

**THE ASSESSMENT OF RESEARCH QUALITY  
LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA RICERCA**

**GIOVANNI MASINO  
UNIVERSITÀ DI FERRARA**

*Abstract*

A reflection on the research quality assessment process in the Italian academia is provided. It is argued that both the general logic and several specific technical details of the current assessment process is inconsistent with the evidence that decades of organizational research have shown on the most common organizational solutions adopted by companies and research centers that are able to systematically generate significant levels of knowledge production and innovation. It is also argued that a system like the current one will create, in the medium-long term, serious negative consequences on the Italian research system, both in cultural and behavioral terms. A few suggestions about how to change the assessment system are provided.

*Keywords*

Assessment, Research quality, Innovation, Organizational choices, Knowledge.

The assessment of research quality / La valutazione della qualità della ricerca, Masino Giovanni. Bologna: TAO Digital Library, 2019.

Licenza: CC BY-NC-ND 4.0  
© Copyright 2019 degli autori

ISBN: 978-88-98626-21-2  
DOI: <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/6286>



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative contributions presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

#### EDITORIAL STAFF

*Editor:* Bruno Maggi

*Co-editors:* Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli, Angelo Salento

#### *International Scientific Committee:*

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université de Provence	Economics
Daniel Faiña	Université de Provence	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznclwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

[www.taoprograms.org](http://www.taoprograms.org) – [dl@taoprograms.org](mailto:dl@taoprograms.org)  
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Pubblicato nel mese di dicembre 2019  
da TAO Digital Library – Bologna

## **La valutazione della qualità della ricerca**

*Giovanni Masino, Università di Ferrara*

### **Introduzione**

La valutazione della qualità della ricerca è tra i temi che maggiormente fanno discutere il mondo accademico italiano. La discussione riguarda in particolare l'opportunità di un processo valutativo focalizzato esclusivamente in relazione alle scelte di finanziamento degli Atenei, all'appropriatezza dei metodi utilizzati, alle conseguenze del processo valutativo sia sulla effettiva qualità della ricerca sia sulla produttività e, infine, sul tipo di comportamenti che sono, più o meno implicitamente, incentivati.

Pur in modo semplificato, si possono distinguere voci che sostengono l'utilità generale e/o la adeguatezza dei metodi attuali e voci che, al contrario, si pongono in modo assai critico sia rispetto ai metodi di valutazione sia, talvolta, rispetto al senso complessivo dell'operazione. La questione è importante perché le conseguenze del processo valutativo si diffondono, direttamente o indirettamente, su tutte le attività della comunità scientifica: non solo la ricerca in senso stretto ma anche la didattica e i vari campi nei quali l'Università esercita un'influenza importante nel processo di sviluppo sociale, culturale ed economico del Paese. Per queste ragioni se ne discute spesso, in ambito accademico, non solo nei corridoi e nelle conversazioni informali, ma anche, sempre più, in contesti istituzionali di vario livello. Le varie posizioni sono spesso il frutto di riflessioni e convinzioni profonde, le discussioni accese e appassionate. Credo tuttavia che queste riflessioni siano raramente guidate da conoscenze appropriate. Intendo dire che, paradossalmente, la comunità scientifica non sembra utilizzare, se non sporadicamente, un approccio "scientifico" alla questione. I dati su cui si basano le discussioni e la formazione dei giudizi appaiono per lo più aneddotici, e i concetti utilizzati non derivano da ambiti scientifici che potrebbero essere utili a guidare i ragionamenti. Tale

paradosso mi ha spinto a proporre questo scritto. L'obiettivo non è fornire un quadro esaustivo sulla valutazione della ricerca, ma proporre un punto di vista fondato su una letteratura specifica, riguardante gli studi organizzativi, che può portare conoscenze pertinenti, ma non ancora debitamente considerate nel dibattito sul tema della valutazione della ricerca. Non è questa l'unica letteratura che può offrire conoscenze e riflessioni utili. Vi sono già altri contributi derivanti da altri ambiti disciplinari: ad esempio, alcuni autori hanno proposto analisi critiche sulle metodologie e indicatori impiegati nel processo valutativo italiano (Baccini, De Nicolao 2016; Abramo, D'Angelo, 2015; 2016), con un *focus* particolare su questioni di tipo tecnico e statistico. E' utile ricordare anche la riflessione sul tema da parte di Viesti (2018), che dipinge un quadro esaustivo e preoccupante delle politiche universitarie italiane degli ultimi decenni e, fra molte altre, presenta anche la questione della valutazione della ricerca, appunto nell'ambito complessivo di tali politiche. Tuttavia, credo che la letteratura organizzativa - intesa qui in senso lato - possa fornire spunti di riflessione complementari ai contributi di carattere politologico e statistico.

Una precisazione è necessaria: in questo contributo l'enunciato "valutazione della qualità della ricerca" sarà utilizzato in modo inclusivo. Non mi riferisco soltanto ai processi valutativi utilizzati per la distribuzione di fondi ministeriali (la cosiddetta "VQR"), ma anche a processi valutativi diversi, quali le abilitazioni scientifiche, le valutazioni utilizzate per i percorsi di carriera, per le attribuzioni di fondi di ricerca di Ateneo e altri processi analoghi. Credo che si tratti di momenti valutativi che, pur diversi in alcuni aspetti per lo più tecnici e procedurali, sono comunque informati da un contesto culturale comune, che premia e sanziona secondo criteri che, al di là delle differenze di dettaglio, sono del tutto simili per impostazione e logica di fondo, e le cui conseguenze sono altrettanto simili. Credo quindi che molte tra le riflessioni generali qui proposte possano applicarsi a ciascuno di questi ambiti.

### **Perché valutare la qualità della ricerca?**

È essenziale iniziare da questo interrogativo: perché dovremmo valutare la qualità della ricerca? Rispondere a tale quesito significa ragionare sui possibili obiettivi del processo valutativo. Se non sono chiare le finalità perseguite è impossibile proporre qualsiasi ragionamento sulla efficacia delle azioni realizzate. Efficacia rispetto a che cosa? Ebbene, ogni processo valutativo, in qualsiasi ambito, può avere molteplici obiettivi – generali, specifici, diretti, indiretti, di varia natura. In termini generali, si può concordare con Vergnani (2005), quando definisce la valutazione come una “azione che attribuisce un valore”. Tuttavia, nel caso specifico della valutazione della ricerca si può forse andare oltre, nel senso che la mera attribuzione di valore non sembra essere un obiettivo soddisfacente. Si dovrebbe parlare anche di *generazione di valore* quale obiettivo auspicabile, in quanto il processo valutativo può contribuire a migliorare il processo valutato rispetto ad alcune dimensioni rilevanti. Da questa prospettiva credo sia possibile distinguere due classi generali di finalità orientate, appunto, al miglioramento del processo valutato.

La prima finalità è identificare/misurare il livello di risultato raggiunto in passato. Questo può essere utile per varie sotto-finalità, tra cui aumentare la consapevolezza dei propri punti di forza e di debolezza, identificare processi e risorse che più di altri hanno consentito di raggiungere il risultato desiderato, confrontare il proprio risultato con quello ottenuto da sistemi concorrenti o comparabili, e così via.

La seconda finalità è orientare i comportamenti futuri e migliorarne i risultati. Essa riguarda la capacità di trasformare il sistema, dunque i processi e le risorse, al fine di creare condizioni che consentano di perseguire obiettivi desiderati.

La prima finalità è dunque rivolta al passato, e mira a fornire una descrizione di quanto già avvenuto. La seconda finalità è rivolta al futuro, e mira a identificare percorsi migliorativi.

È del tutto evidente che le due finalità sono collegate in modo sequenziale, nel senso che la seconda finalità è difficilmente perseguibile in

modo efficace se non è perseguita anche la prima. Non è possibile immaginare condizioni di miglioramento dei risultati di un sistema se non si è consapevoli dei risultati prima ottenuti e del modo in cui questi sono stati ottenuti.

È molto importante considerare che se il processo valutativo è implementato in modo tale da produrre conseguenze di qualsiasi tipo sui soggetti e sulle risorse implicate nei processi valutati, allora vi è un inevitabile effetto in termini di orientamento delle scelte future di tali soggetti. Anche una mera comunicazione sullo stato dell'arte, cioè sul livello di risultato raggiunto, può avere influenze psicologiche significative sulle persone coinvolte. Il semplice fatto di sapere di essere considerato tra coloro che hanno ottenuto migliori o peggiori prestazioni può influenzare i comportamenti futuri. Lo stesso dicasi in caso di attribuzione di premi o punizioni collegati alla prestazione passata, anche senza alcun riferimento al futuro, semplicemente perché si creano aspettative circa l'utilizzo futuro dei risultati della valutazione. A maggior ragione ciò avviene, ovviamente, quando i risultati delle valutazioni sono utilizzati esplicitamente e volutamente per riorientare i comportamenti, ad esempio quando si collega l'esito della valutazione alla distribuzione delle risorse, ai passaggi di carriera, e così via.

Dunque, se da un lato vi è una connessione logica tra le due finalità - di presa d'atto del passato e di creazione di nuove condizioni per il futuro -, vi è anche una connessione "pratica", per così dire: è difficilissimo, forse impossibile, attivare un processo valutativo senza che questo abbia un effetto, diretto o indiretto, voluto o meno, sui comportamenti futuri. Questo è un aspetto di grande importanza e deve essere sottolineato, perché evidenzia che gli errori commessi nel processo valutativo - in termini progettuali e/o implementativi - hanno conseguenze negative di medio-lungo periodo la cui portata può essere molto più grande e grave di quanto si riesca a prevedere. In altre parole, è bene avere le idee molto chiare su come valutare, e su come la valutazione possa avere effetti comportamentali talvolta non voluti e comunque non sempre facilmente prevedibili. Giungo a dire - e spiegherò più avanti perché questa considerazione si applica in modo particolarmente pertinente al

caso della produzione scientifica - che gli effetti negativi di una cattiva valutazione possono essere, a certe condizioni, assai peggiori di un'assenza di valutazione.

Ciò, in breve, sulle finalità possibili di un processo valutativo in senso generale; vengo ora al processo di valutazione della qualità della ricerca. Quali sono i risultati su cui tale valutazione dovrebbe concentrarsi? Se si parla di "qualità della ricerca" è del tutto evidente che il livello di risultato dovrebbe riguardare, appunto, la qualità della produzione scientifica. Il problema è come articolare questo concetto assai generale in termini più specifici, rispetto ai quali sia possibile immaginare di progettare un processo di "valutazione". Credo che sia possibile proporre un'articolazione di elementi essenziali che siano, al tempo stesso, ampiamente condivisibili - anzi, talmente condivisibili da essere ovvi, tautologici, per lo meno per chi ha un minimo di conoscenza del processo scientifico - nonché sufficientemente specifici da consentire un ragionamento concreto e utile sull'attuale processo di valutazione della ricerca. Insisto sul fatto che ritengo importante fermarsi a specificazioni di questo tipo, cioè assolutamente minime, perché non credo sia necessario (al contrario, credo sia dannoso) addentrarsi oltre questo livello essenziale di specificazione per ragionare utilmente e concretamente sul tema.

La prima specificazione è che "qualità" non significa, necessariamente, "quantità". Persino una singola idea o scoperta scientifica può cambiare il mondo, può avviare nuovi paradigmi scientifici, può segnare un'epoca. Gli esempi si sprecano. All'altro estremo, una grande quantità di risultati scientifici marginali, insignificanti, ridondanti, possono avere nel loro insieme un "impatto" sul progresso scientifico del tutto trascurabile. Non sto affermando che la quantità della produzione scientifica non debba essere considerata affatto nel processo valutativo. È un elemento che, tra altri, deve essere comunque considerato: non si può negare che, banalmente, è più auspicabile ottenere un grande numero di progressi scientifici significativi che un piccolo numero di progressi scientifici altrettanto significativi. Sto semplicemente affermando che la "qualità" non va confusa con la "quantità", e che le due dimensioni non sono

commensurabili. Non si ha buona qualità della ricerca semplicemente sommando grandi quantità di ricerche mediocri. Questa è la prima specificazione, del tutto banale ma, come vedremo, fondamentale per ragionare sull'attuale processo di valutazione della ricerca in Italia.

La seconda specificazione riguarda la natura del risultato scientifico di "qualità". Cosa significa "ricerca di qualità"? Ancora una volta, propongo una specificazione che reputo talmente ovvia da essere difficilmente rifiutabile: ogni risultato scientifico di valore diverso da zero dovrebbe, per essere tale, migliorare la conoscenza sul mondo. La produzione di conoscenza utile è la prova definitiva alla quale nessun risultato scientifico può sottrarsi. Naturalmente, la produzione di conoscenza può avvenire in molti modi, ma non in qualsiasi modo. Vediamo alcuni esempi.

Si può generare conoscenza del tutto nuova su un fenomeno del mondo di cui non si aveva precedentemente alcuna conoscenza. In questo caso, il grado di novità è massimo.

Si può produrre conoscenza aggiuntiva rispetto a un fenomeno del quale si aveva già una conoscenza incompleta. In questo caso, il grado di novità è minore, ma comunque significativo.

Ancora, si può produrre conoscenza confermativa o correttiva su un fenomeno rispetto al quale le conoscenze già possedute non erano sufficientemente validate o, addirittura, si rivelano imprecise o scorrette, e dunque la nuova conoscenza serve appunto a ridurre le incertezze presenti e/o a correggere imprecisioni ed errori. In questo caso il grado di novità è più basso, ma l'utilità, dunque il progresso generato nella capacità di conoscere il mondo, è comunque superiore a zero.

Infine, si può aggiungere il caso della produzione scientifica che mira a fornire una nuova interpretazione - cioè una nuova modalità di spiegazione - su un certo fenomeno, che presuppone una epistemologia diversa da quella su cui si basa la conoscenza disponibile sullo stesso fenomeno. È questo un caso frequente nelle scienze sociali, ma non solo in esse, dove scelte epistemologiche diverse portano a differenti conoscenze e interpretazioni sullo stesso fenomeno.



Dunque, il dibattito che si innesca in tal caso riguarda il confronto tra modalità di spiegazione. Il progresso di conoscenza riguarda quindi, in prima istanza, il miglioramento della capacità di riflessione, di analisi, di ragionamento critico che il dibattito stesso permette di sviluppare. Anche in questo caso il grado di novità può essere più o meno elevato, ma l'utilità della competizione tra idee per il miglioramento della produzione di conoscenza, attuale e futura, è innegabile, quanto meno perché aiuta gli studiosi a sviluppare nuove capacità di comprensione.

Vi sono quindi modi diversi di identificare la produzione di conoscenza, il cui grado di novità e utilità può variare, anche notevolmente. In taluni casi, vi possono essere "prodotti scientifici" (o che hanno caratteristiche formali che li fanno apparire tali: ad esempio, avere una certa collocazione editoriale, o usare certe metodologie e tecniche di analisi di dati, ecc.) che, in realtà, offrono pochissimo o persino nulla in termini di effettiva nuova conoscenza sul mondo. Le ragioni possono essere le più diverse: perché si tratta di una semplice riproposizione di risultati già disponibili e già sufficientemente validati, o perché si tratta di un "riconfezionamento" delle medesime analisi sugli stessi dati, o semplicemente perché contengono errori metodologici o concettuali che ne compromettono la validità. Al di là di questi casi "estremi" - ma non necessariamente rari - il punto fondamentale è il seguente: se si è d'accordo sull'affermazione che la qualità dei risultati della produzione scientifica non possa che rimandare alla novità/utilità della conoscenza prodotta, cioè a quanto tali risultati aiutano a conoscere meglio il mondo, allora si deve logicamente concludere che qualsiasi processo valutativo dovrebbe porre massima attenzione a tale aspetto, e diffidare, o quanto meno essere estremamente prudente, sull'utilizzo di *proxy*, cioè di parametri valutativi che si presume siano correlati con la qualità della conoscenza proposta dalla produzione scientifica oggetto di valutazione, e che in base a tale presunta correlazione vengono usati come sostituti della valutazione diretta e specifica di tale conoscenza. Tale correlazione deve almeno essere dimostrata con il massimo rigore e attenzione. Altrimenti si rischia di valutare "qualcosa" che

non è la conoscenza prodotta, dunque non è la qualità della produzione scientifica.

Riassumendo: se è vero che valutare serve non solo a prendere atto del passato, dunque degli esiti di processi già avvenuti - dunque ad “attribuire valore” -, ma anche, quasi sempre, a orientare comportamenti e processi futuri - dunque a “generare valore” -, e se è vero che la qualità della ricerca riguarda la produzione di conoscenza sul mondo, allora la valutazione della qualità della ricerca potrebbe (anzi, dovrebbe) essere utilmente informata dallo studio di quelle situazioni organizzative, se esistono, in cui la produzione di conoscenza e di innovazione ha raggiunto, in modo sistematico e per lungo periodo, risultati positivi. Vi è, in effetti, un’ampia letteratura che studia da decenni, con metodologie diverse e risultati interessanti, proprio le modalità attraverso le quali diversi contesti organizzativi - in particolare imprese - sono in grado, sistematicamente e non casualmente o sporadicamente, di produrre nuova conoscenza e dunque innovazione. Dovrebbe essere quindi possibile trarre alcune lezioni utili sulle migliori condizioni per la produzione di conoscenza e innovazione. E vi sono, infatti, principi generali di carattere organizzativo ormai ben noti e che sono sufficientemente affidabili. Non si tratta ovviamente di principi traducibili in “modelli” o in “formule” che garantiscono la perfetta replicabilità dei processi e dei risultati, né di *best practice*. Si tratta di condizioni di lavoro che facilitano la produzione di conoscenza e di innovazione riscontrabili nella grande maggioranza dei contesti organizzativi particolarmente efficaci in ciò. Ognuno di essi poi traduce questi principi generali in scelte specifiche, in pratiche, processi e modalità di funzionamento in parte diverse: ogni contesto è unico e non è mai perfettamente riproducibile nello spazio e nel tempo. Ciò non toglie che tali principi siano utili e, anzi, fondamentali per ragionare su “cosa fare” al fine di ricreare condizioni favorevoli alla produzione di conoscenza in ambiti diversi - ad esempio, nel nostro caso, la ricerca accademica. Propongo pertanto un esercizio: a) riassumerò sinteticamente alcuni di questi principi largamente noti e consolidati nella letteratura di riferimento; b) espliciterò il grado di

allineamento/disallineamento tra questi principi e le condizioni organizzative che l'attuale sistema di valutazione della ricerca accademica di fatto promuove e incentiva; c) introdurrò alcune proposte di cambiamento del processo di valutazione finalizzate ad allineare meglio i principi suddetti e le condizioni di funzionamento del sistema della ricerca.

### **Alcuni principi organizzativi generali che favoriscono la produzione di conoscenza e di innovazione**

La letteratura sul tema è molto ampia e in questa sede non è possibile esplorare nel dettaglio ogni singolo aspetto. Come sempre accade nella letteratura delle scienze sociali, esistono molte teorie in competizione tra loro, molti studi realizzati con metodologie anche assai diverse, e le conclusioni a cui gli studiosi giungono non sono sempre univoche. E a fronte di casi tipici vi sono anche casi eccezionali, che possono differenziarsi da quanto si riscontra nella maggioranza delle situazioni esaminate, spesso per ragioni connesse alla specificità del contesto e della sua storia. Inoltre è una letteratura in continuo progresso, e nuove idee e risultati emergono ogni giorno. Nonostante tutto ciò, credo sia possibile rintracciare alcuni principi generali che sembrano sufficientemente solidi e condivisi da poter essere considerati lezioni utili laddove si voglia immaginare di correggere le condizioni organizzative favorevoli alla produzione di conoscenza e di innovazione. La lista che segue non è necessariamente esaustiva, e alcuni di questi principi sono strettamente collegati gli uni con gli altri. Lo scopo, ribadisco, non è proporre una trattazione approfondita su questi temi, ma evidenziare il rapporto esistente tra quanto ci insegna la letteratura organizzativa e le condizioni del sistema accademico che sono promosse dall'attuale processo di valutazione della qualità della ricerca.

#### *Approccio generale alla creazione di condizioni favorevoli all'innovazione*

Decenni di studi mostrano chiaramente che i contesti organizzativi più innovativi tendono a concepire la produzione di conoscenza e innovazione come un processo collettivo, cioè il risultato, l'esito del lavoro condiviso da

parte di una comunità che agisce nell'ambito di determinate condizioni abilitanti (Sawyer, 2007). Questo non significa, naturalmente, che la produzione di conoscenza non possa risultare, a volte, anche da un processo strettamente individuale. Può esserlo, e talvolta lo è. Tuttavia, l'idea del genio solitario che, in perfetto isolamento, inventa qualcosa di rivoluzionario, molto comune nell'immaginario pubblico sulla scienza, è l'eccezione e non la regola. Ciò che differenzia imprese e centri di ricerca e altri contesti organizzativi in grado, sistematicamente, di generare elevati livelli di idee innovative e nuova conoscenza è la capacità di creare condizioni generali, collettive, organizzative, che consentono a individui e gruppi di dare il meglio di sé in termini di creatività, generazione di idee, capacità di risolvere problemi. L'approccio più efficace non è selezionare e formare individui geniali, ma creare le condizioni attraverso cui individui competenti e motivati possano combinarsi e fare emergere insieme organizzati che, collettivamente, possono dirsi "geniali" in virtù dei risultati ottenuti (Hill *et al.*, 2014).

Già qui si nota una differenza radicale rispetto all'approccio dell'attuale sistema di valutazione della ricerca italiana, che è strettamente individuale. Non c'è, nell'attuale sistema, alcuna valutazione delle condizioni di contesto. Non c'è alcuna valutazione degli ambiti collettivi nei quali la ricerca avviene. E anche laddove si tenti una valutazione di tipo apparentemente collettivo, questa si focalizza solo sugli esiti, e comunque viene intesa come mera somma di valutazioni individuali. Le condizioni di contesto sono sostanzialmente ignorate nell'attuale processo di valutazione della ricerca. Si tratta di una fondamentale differenza di approccio, che poi si riverbera a cascata su molti altri aspetti, come vedremo di seguito. Si può dire che si tratta di una vera e propria concezione generale del processo che si pone in chiara antitesi con quanto suggerito dalla letteratura pertinente disponibile.

#### *Le motivazioni degli individui*

La letteratura sui processi creativi spiega molto chiaramente che le persone intrinsecamente motivate hanno possibilità molto maggiori di successo

- in generale, e ancor più chiaramente nell'ambito di attività creative e innovative (Amabile, 2013). Per motivazione intrinseca si intende che l'attività svolta costituisce, per le persone, il principale "innesco" motivazionale nel processo di lavoro: ad esempio, che gli individui abbiano una genuina passione per il lavoro che svolgono; che, nello svolgerlo, possano esercitare un livello significativo di discrezionalità o persino di autonomia; che le attività generino opportunità di crescita personale e di apprendimento; che gli individui comprendano e condividano - e, ancor meglio, contribuiscano a definire - gli obiettivi specifici del proprio lavoro e il collegamento tra questi e le finalità generali del contesto organizzativo nel quale operano (Ryan, Deci, 2000). In altre parole, si tratta della possibilità che le persone attribuiscono al lavoro che svolgono *meaning* e *purpose*, cioè significato, importanza, rilevanza, un senso elevato di scopo, e dunque vi ricavano interesse e passione.

In opposizione ai processi motivazionali intrinseci ci sono quelli estrinseci, cioè ricavare benefici "esterni" all'attività svolta, come ad esempio ricompense, premi, compensi di natura economica, opportunità di carriera, ecc. Questi sono aspetti motivazionali certamente importanti, ma una vasta letteratura evidenzia i limiti e le conseguenze spesso negative - anche in termini di riduzione della prestazione, oltre che di minore soddisfazione e benessere - di attività di lavoro che, sul piano motivazionale, puntano principalmente su questi elementi. Uno degli svantaggi è un effetto di "cannibalizzazione", ampiamente studiato e verificato da ricerche empiriche: la presenza di motivazioni estrinseche tende a ridurre le motivazioni intrinseche, con conseguenze negative di varia natura (Amabile, 1998). Questo effetto è particolarmente evidente in situazioni di lavoro caratterizzati da un elevato grado di creatività e contenuti intellettivi non banali. La motivazione intrinseca, al contrario, sembra non avere controindicazioni di alcun tipo. Dunque, i contesti organizzativi che sono maggiormente capaci di produrre conoscenza e innovazione sono quelli che, pur garantendo alle persone condizioni economiche ("estrinseche") adeguate e soddisfacenti, si preoccupano particolarmente delle loro motivazioni intrinseche: si preoccupano di

selezionare persone genuinamente interessate e appassionate al proprio lavoro, concedono loro ampi margini di discrezionalità, creano condizioni di partecipazione alla definizione degli obiettivi, forniscono opportunità di crescita, sviluppo personale e apprendimento (Hill *et al.*, 2014).

L'attuale processo di valutazione della ricerca nel contesto accademico italiano sembra andare nella direzione opposta a quanto suggerito dalla letteratura. Le valutazioni sono utilizzate per orientare estrinsecamente le persone: da esse dipendono i passaggi di carriera, le attribuzioni di fondi, persino la reputazione delle persone è associata sempre più spesso al superamento di soglie predeterminate, riguardanti parametri valutativi che poco o nulla hanno a che fare con i contenuti reali delle attività di ricerca (numero di pubblicazioni, indici e punteggi concernenti le citazioni ottenute dalle proprie pubblicazioni, ecc.) o con l'aver contribuito al progresso scientifico con idee e risultati innovativi. Ovviamente, non sto sostenendo che gli studiosi non siano motivati intrinsecamente. Al contrario, questa è probabilmente una tra le professioni in cui la motivazione intrinseca è particolarmente importante e diffusa. Il problema è proprio questo: il sistema di valutazione della ricerca spinge nella direzione opposta a quella desiderabile, e un'ampia letteratura suggerisce a chiare lettere che tale approccio, specie in ambiti di attività in cui la creatività, il pensiero, la capacità di risolvere problemi sono caratteristiche decisive, genera nel tempo conseguenze disastrose sul piano motivazionale e, di conseguenza, sui risultati.

### *Tolleranza per gli errori*

William McKnight, famoso alto dirigente di 3M, una delle imprese più innovative nella storia, dichiarò che una delle sue principali preoccupazioni era assicurarsi, ogni anno, che un sufficiente numero di idee e progetti che l'impresa perseguiva fallissero. Nel suo libro *Work rules*, Lazlo Bock, capo delle risorse umane in Google, descrive le ragioni e le modalità in cui la sua impresa si preoccupa di "premiare il fallimento" (Bock, 2015). Non sono bizzarrie. L'elevato grado di tolleranza per gli errori, per i tentativi non riusciti, per i

progetti non andati in porto, è una caratteristica assai comune dei contesti organizzativi particolarmente efficaci nell'innovazione e nella produzione di conoscenza (Farson, Keyes, 2002). Ovviamente non si tratta di errori e fallimenti dovuti a incompetenza, a scarso impegno o a superficialità, che evidentemente non possono essere tollerati, ma di progetti e idee di particolare complessità, che tentano di innovare in modo significativo, di spingersi oltre la frontiera delle conoscenze attuali, di ottenere risultati di particolare valore e significato, e che dunque, per il livello di complessità e di ambizione, hanno minori probabilità di successo o comunque di raggiungere gli esiti desiderati. Se in un contesto organizzativo che mira a generare innovazione e conoscenza non vi sono abbastanza progetti di questo tipo vuol dire che non si sta "osando" abbastanza; se il tasso di successo è troppo elevato vuol dire che la conoscenza e l'innovazione che si genera è di tipo incrementale, e che nulla di veramente nuovo viene tentato. Un adeguato numero di "fallimenti" è considerato, in questi contesti, non uno spreco di risorse, ma il necessario, fruttuoso investimento in un processo di innovazione e scoperta che, proprio in quanto tale, non può essere pianificato negli esiti, ma solo nelle condizioni che lo possono agevolare. Un'organizzazione che non tollera, in questo senso specifico, "errori" e "fallimenti", cioè che non predispone a "osare" e non incoraggia a farlo, non attrezza a generare nuova conoscenza e innovazione in modo sistematico - ciò avviene, al più, in modo sporadico e casuale.

L'attuale processo di valutazione della ricerca accademica italiana va, ancora una volta, nella direzione opposta. Sono valutati esclusivamente i "successi", peraltro definiti in modo limitativo, cioè in termini di pubblicazioni di un certo tipo. Non vi è alcuna considerazione per la progettualità pura, cioè per gli investimenti che gli studiosi fanno in progetti e percorsi particolarmente innovativi e che, per questo, possono con maggiore probabilità non portare agli esiti sperati. C'è di più: l'enfasi sulla quantità, specie per i passaggi di carriera, e la competizione di fatto focalizzata su parametri bibliometrici o di tipo analogo, spinge gli studiosi a scegliere processi di ricerca "prudenziali", che hanno maggiori probabilità di successo, il cui ritorno è di più breve periodo. Esiste un

chiaro disincentivo a intraprendere progetti di ricerca potenzialmente più rischiosi, il cui orizzonte temporale è più lungo e che potrebbero generare conoscenze e innovazioni di più ampia portata. Dunque: non solo il sistema valutativo non premia il coraggio, ma di fatto orienta verso comportamenti prudentziali, finalizzati alla innovazione incrementale - o, peggio, a nessuna innovazione - e a progettualità limitata e di breve termine.

### *Competenze e focus disciplinare*

La storia insegna chiaramente che sia i processi di ricerca disciplinari, sia quelli inter- e multi-disciplinari hanno un ruolo importante nel progresso della conoscenza e dell'innovazione. Pur essendo tutti importanti, le innovazioni più significative spesso sono il frutto di collaborazioni interdisciplinari. È l'incrocio di competenze diverse che crea le condizioni più fertili per l'emergenza di nuove idee. Non è un caso che una preoccupazione diffusa nei contesti organizzativi più innovativi è garantire un elevato grado di varietà delle competenze possedute, o comunque accessibili, e un elevato tasso di interazione - di incontro, di collaborazione, di scambio informativo, di progettualità condivisa - tra persone portatrici di competenze diverse (Hill *et al.*, 2014). Questo non vuol dire, è bene ribadirlo, che la ricerca disciplinare non sia importante e non possa produrre risultati di grande valore o anche, talvolta, innovazioni radicali. E, in ogni caso, anche i progressi incrementali che la ricerca disciplinare tipicamente è in grado di produrre - cioè l'affinamento, il perfezionamento, il completamento e la validazione delle conoscenze esistenti - sono assolutamente essenziali. Ma è bene considerare l'importanza della ricerca interdisciplinare, perché spesso le idee maggiormente originali emergono in situazioni in cui l'incrocio tra idee, competenze e capacità diverse rappresenta la modalità di lavoro normale, tutt'altro che sporadica.

Ancora una volta, l'attuale sistema di valutazione della ricerca sembra spingere nella direzione opposta. L'enfasi, chiarissima, è sulla disciplinarità, non sulla interdisciplinarità. I prodotti della ricerca - le pubblicazioni - sono valutati in ambito disciplinare, le liste di riviste su cui gli studiosi "debbono"



pubblicare hanno un forte connotato disciplinare. L'interdisciplinarità non è premiata - al contrario, è penalizzata. Questo aspetto si collega direttamente con quello discusso nella sezione precedente: è chiaro che la ricerca interdisciplinare è più complessa e più rischiosa, nel senso che i suoi esiti sono più incerti e la probabilità di insuccesso più elevata. Il sistema di valutazione della ricerca scoraggia l'assunzione di rischi, e il rischio dell'interdisciplinarità è particolarmente penalizzato.

#### *Collaborazione vs. individualismo*

Questo aspetto è sostanzialmente un corollario dei precedenti, anche se alcune precisazioni possono essere utili. Se è vero che le imprese più innovative salvaguardano e favoriscono l'incontro tra competenze diverse, una conseguenza del tutto ovvia è che il processo di sviluppo di nuove idee e conoscenze non può che avvenire, in tali casi, attraverso la collaborazione tra soggetti, anziché attraverso processi individuali. La letteratura suggerisce precisamente questo: gruppi ben funzionanti - e questa è una condizione di non facile realizzazione, tanto che la letteratura sulle patologie dei gruppi è assai sviluppata - sono in genere molto efficaci in attività di particolare complessità (Forsyth, 2010). Ciò riguarda non solo casi in cui i membri dei gruppi sono portatori di competenze diverse, interdisciplinari, anche se è in tali situazioni che il vantaggio dei processi collaborativi può diventare particolarmente evidente, ma anche quando le competenze dei soggetti sono sostanzialmente simili. L'approccio collaborativo, se realizzato in condizioni opportune, può portare significativi vantaggi di efficacia, creatività e innovazione anche quando la varietà di discipline e competenze sono ridotte. Il che porta a una generalizzazione interessante per la valutazione della ricerca: un processo valutativo che volesse promuovere comportamenti virtuosi dovrebbe incoraggiare la ricerca collaborativa, anziché sanzionarla.

Ancora una volta, si deve osservare che l'attuale processo di valutazione della ricerca non tiene conto in alcun modo di tutto ciò. I prodotti della ricerca sono valutati come prodotti individuali. Non vi è alcuna incentivazione alla

ricerca collaborativa; al contrario, nei passaggi di carriera spesso i cosiddetti “prodotti” - le pubblicazioni - a firma singola sono valutati in modo più elevato rispetto alle pubblicazioni a più firme, secondo una logica bizzarra e autolesionistica. Ciò che si ritiene opportuno valutare è la “quantità di lavoro” - nell’ipotesi, per nulla scontata, che in una pubblicazione a più firme la quantità di lavoro di ogni firmatario sia minore rispetto a quanto accade per pubblicazioni a firma singola. Che la valutazione della qualità della ricerca utilizzi metodi e parametri che identificano la “quantità di lavoro” come metrica rilevante anziché la qualità delle idee proposte, finendo poi per scoraggiare gli approcci più fruttuosi, cioè collaborativi, in termini di qualità effettiva dei risultati scientifici, è talmente paradossale da sfiorare l’assurdo.

### *Leadership e cultura*

Nei contesti organizzativi capaci di innovare in modo significativo e sistematico, la *leadership* è tipicamente di tipo metodologico, non sostanziale. Questo significa che l’enfasi dei *leader*, il loro ruolo effettivo, non è predeterminare nei contenuti i percorsi della ricerca, che è difficilmente pianificabile nella sostanza - e lo è ancor meno quanto più si tenti di percorrere strade di innovazione più radicale -, ma creare le condizioni che favoriscano processi innovativi. Per *leadership* “metodologica” intendo specificamente quanto segue: il ruolo dei *leader* è volto a orientare e guidare le metodologie di lavoro e a essere garanti delle condizioni di ottimale funzionamento dei processi di lavoro finalizzati all’innovazione e alla produzione di conoscenza. Al contrario, un leader “sostanziale” impone obiettivi predeterminati e soluzioni specifiche, interviene sul merito anziché sul metodo. Quest’ultimo approccio non funziona semplicemente perché la complessità dei processi innovativi e di ricerca difficilmente consente di predeterminare con esattezza le soluzioni e gli obiettivi, e ancor meno è possibile farlo da parte di singoli soggetti con competenze specifiche. In Google, ad esempio, si parla di *leadership* “emergente”, nel senso che in ogni progetto innovativo la *leadership* sostanziale è distribuita, cioè contingente agli specifici problemi affrontati lungo il

percorso, mentre la *leadership* metodologica è sostanzialmente assicurata, in senso generale, dalla cultura di impresa, che provvede a garantire le migliori condizioni di funzionamento, e soggetti capaci di farsi garanti di tale cultura e di tali condizioni (Bock, 2015). I *leader* più capaci di favorire l'innovazione non sono "attori protagonisti", sono coloro che "allestiscono la scena" - le condizioni metodologiche - in cui i vari soggetti possono alternarsi nel ruolo di protagonisti e dare il meglio di sé (Hill *et al.*, 2014).

Nell'attuale processo di valutazione della ricerca sembra, al contrario, che si stia affermando nel tempo una cultura totalmente diversa, fortemente improntata alla *leadership* sostanziale anziché metodologica. Anzitutto, sembra che il processo valutativo premi la conformità anziché l'apertura: ad esempio, ci si serve di liste di riviste predeterminate il cui "peso", nella valutazione, dipende esclusivamente dal numero di citazioni, dunque dalla collocazione delle pubblicazioni all'interno dei filoni di pensiero dominanti, dalla adesione alle epistemologie prevalenti e a idee già affermate nel *mainstream*. In altre parole, il processo valutativo orienta i comportamenti sul piano sostanziale, quindi in termini di contenuti della ricerca. Risultati di ricerca che propongono idee alternative o nuove rispetto a quelle già diffuse in letteratura più difficilmente troveranno spazio in riviste valutate in modo positivo dal sistema di valutazione. Il comportamento degli studiosi - la scelta dei temi di ricerca, dei metodi, delle concettualizzazioni, delle epistemologie, ecc. - è così orientato verso il *mainstream* disciplinare, dunque in termini sostanziali. Ciò che si premia e quindi si genera è una cultura della ricerca che promuove la conformità all'esistente, non l'esplorazione del nuovo. Il sistema di valutazione della ricerca agisce così come una sorta di "*leader virtuale*" di tipo sostanziale, non metodologico, un *leader* che decide *ex-ante* ciò che ha valore e ciò che non ne ha, gli obiettivi di ricerca meritevoli di essere perseguiti e quelli che non lo sono. È esattamente l'opposto di ciò che persegue l'organizzazione sistematicamente innovativa.

*Forma e contenuto*

Non mi soffermerò su questo punto, perché appare addirittura banale. La produzione di nuova conoscenza è efficace quando si focalizza sui contenuti, non sulla forma. Nei contesti organizzativi più innovativi questo si traduce in tante particolari condizioni di vita lavorativa quotidiana in cui gli aspetti formali sono trascurati a vantaggio di condizioni ritenute più produttive in termini di sostanza e di contenuti: dalla flessibilità degli orari all'elevato grado di libertà di azione e movimento, fino al disegno non convenzionale dei luoghi di lavoro, la gestione delle modalità di interazione, ecc.

Nel caso della valutazione della qualità della ricerca, sembra che la forma prevalga nettamente sui contenuti. Se ci si sofferma sugli elementi che determinano le valutazioni dei prodotti della ricerca, ciò appare del tutto evidente: l'articolo - inteso come forma - è considerato superiore al capitolo di un libro, la rivista è superiore al libro, l'internazionale è superiore al nazionale. Il contenitore prevale sul contenuto - o meglio, il contenitore diventa approssimazione del contenuto, e quest'ultimo giunge a essere totalmente ignorato. Non sto sostenendo che le caratteristiche citate non dovrebbero essere considerate in alcun modo. Ci può essere un valore - ancorché modesto - nello stabilire che, ad esempio, a parità di contenuti, una pubblicazione di rilievo internazionale debba essere valutata più positivamente di una pubblicazione di portata locale o nazionale. Il problema è che quel *ceteris paribus* - "a parità di contenuti" - è totalmente ignorato. La forma sostituisce la sostanza: le pubblicazioni non sono, di fatto, valutate in base ai contenuti, perché gli elementi di forma prevalgono e, a volte, sono gli unici considerati. Il problema, peraltro, non riguarda solo le pubblicazioni, anche se in questo caso l'assurdità del fenomeno è particolarmente evidente e pervasiva. Può riguardare altri aspetti della valutazione, ad esempio la progettualità, la partecipazione ai *network* di ricerca, e in realtà qualsiasi aspetto valutativo. La produzione di conoscenza non può che essere valutata ponendo grande attenzione ai

contenuti, utilizzando *proxy* di forma solo quando sia strettamente necessario, e comunque con estrema cautela.

### **Risultati apparenti e altre criticità**

Il quadro fortemente critico delineato sopra è assai sintetico – si potrebbe approfondire, in particolare sarebbe auspicabile che coloro i quali, ai vari livelli istituzionali - dall'Anvur agli Atenei fino ai singoli Dipartimenti -, hanno il compito di progettare e realizzare i processi di valutazione, tenessero conto di quanto l'ampia letteratura disponibile suggerisce su come mettere in atto condizioni umane e organizzative che favoriscono la produzione di idee e di nuova conoscenza. Questo auspicio è basato, ovviamente, sull'idea che l'obiettivo del processo di valutazione della ricerca sia effettivamente creare condizioni che migliorino i risultati della ricerca, intesi appunto come contributi reali, e non fittizi o apparenti, al processo di conoscenza scientifica. A questo proposito, occorre fare attenzione a dati su risultati che, se non osservati da vicino, possono trarre in inganno, ma che in realtà evidenziano altre criticità oltre a quelle sopra citate.

Per esempio, Baccini e colleghi (2019a) hanno ripreso recentemente quanto sostenuto in un rapporto del 2016 di SciVal Analytics, realizzato per il governo britannico, nel quale si sostiene che le pubblicazioni dell'accademia italiana avrebbero non solo superato quelle statunitensi e di altri Paesi in termini di impatto citazionale ponderato, ma addirittura avrebbero raggiunto la seconda posizione nel mondo occidentale, seconda solo al Regno Unito. Addirittura, il rapporto sottolinea che, in base alle tendenze recenti, l'Italia potrebbe arrivare in breve al primo posto assoluto. Gli autori sottolineano che l'Anvur avrebbe attribuito, anche con dichiarazioni ufficiali, proprio all'influenza positiva del processo di valutazione della ricerca questo miglioramento radicale e improvviso dei parametri qualitativi della ricerca italiana. E' proprio così?

Baccini e colleghi (2019a) documentano e sostengono con grande efficacia che il risultato non solo è ingannevole, ma evidenzia una grave distorsione

prodotta proprio dal sistema di valutazione della ricerca. Secondo gli autori, “diversi studi stanno mostrando che l’uso massiccio della bibliometria nella valutazione della ricerca promuove comportamenti opportunistici da parte dei ricercatori”. I medesimi autori hanno recentemente pubblicato un articolo in cui mostrano, attraverso analisi comparative accurate, che dal 2010, cioè l’anno della riforma universitaria italiana, il sistema della ricerca in Italia ha rapidamente e notevolmente aumentato il proprio tasso di *inwardness* (Baccini *et al.*, 2019b), cioè di citazioni auto-referenziali usate in modo puramente opportunistico e strumentale all’aumento dei parametri citazionali, producendo un artificioso e del tutto ingannevole aumento del numero di citazioni attribuibili al sistema italiano. Secondo gli autori, “sembra esserci una sola spiegazione plausibile: la necessità di raggiungere gli obiettivi bibliometrici fissati da Anvur ha creato un forte incentivo all’autocitazione e alla creazione di club citazionali. Tali comportamenti sono diventati così pervasivi da modificare il valore di *inwardness* dell’intero Paese, sia globalmente sia nella maggior parte dei settori. Così stando le cose, l’incremento dell’impatto citazionale italiano registrato nei *country ranking* è un miraggio, dovuto a un colossale *doping* citazionale collettivo” (Baccini *et al.*, 2019a).

Vale la pena sottolineare i numerosi effetti negativi, evidenziati dallo studio di questi autori, che il sistema attuale sembra produrre. Da un lato, sembra spingere le persone a comportamenti scorretti, o comunque non in linea con le migliori pratiche professionali, la più banale delle quali sarebbe citare, nelle pubblicazioni, i contributi rilevanti solo sulla base della effettiva necessità di farlo in relazione ai contenuti e non per migliorare artificialmente gli indicatori bibliometrici. La motivazione estrinseca, come si vede anche da questo esempio, non solo cannibalizza quella intrinseca, ma sembra persino corromperla. D’altro lato, il significato di “qualità della ricerca” si altera totalmente e perde qualsiasi connessione con il senso più alto e importante – quello di produzione di conoscenza – riducendosi banalmente e miseramente a un mero calcolo citazionale. Inoltre, e questo è forse il punto più paradossale, va notato che se persino si accettasse che i parametri citazionali siano una buona

approssimazione della qualità della ricerca - non lo sono affatto ma immaginiamo per un attimo che lo siano - dovremmo comunque ammettere che il sistema produce distorsioni inaccettabili anche in relazione agli stessi parametri di cui si serve: il fenomeno descritto evidenzia chiaramente che il sistema non solo è fallace per quanto riguarda la logica generale utilizzata, è anche tecnicamente imperfetto, nel senso che può essere facilmente "ingannato", tanto da rendere insignificanti i risultati che esso stesso promuove e auspica.

Questo esempio è utile per molti aspetti. Da un lato, è un invito alla prudenza nella considerazione del significato effettivo dei parametri citazionali che sono alla base dell'attuale sistema di valutazione. D'altro lato, rappresenta uno dei tanti effetti distorsivi che può produrre un sistema di valutazione mal progettato, nel senso che non è opportunamente orientato agli obiettivi auspicabili, cioè di miglioramento effettivo della qualità della ricerca ma, al contrario, produce esiti comportamentali totalmente incoerenti con gli obiettivi. Ogni sistema valutativo influenza e orienta i comportamenti. E l'esito di questa influenza è spesso tutt'altro che scontato, e non facilmente prevedibile. Occorre un approccio consapevole, guidato da conoscenze scientifiche specifiche che, a giudicare dall'osservazione della realtà attuale, i progettisti e i gestori del sistema non possiedono o scelgono di ignorare.

### **Suggerimenti per una alternativa**

Ho finora evidenziato i gravi problemi che caratterizzano l'attuale sistema di valutazione della ricerca. Vorrei ribadire che questo scritto propone soltanto una sintesi, certamente incompleta, dell'analisi che sarebbe possibile svolgere confrontando sistematicamente, e in maggiore dettaglio, ciò che la letteratura esistente propone in termini di condizioni organizzative desiderabili e abilitanti per ciò che concerne la produzione di conoscenza e innovazione, e le caratteristiche dell'attuale sistema di valutazione della qualità della ricerca. Credo che un'analisi più approfondita svelerebbe ulteriori problemi e incoerenze. Oltre a un approfondimento sulle criticità attuali, sarebbe utile

chiedersi quali caratteristiche dovrebbe avere un sistema di valutazione della qualità della ricerca più coerente con quanto suggerito dalla letteratura evocata. Pur sapendo che tale esercizio richiederebbe approfondimenti non solo concettuali ma anche operativi, cerco di enumerare alcuni punti generali che ritengo fondamentali per la progettazione di un sistema siffatto.

Il primo punto non è progettuale ma una premessa generale che credo sia rilevante: nel contesto accademico sarebbe certamente utile poter disporre di un buon sistema di valutazione della qualità della ricerca, ma a fronte di una cattiva valutazione è certamente preferibile nessuna valutazione. Gli effetti distorsivi di un cattivo sistema sono tali e tanti che, qualora non fosse possibile migliorarlo in modo sensibile, sarebbe comunque meglio affidarsi completamente alla motivazione intrinseca delle persone, cioè al senso di passione, di professionalità, di responsabilità e di serietà degli studiosi, che resta comunque complessivamente elevato: nonostante la cattiva stampa, nonostante le “mele marce”, nonostante gli incentivi mal progettati, nonostante gli insufficienti investimenti in ricerca che il nostro Paese da decenni si ostina, masochisticamente, a perpetuare. L’assenza di valutazione non è la soluzione ideale: un processo valutativo è certamente importante e utile, ma se il processo valutativo esistente porta al peggioramento dei risultati e all’inquinamento della cultura, alla corruzione degli intenti e delle motivazioni, ebbene è meglio abolirlo.

Il secondo punto, così come gli altri che seguiranno, deriva logicamente dalle precedenti osservazioni. Occorre che il sistema di valutazione ponga molta più attenzione alle condizioni di contesto in cui la produzione scientifica avviene, e che valuti tali condizioni, anche severamente, piuttosto che valutare risultati di individui. Le condizioni di contesto sono ciò che consentono di arrivare a “geni collettivi”, come affermano Linda Hill e colleghi (2014). Quanto meno, occorre che il *focus* si sposti dai risultati individuali ai risultati collettivi.

La valutazione riguardante gli individui – terzo punto – deve essere utilizzata con attenzione in fase di selezione, per reclutare persone genuinamente appassionate di ricerca e intrinsecamente motivate, e poi di



aggiornamento delle competenze che un ricercatore, necessariamente, deve possedere, tecniche, teoriche, metodologiche. Se rivolta agli individui, la valutazione deve essere spostata molto più sugli *input* e molto meno sugli *output*. Occorre fare in modo che le persone siano competenti e intrinsecamente motivate, questo è il punto essenziale. Oltre a ciò, si potrebbe considerare, nel processo valutativo, il contributo che le persone portano alla creazione e allo sviluppo di quelle caratteristiche di contesto che sappiamo essere propedeutiche alla produzione di conoscenza e innovazione. Ad esempio, lo sforzo di attivare collaborazioni, in particolare inter-disciplinari, il grado di partecipazione alle reti di ricerca e alle discussioni in essere nelle comunità di riferimento, nonché gli sforzi di progettualità.

Quarto punto: la valutazione deve essere rivolta al medio-lungo periodo, e deve essere eliminata l'ossessione per il breve termine. I progetti di ricerca più ambiziosi e importanti possono richiedere molti anni per svilupparsi, a volte decenni. E se si guarda, banalmente, alla forma dei cosiddetti "prodotti" della ricerca, si rileva che i risultati di ricerca più innovativi a volte richiedono il respiro e la lunghezza di un libro, non la sintesi e la ristrettezza di orizzonte di un articolo. Nelle scienze sociali, ad esempio, non vi è alcun dubbio che i contributi più significativi siano storicamente arrivati da libri importanti, fondamentali, che hanno cambiato il modo di pensare alla realtà, che hanno letteralmente cambiato il mondo, frutto di progetti e programmi di ricerca di lungo periodo e di ampio respiro. Assai più raramente ciò si può dire per singoli articoli.

Quinto punto: occorre ridurre al minimo, nella valutazione, il peso della quantità della produzione scientifica, e aumentare notevolmente il peso della qualità effettiva, non misurata attraverso *proxy* inaffidabili e distorsive, ma valutata in base a una considerazione puntuale e meditata dei contenuti reali delle ricerche. Quantità e qualità non sono commensurabili. Per valutare, occorre leggere.

Sesto punto: occorre valutare in modo positivo non solo i risultati, ma anche la propositività, la progettualità. Il principio della tolleranza per gli

“errori”, sopra richiamato, può essere facilmente tradotto in termini di capacità propositiva e progettuale, sia da parte dei singoli, sia da parte dei gruppi. Non tutti i progetti hanno buoni esiti, ed è bene che sia così. Ma la progettualità di qualità, anche quando non porta a risultati sperati, non solo non deve essere ignorata, deve essere premiata.

Settimo e ultimo punto: occorre valutare anche, e in modo positivo, la capacità di dialogo del sistema della ricerca accademica con la società “esterna” a essa. Se da un lato va difeso il diritto-dovere della ricerca di fissare autonomamente i propri obiettivi, e di mantenere il proprio ruolo di guida culturale, d’altro lato negare il valore e l’importanza della capacità di interazione con il mondo, di ascolto e di collaborazione con l’esterno, significa ignorare un elemento di grande rilevanza che non può non essere parte di una idea ampia di “qualità” della ricerca.

Sono fortemente convinto che ciascuno di questi punti generali possa essere tradotto in dettagliati processi. Su alcuni aspetti credo sia semplice farlo, su altri probabilmente meno, ma la sfida è affrontabile. E certamente altri punti potrebbero essere aggiunti. Non credo si possa arrivare a una valutazione perfetta, ma i margini di miglioramento rispetto al sistema attuale sono talmente evidenti che nessuna complicazione, nessuna difficoltà, nessuna imperfezione può giustificare l’inerzia e la accettazione del sistema attuale e di tutte le sue distorsioni. Credo che gli effetti negativi del sistema attuale si stiano propagando molto velocemente, e siano facilmente rintracciabili in comportamenti indesiderabili per quanto riguarda la produzione di conoscenza dei ricercatori (comportamenti indesiderabili ma “razionali”, dato il sistema di incentivi che il sistema impone), in particolare i ricercatori più giovani, che sono “nati” in questo sistema e che in esso ripongono le proprie aspettative di carriera.

L’auspicio che questo scritto desidera esprimere è molto semplice: ripensiamo al sistema di valutazione della ricerca scientifica adottando, per l’appunto, un approccio scientifico. Impariamo dalle numerose discipline che possono offrire contributi utili. Le conoscenze certamente non mancano. Si

tratta di identificarle e poi utilizzarle, al fine di raggiungere obiettivi che siano definiti non attraverso approssimazioni dannose e parametri distortenti, ma in modo coerente con la missione istituzionale della ricerca accademica: il progresso della conoscenza.

## Bibliografia

ABRAMO G., D'ANGELO C.A.

2015 The VQR, Italy's second national research assessment: Methodological failures and ranking distortions, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 66, 11: 2202-2214.

2016 Refrain from adopting the combination of citation and journal metrics to grade publications, as used in the Italian national research assessment exercise (VQR 2011-2014), *Scientometrics*, 109, 3: 2053-2065.

AMABILE T. M.

1998 How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 5: 76-87.

2013 Componential theory of creativity, in Kessler E.H. (Ed.), *Encyclopedia of Management Theory*: 134-139, Thousand Oaks (CA): Sage Publications.

BACCINI A., DE NICOLAO G.

2016 Do they agree? Bibliometric evaluation versus informed peer review in the Italian research assessment exercise, *Scientometrics*, 108, 3: 1651-1671.

BACCINI A., DE NICOLAO G., PETROVICH E.

2019a Citation gaming induced by bibliometric evaluation: A country-level comparative analysis, *PlosOne*, 14, 9.

2019b Citarsi addosso. Ascesa scientifica dell'Italia? No, solo doping per inseguire i criteri ANVUR, *Roars*, <https://www.roars.it/online/citarsi-addosso-ascesa-scientifica-dellitalia-no-solo-doping-per-inseguire-i-criteri-anvur>

BOCK L.

2015 *Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead*, London: Hachett.

FARSON R., KEYES R.

2008 The failure-tolerant leader, *Harvard Business Review*, 80, 8: 64-71.

FORSYTH D.R.

2010 *Group dynamics*, Belmont (CA): Wadsworth.

HILL L., BRANDEAU G., LINEBACK K., TRUELOVE E.

2014 *Collective genius: The art and practice of leading innovation*, Boston: Harvard Business Review Press.

RYAN, R.M., DECI E.L.

2000 Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54-67.

SAWYER K.

2007 *Group genius: The creative power of collaboration*, New York: Basic Books.

VERGNANI A.

2005 Valutazione e sociologia: qualche nota introduttiva, *Studi di Sociologia*, 43: 211-236

VIESTI G.

2018 *La laurea negata. Le politiche contro l'istruzione universitaria*, Bari: Edizioni Laterza.