

Scienze sociali

9

Titolo originale

Évaluez-moi! Évaluation au travail: les ressorts d'une fascination

PRIMA EDIZIONE MARZO 2018

© 2018 NOVALOGOS/ORTICA EDITRICE soc. coop., Aprilia

www.novalogos.it

ISBN 978-88-97339-80-9

BÉNÉDICTE VIDAILLET

VALUTATEMI!

**IL FASCINO DISCRETO
DELLA MERITOCRAZIA**

Traduzione di Davide Borrelli, Mihaela Gavrila
e Angela Pelliccia

Prefazione di Davide Borrelli e Marialuisa Stazio

Postfazione di Francesca Coin

Novalogos

SOGGETTIVITÀ E POTERE

Ricerche di teoria sociale

Collana diretta da

Emiliano Bevilacqua

Davide Borrelli

Comitato scientifico

Alberto Abruzzese

Laura Bazzicalupo

Luca Benvenga

Massimo Canevacci

Paolo de Nardis

Andrea Fumagalli

Vitantonio Gioia

Giacomo Marramao

Enrico Mauro

Massimo Pendenza

Mario Aldo Toscano

Dario Verderame

Tutti i volumi della Collana "Soggettività e Potere"
sono soggetti a un processo di *double blind review*.

Indice

Prefazione	9
Come non farsi governare dalla valutazione e vivere felici	
<i>di Davide Borrelli e Marialuisa Stazio</i>	
Introduzione	27
L'ideologia della valutazione: un vicolo cieco, un'illusione, ma di grande successo	
Di quale valutazione parliamo? - L'ideologia della valutazione - La valutazione come dispositivo di potere? - Persone che si lamentano ma ne vogliono di più - Farsi valutare: ragioni per aderire.	
Capitolo 1	47
I danni profondi della valutazione	
Effetti controproducenti e assurdi della valutazione - Quando i numeri mascherano i risultati reali - Fare finta - Giocare con le regole o imbrogliare - I costi straordinari della valutazione - Valutato, demotivato - Comportamenti invidiosi, destrutturazione dei legami e rischi per la salute - E tuttavia...	
Capitolo 2	70
Valutazione e rinuncia, o del perché provarla è adottarla	
Fare i conti con la realtà del lavoro - Organizzazione prescritta, organizzazione reale - Ansia	

e piacere di lavorare - Regole del mestiere e «dispute» professionali - Organizzazioni che ostacolano il «lavorare bene» - Incastrati! - Rinunciare a lavorare bene - La valutazione come scarico di colpa - Denigrare il vecchio sistema, terreno di coltura della valutazione.

Capitolo 3

88

L'Uomo Normale, l'Eroe e il Buon Perdente

Dal lavoro alla prova - Verifica provvisoria, revisione permanente - Mancanza-di-essere e rapporto con la mancanza - Barare con la mancanza - La promessa narcisistica - Normale, grazie al cielo! E capace di exploit... - Saper essere un «buon perdente» - L'illusione della scelta, tubetto o bazooka? - Farsi da soli - Per una manciata di noccioline!

Capitolo 4

118

L'altro e il suo insopportabile godimento: sopprimerlo, controllarlo, appropriarsene

Argomenti fallaci - L'altro come rivale e come modello - Valutazione e trasparenza, lavoro e segreto - L'altro profittatore, ladro di godimento - Valutazione, invidia e *Schadenfreude* - Normare e controllare il godimento dell'altro - Rubare il segreto magico.

Capitolo 5

136

Sbarazzarsi dell'altro

Capovolgere le posizioni, prendersi la rivincita - I primi saranno gli ultimi... - Sbarazzarsi dell'altro - Farsi la guerra senza incontrarsi - Dalla creazione di valore alla valutazione - Senza conflitto non c'è l'altro - L'individuo disancorato e l'esplosione dell'invidia.

Capitolo 6	157
La valutazione e il riconoscimento impossibile	
Il soggetto e il riconoscimento attraverso l'Altro - Sguardo e valutazione - Un Altro che «dice quando va bene e quando no» - Il riconoscimento impossibile - Riconoscimento e posto - Legittimità e valutazione in ospedale - <i>Established e outsiders</i> - La botte delle Danaidi del riconoscimento.	
Capitolo 7	179
Un cliente da far godere	
Un cliente che fa wow - La fantasia perversa - «Nell'interesse del paziente» - Un cittadino che pretende in cambio del suo denaro.	
Capitolo 8	190
L'ingranaggio della valutazione	
Si sa quando e come si entra, mai quando e come se ne esce - La gigantesca orgia della valutazione - Io mi valuto, io ti valuto, tu mi valuti, noi ci valutiamo... - Pratiche diverse, unico obiettivo - Il circolo vizioso della valutazione - Fine della pacchia!	
Conclusioni	207
Resistere alle sirene della valutazione	
Far cessare l'incanto - Resistere alla valutazione - Ispirarsi ai pionieri.	
Postfazione	215
L'anima anti-sociale della valutazione	
<i>di Francesca Coin</i>	
Riferimenti bibliografici	224

Prefazione

Come non farsi governare dalla valutazione e vivere felici

Davide Borrelli, Marialuisa Stazio

A chi, esasperato in questi anni dalle surreali e incomprensibili astrusità, dalle estenuanti vessazioni, dagli inutili disagi personali e dai veri e propri danni sistemici procurati dal «nuovo spirito della valutazione» (Barats, Bouchard, Haakenstad 2018) che ha pervaso ad esempio l'università¹, non è mai venuta almeno una volta l'irresistibile tentazione di prorompere in quella famosa esclamazione, maleodorante ma liberatoria, con cui il ragionier Fantozzi osa sfogarsi in pubblico reagendo all'ennesima proiezione coatta della «corazzata Kotiomkin»?

Ora, tutti noi siamo ben consapevoli che *La corazzata Potëmkin* di Sergej Michajlovič Eisenstein (1925) – una delle pietre miliari della storia del cinema – è cosa assai diversa dal comico rifacimento fantozziano. Così come siamo sicuri che certe pratiche quantofreniche e gli apparati centralizzati che le amministrano non hanno proprio nulla a che vedere con la valutazione, almeno con quella che, come scrive l'autrice del libro che vi accingete a leggere, è da sempre associata ad ogni attività professionale, dove esistono «pratiche di valutazione specifiche, sviluppate nel corso del tempo, spesso modificate in modo incrementale, e talvolta legate a particolari momenti

¹ Cfr. Pinto, 2012; Dal Lago, 2013; Borrelli, 2015; Stazio, 2015; Bertoni, 2016; Espeland, Sauder, 2016; McNay, 2016; Gläser, 2016; Mauro, 2018; Morcellini, Valentini, 2018; Palumbo, 2018.

della vita professionale [...]», pratiche di valutazione che si verificano ad esempio tutte le volte che «in una riunione un progetto di ricerca viene rifiutato dai colleghi che lo trovano inadeguato, [...] o che un lavoratore viene lodato per il suo impegno in un affare importante, [o infine...] che si ringrazia un collega per aver ottenuto da lui un aiuto utile a svolgere un compito» (p. 29).

Il fatto è che quando la valutazione si trasforma nel dogma evangelico dei modernizzatori e dei meritocrati, quando arriva a incarnare una visione del mondo da magnifiche sorti e progressive e a caricarsi di un sistema di valori e di aspettative presentato come salvifico e palingenetico, quando per suo tramite si cerca di fare in modo che la ricerca dell'efficienza arrivi a plasmare addirittura la soggettività degli individui (emblematica a riguardo la nota affermazione di Margaret Thatcher: «Economics are the method, the object is to change the soul»), quando insomma la valutazione degenera in una vera e propria *escatologia*, allora non ci può essere reazione più istintiva e comprensibile di una dissacrante *scatologia*.

Ma se questo è vero, se cioè le pratiche di valutazione applicate a servizi pubblici strategici come la formazione e la sanità sono diventate ormai parte del problema (la scarsa qualità, vera o presunta che sia, di tali servizi) di cui si immaginava che fossero la panacea, allora *cui prodest?* Perché si continua disinvoltamente ad esercitarle, anzi man mano che se ne manifestano le criticità e gli effetti perversi si cerca sempre più di consolidarne l'uso, affinarne i metodi, estenderne la portata e accrescere ulteriormente la funzione decisionale che hanno finito per acquisire all'interno delle organizzazioni? Che cosa c'è dietro l'idea che, come si continua a ripetere in modo irriflesso, una cattiva valutazione (cioè qualcosa di arbitrario, costoso, fallace e fuorviante) sarebbe comunque meglio di nessuna valutazione?

A questa domanda che ormai sempre più persone si fanno e che come cittadini, oltre che come studiosi, non ci possia-

mo più permettere il lusso (o la distrazione) di lasciare in-vasa, cerca di fornire una plausibile risposta con questo libro la psicanalista Bénédicte Vidaillet, studiosa di problemi della soggettività sul lavoro. Lo fa attraverso una mossa inaspettata che capovolge la prospettiva con cui generalmente si affronta la questione: non sono gli altri che ci impongono la valutazione ma siamo noi che in fondo desideriamo sottoporci ad essa. In questo senso si potrebbe dire (parafrasando la nota battuta di Giorgio Gaber su Berlusconi) che, più che la valutazione *in sé*, ciò che dovremmo temere e tenere d'occhio è piuttosto il bisogno di valutazione che è *in noi*. Per quanto consapevoli degli effetti negativi che essa produce sulla qualità del lavoro e sul benessere dei lavoratori (effetti largamente documentati in questo libro), non riusciamo tuttavia a resistere «alle sirene della valutazione», perché la narrazione che proviene dal loro canto tocca corde assai sensibili e profonde in noi. Ci promette niente di meno che un mondo rischiarato dall'opacità e senza margini di incertezza. Ci assicura un punto di vista che, pur radicato nella contingenza del mondo e nelle sabbie mobili ma ineludibili dell'interpretazione, si presenta in un certo momento (e solo per quel momento) come *il* punto di vista assoluto e ufficiale sul mondo, definitivo almeno fino al prossimo esercizio di valutazione. Proclama che non ci sono interpretazioni ma solo fatti oggettivamente accertabili e sintetizzabili in misure quantitative. Si impegna a liberarci da quello che considera il "maleficio" del dubbio, e a depurare il mondo da ogni privilegio e pregiudizio. Pretende di rivelare il reale nella sua verità integrale e di consegnarlo nudo e crudo dinanzi a uno sguardo oggettivo e chirurgico, ma dimentica che ogni *ri-velazione* non fa che mettere fatalmente un altro *velo* ("ri-vela", appunto) a ciò che vorrebbe rischiarare. Ci seduce facendo leva sul nostro intrinseco desiderio di riconoscimento o sulle nostre insicurezze e frustrazioni, come pure sul senso di ingiustizia di cui a ognuno con ogni probabilità sarà capitato almeno una volta prima o poi di credere, a torto o a ragione, di essere vittima

durante la propria esperienza lavorativa. La buona novella che ci annuncia è che non bisogna più aspettare la fine dei tempi perché sia fatta giustizia, la valutazione s'impegna ad assicurarne la realizzazione qui ed ora, a portata di mano come non era mai stata, condensata in un indicatore numerico certo e indiscutibile come solo la matematica sa garantire.

Come è potuto accadere che nel giro di pochi anni si sia verificata una trasformazione così profonda dei regimi di senso e di verità da rendere improvvisamente accettabile la produzione di questo genere di pratiche discorsive intorno alla valutazione? Si possono fare varie ipotesi per spiegare la resistibilissima ascesa della valutazione come strumento di governo, ma nessuna di esse ci dice tutta la verità sulla natura di questa trasformazione culturale. Innanzitutto, c'è di mezzo un non trascurabile problema di «spirale del silenzio» (Noelle Neuman 1980): chi mette in discussione le attuali forme di «dominazione gestionale» (Boltanski 2009) che si basano sulla valutazione si espone immediatamente al rischio di essere stigmatizzato come un «fannullone» o un incompetente che vuole difendere le proprie rendite di posizione, o nella migliore delle ipotesi come una specie di fossile d'altri tempi, uno di quelli che rimpiangono i posti di lavoro a tempo indeterminato e pretenderebbero di far funzionare l'iPhone a gettoni. Come avviene nella favola *Il vestito nuovo dell'imperatore*, tutti, dal re fino al più umile dei sudditi, temono di apparire immeritevoli della posizione che occupano se solo osano mettere in dubbio l'esistenza di quel magico vestito la cui funzione sarebbe proprio quella di non poter essere visto dagli immeritevoli e, quindi, di segnalarli come tali. Vi sarebbe un meccanismo come questo alla base, ad esempio, del successo di cui ha goduto finora la bibliometria, in origine nient'altro che un metodo biblioteconomico per la gestione delle risorse documentarie, prima di diventare uno strumento utilizzato dogmaticamente nei processi di accreditamento della qualità scientifica all'interno del sistema accademico (Gingras 2013). C'è poi

evidentemente anche una questione di violenza simbolica, che fa sì che gli schemi cognitivi e valoriali con cui i lavoratori si percepiscono siano di fatto «il prodotto dell'incorporazione delle classificazioni, così naturalizzate, di cui il [loro] essere sociale è il prodotto» (Bourdieu 1998, pp. 45-46): ne consegue che non solo essi vengono indotti a uno snervante regime competitivo – la cui posta in gioco consiste il più delle volte niente di meno che in una manciata di «nocioline!» (come non manca di far notare Vidaillet in uno dei casi analizzati) –, ma sono anche portati a giustificare la necessità di applicare una rigorosa valutazione in ragione della bassa qualità e produttività di cui essi stessi si persuadono di essere responsabili. E infine è stata sovente citata la «servitù volontaria» (Gori, Del Volgo 2009/2) per spiegare l'acquiescenza alla tirannia dei modelli di valutazione manageriali.

Non c'è verosimilmente soltanto un motivo decisivo alla base dello straordinario successo che ha avuto in questi anni la valutazione come dispositivo di governo nella società contemporanea. Ma senza dubbio, per come oggi è interpretata, si può ritenere che essa rappresenti una componente fondamentale dello stato (e dello Stato) neoliberale nella sua funzione di strumento di cattura e di messa al lavoro della vita: le promesse («fare di più con meno», «rendere più competitivi» e «riconoscere il merito») con cui è riuscita a farsi strada nella mente dei governanti e nei cuori dei governati condensano l'ideale intorno a cui si è andata costruendo negli ultimi quaranta anni una particolare concezione della società, della cultura e della politica, una vera e propria «nuova ragione del mondo» (Dardot, Laval 2009).

Si deve a Michel Foucault l'intuizione per cui il potere ha assunto in epoca moderna un carattere e una valenza essenzialmente biopolitici. Ciò significa che esso non si pone più ormai l'obiettivo repressivo di vietare agli individui certi comportamenti, ma quello affermativo di «far fare», cioè di «ottenere dagli individui nella loro vita concreta delle presta-

zioni produttive» (Foucault 1977, p. 19). Il *modus operandi* del potere non è più *dissuadere dal fare* incutendo paura, ma *persuadere a fare* attraversando i corpi e i desideri dei soggetti, inducendo piaceri, stimolando condotte e producendo saperi e verità. Ebbene, il lavoro di Bénédicte Vidaillet ci spiega concretamente in che modo prende corpo (e si fa corpo) questa forma di potere produttivo, e come esso riesce – mettendo a frutto il discorso e le poste in gioco della valutazione – a insinuarsi nelle pieghe più intime della personalità, a intercettare il sostrato profondo delle emozioni e a far presa direttamente sulla vita dei soggetti. In questo senso la valutazione può essere considerata come una tecnologia psichica di governo della vita prima ancora che come una tecnica manageriale di gestione delle organizzazioni, o meglio è potuta diventare questa nella misura in cui è stata ed è in prima istanza quella.

Ed è qui che, a nostro giudizio, l'analisi della biopolitica proposta da Foucault nel quadro della governamentalità neoliberale (2004) si può declinare produttivamente insieme con le riflessioni di Jacques Lacan sul processo di costituzione della soggettività, richiamate in questo libro. La biopolitica trova un fertilissimo terreno di coltura nell'intrinseca fragilità delle strutture di costruzione e riconoscimento simbolico dell'identità soggettiva, costantemente tesa alla ricerca di un Altro che la definisca, ma di volta in volta frustrata dalla inevitabile parzialità di tali definizioni. Così la «mancanza-di-essere», che secondo Jacques Lacan abita il vuoto spazio invisibile dell'identità soggettiva, costituisce sia la causa che l'effetto della domanda di valutazione. La causa, perché è ciò che fa scattare il desiderio di un dispositivo che venga finalmente a colmare tale mancanza e a dire la verità definitiva sul soggetto. L'effetto, perché qualunque definizione non può essere mai davvero definitiva e il soggetto non può che avvertirla, quindi, come costantemente riduttiva, contingente e tale da “lasciare a desiderare”. In questo desiderio inappagato prende forma la domanda di una nuova definizione, a sua volta destinata ad

alimentare il bisogno di riconoscimento del soggetto, e così via in una spirale perversa e senza fine.

In altri termini, siamo disposti a pagare lo scotto della valutazione – con tutto l'inevitabile carico di ansia e di frustrazione che ne deriva – per migliorare la «qualità complessiva» del sistema di cui siamo parte. Vorremmo, però, essere sicuri che le pratiche valutative rilevino effettivamente la qualità degli individui e dell'organizzazione. Ed è anche perché non lo siamo per niente che, come sottolinea l'autrice, tutti i valutati sono inevitabilmente insoddisfatti delle pratiche valutative cui sono sottoposti, e richiedono una valutazione migliore. Ma è una trappola dalla quale è bene guardarsi, perché quest'invocato *farmaco* si rivela più che altro un ennesimo *veleno* che non fa che acuire il male e produrre effetti esponenzialmente negativi.

D'altra parte, che cosa significa propriamente valutare la qualità di una prestazione, di un'organizzazione, di un lavoratore? La qualità è di per sé un concetto relativo che implica necessariamente il ricorso al confronto con gli altri oppure con una condizione precedente.

Nel primo caso, quando ci si confronta con altri, nessuno è mai tale che non si possa trovare qualcun altro rispetto a cui risulti inferiore, e dunque nessuno può mai veramente essere soddisfacente per chi lo giudica né soddisfatto di sé. In un mondo diventato ormai un campo di gioco unificato e globale in cui tutti si misurano tra di loro, non c'è mai nessuno che vinca davvero la competizione, mentre è certo che tutti sono destinati a perderla. Anche chi in un certo momento sia stato designato come il migliore sarà rimesso in gioco al prossimo esercizio di valutazione e sperimenterà a sua volta la provvisorietà e vulnerabilità del proprio senso di identità. La valutazione è una macchina che produce perdenti e frustrati, una specie di moderno supplizio di Tantalò: più si cerca di raggiungere l'obiettivo della qualità più questo traguardo si allontana, destabilizzando il sé.

Nel secondo caso, quando la qualità si rileva in relazione a uno stato precedente piuttosto che in rapporto agli altri, succede allora che se non la si potenzia sempre di più, semplicemente non se ne ha. Così, chi non dimostra di saper accrescere continuamente il livello delle proprie prestazioni non è ritenuto all'altezza del lavoro che svolge, anche se per esercitarlo dovesse aver superato le prove più severe e fornito già ampio riscontro delle sue capacità. Si ricomincia sempre da capo, come in un altro supplizio mitologico, quello che Zeus impose a Sisifo obbligandolo a portare sulle spalle un masso fino alla vetta di un monte per poi farglielo nuovamente rotolare all'ingiù, e così all'infinito.

Questo perché – vale la pena ribadirlo – la «qualità» misurata attraverso indici quantitativi da un organismo «esperto» esterno è cosa radicalmente diversa dalle «qualità» che *emergono* dall'«esperienza» complessa delle situazioni lavorative, e che le pratiche specifiche delle diverse comunità professionali sono in grado di percepire ed evidenziare autonomamente. L'equivoco si legittima attraverso improprie e fuorvianti omonimie: si utilizzano parole (qualità, merito, eccellenza ecc.) stravolgendone il senso e piegandole a nuovi usi e significati, al punto da rendere ormai indilazionabile la necessità di una ecologia semantica, ovvero di una sana e consapevole politica di «rettifica dei nomi» (Borrelli 2018). In altre parole, c'è un'enorme differenza fra la qualità basata sul sistema *posizionale* dei ranking, e che si serve di indicatori che sezionano il mondo in segmenti quantificabili, e quella basata su un sistema *relazionale*, in cui si tiene conto della reputazione e del complesso delle attività e delle condizioni reali in cui si svolgono.

Vi sono, infatti, nei luoghi di lavoro tesori di beni relazionali (Donati, Solci 2011), che la valutazione tende a distruggere. Essi consistono nei legami di collaborazione, negli scambi informali, nel mutuo soccorso fra gli elementi di un collettivo – sia esso un gruppo di produzione, un'azienda, un dipartimento universitario o una filiale di una catena di super-

mercati – all’interno dei quali, come scrive Vidaillet, avvengono processi di deliberazione collettiva e riflessiva, in momenti formali e informali di confronto, accordo o conflitto. Processi che, oltretutto, sono alla base della possibilità di «fare un lavoro di qualità [...] discusso collettivamente, in un processo sempre aperto e mai definitivamente risolto» (p. 210).

Che i benefici che ci aspettiamo dalla valutazione siano fittizi, Vidaillet ha buon gioco a dimostrarlo. Prendiamo ad esempio la funzione di «stanare i fannulloni» o – come la nostra autrice li chiama – i *ladri di godimento* (p. 128), che è il mantra comunemente ripetuto per giustificare anche le più perverse conseguenze dell’introduzione sfrenata di indicatori non sempre pertinenti. Queste figure indispensabili a «edificare per contrasto un’identità professionale e sviluppare i relativi sistemi valoriali e deontologici» (p. 131 ciò che unisce è non essere come “loro”) sono in realtà destinate a essere continuamente prodotte da un’asticella che si alza progressivamente e dal nostro essere tutti in corsa su un *tapis roulant*. Anzi in questa rincorsa *posizionale*, se non corriamo abbastanza forte, la rotazione all’indietro del tappeto potrebbe oggi stesso far calare proprio noi nell’indesiderabile ruolo di ultimi della classe.

Al contrario, Bénédicte Vidaillet suggerisce che per motivare i lavoratori, più che far leva sulla competizione e sulla connessa ansia da valutazione, sarebbe il caso che le organizzazioni puntassero a incrementare quei tratti capaci di far leva sul desiderio delle persone «di dedicare tempo, energia e attenzione per confrontarsi sulla loro professione» (p. 78), e che costruissero le condizioni affinché i dipendenti possano godere del piacere «di superare le difficoltà, di scoprire e sperimentare nuovi modi di fare, insomma di fare bene il proprio lavoro» (p. 75). Così come sarebbe preferibile ricorrere al bene relazionale della *reputazione*: da creare, da incrementare, da difendere. Come auspica l’autrice, si potrebbe insomma «valorizzare la singolarità piuttosto che la comparazione; (...) costruire luoghi di sviluppo e di articolazione – anche attraverso discus-

sioni e conflitti – piuttosto che opportunità di competizione e di sradicamento» (p. 210).

Naturalmente, tradurre queste complesse caratteristiche relazionali in indici e indicatori, in base ai quali costruire classifiche e operare confronti, è estremamente difficile se non impossibile. Le soluzioni adottate con i provvedimenti in materia di misurazione e valutazione della performance dei dipendenti pubblici (si pensi, nel nostro Paese, al decreto legislativo 150 del 2009 – noto come Brunetta –, modificato dal decreto legislativo 74 del 2017 – noto come Madia –, in una sostanziale consonanza di intenti *bipartisan*) fanno pensare alla nota storiella dell'ubriaco alle prese con l'«effetto lampione» (Fitoussi 2013): ci riduciamo a cercare la chiave della *qualità* smarrita non dove dovrebbe essere – nelle contraddizioni di una politica che tende a tagliare i servizi pubblici per “migliorarli”, ovvero nella complessità delle relazioni fra uomo e ambiente o, come dice l'autrice, del «fare i conti col reale» – ma lì dove c'è luce, nello stretto cono rischiarato dalla possibilità di quantificare nel quale operano gli attuali sistemi di valutazione manageriale.

E il problema non sembra nemmeno essere se ciò che è possibile misurare rimandi a qualcosa come un'«utilità sociale» (Dardot 2009). Molti esempi citati nel libro sembrano anzi testimoniare proprio il contrario. Si consideri la riforma dei servizi di pronto soccorso basata in Francia sulla valutazione della produttività, calcolata in base al criterio del tempo medio di attesa per paziente. Il parametro ha dalla sua il fatto di essere immediatamente misurabile, facilmente comprensibile e gradito all'utenza. Peccato che la sua applicazione induca a contrarre il tempo delle visite, peggiori la qualità delle cure e incrementi il tasso di ritorno in ospedale dei pazienti (valore, quest'ultimo, non rilevato e, quindi, non utile nella valutazione dei reparti). Così, paradossalmente, poiché ogni paziente nuovamente ospedalizzato è considerato come un paziente trattato in più, alla fine dell'anno il reparto del dottor Dupré

– giovane e moderno campione dell’efficienza ospedaliera, il cui reparto ha ottimi punteggi sull’indicatore «tempo di attesa dei pazienti» ma anche un tasso di ritorno dei pazienti piuttosto elevato – avendo erogato un numero molto alto di prestazioni grazie ai pazienti mal curati e costretti a tornare, sarà universalmente considerato molto efficiente (con buona pace per la salute!).

Quello che intendiamo dire è che la promessa di «fare di più con meno» connessa a metodi che mettono sotto pressione l’individuo, si risolve quasi sempre nel far «fare qualcosa» (non necessariamente di più e, soprattutto, quasi sempre non «meglio») scaricandone i costi economici, psicologici ed esistenziali sul singolo. Dal punto di vista del lavoratore, egli – proprio come nelle organizzazioni studiate da Vidaillet – si troverà a far fronte a richieste di prestazioni ulteriori e/o diverse avendo a disposizione sempre le medesime risorse e, al massimo, potrà «scegliere» di investire diversamente le sue personali risorse (di tempo, di energia, impegno ecc.). Questa economia presunta (anzi paradossale, perché si risparmia sul servizio erogato ma si spende ciò che si risparmia in procedure valutative) contiene inoltre un messaggio implicito, che trasforma beni pubblici e «beni di merito» (Musgrave 1956/57) in qualcosa da «meritare» (ancora una volta ci vediamo obbligati a deplorare le conseguenze di una mistificazione semantica). A volte da meritare anche per qualcun altro, come nel caso dei reparti ospedalieri di cui parla Vidaillet, in competizione fra loro per ottenere risorse che – in ultima analisi – sono destinate alla cura dei pazienti.

Insomma, pare che la cosa davvero importante nei sistemi di valutazione non sia tanto comprendere il *sensu* complessivo di un’attività, quanto piuttosto costruire un sistema di *segni* estrinseci che, come scrive Dardot, «rimandino indefinitamente a se stessi per stimolare gli individui ad acquisirne e ad accumulare il numero più grande possibile di unità di conto» (Dardot 2009).

La conclusione di questo discorso è che forse anche noi dovremmo – come fa l'autrice – mettere in discussione l'egemonia culturale del nuovo spirito della valutazione – uno degli ultimi cascami del «nuovo spirito del capitalismo» (Boltanski, Chiapello 1999) – e prendere il coraggio di dire finalmente che *il re è nudo*: queste tecnologie di governo delle condotte esercitate mediante la valutazione costruiscono pratiche interamente autoreferenziali, utili perlopiù a chi le somministra (e a chi è capace di sfruttarle grazie a comportamenti spesso opportunistici), ma del tutto inadeguate a cogliere le qualità emergenti di un sistema perché, semplicemente, un sistema è più della somma delle parti in cui i dispositivi di valutazione attualmente in uso lo scompongono minutamente.

Dovremmo saper dire, dunque, che è urgente un cambiamento di indirizzo culturale. E trovare i mezzi per inaugurarlo. Vidaillet ci offre un aiuto prezioso nella misura in cui mostra che questo sistema «si basa sulla complicità soggettiva, più o meno consapevole, degli individui», e che è proprio sul fondamento di tale consapevolezza che possiamo e dobbiamo costruire i presupposti per resistere alle sirene della valutazione, il che significa prenderne psicologicamente le distanze, evitare di farci ingannare dalle mistificazioni semantiche, decostruirne le retoriche, restituire agli altri la loro soggettività e, soprattutto, imparare a gestire la natura inevitabilmente insatura e angosciante del nostro desiderio.

D'altra parte, l'autrice del saggio riconosce che – se alla base del *bisogno di valutazione* c'è essenzialmente il «bisogno di riconoscimento dei lavoratori» – la partita non può che giocarsi inevitabilmente anche al livello strutturale dei contesti organizzativi, se non della società nel suo complesso. Si tratta, infatti, di «mantenere e sviluppare strutture sostenibili in grado di evolvere ma in una continuità che permetta di identificare spazi differenziati e relativamente stabili per ancorare adeguatamente le persone che lavorano e fissarli a uno status e a un'identità, parzialmente illusoria ma necessaria» (p. 210).

In breve, la struttura, più che essere il teatro di una competizione permanente con se stessi e con gli altri, dovrebbe essere «un prerequisito per garantire i soggetti sui loro fondamenti per poter lavorare» (*ibidem*).

Per arrivare a incidere sulle strutture non bastano, tuttavia, la buona volontà dei singoli e gli sforzi individuali: occorre proprio un cambio di paradigma, dal momento che l'ideologia della valutazione è parte di una certa concezione della società, della cultura e della politica che si è imposta negli ultimi anni. Fa parte, cioè, della necessità di trovare una «misura del valore delle produzioni dell'attività dei soggetti e del valore dell'attività medesima» (Dardot 2009), che fa capo all'imperativo di far penetrare «per via valutativa» i capisaldi del neoliberismo in ogni angolo della società (Neave 2012, p. 85).

Ed è, dunque, da questo tipo di assiologia e antropologia che bisognerebbe uscire perché i supplizi valutativi possano effettivamente cessare. Non c'è bisogno di cercare molto per trovare le motivazioni economiche, politiche e individuali per farlo. Come ha affermato anche il Fondo Monetario Internazionale nel 2015, l'esperimento politico sociale ed economico che si è perseguito in questi anni tende a provocare inesorabilmente un antieconomico aumento della disuguaglianza, tale da provocare danni alla sostenibilità della crescita. Del resto, la riduzione a quasi-mercati di sanità, governo del territorio, gestione penale, risorse idriche, difesa, ricerca e formazione, non sembra aver portato i benefici sperati: non risultano migliorati la tutela e la fruizione dei beni pubblici e dei beni di merito, né l'efficienza/efficacia dei servizi, né si sono evitati sprechi, malversazioni, passivi stellari.

La domanda sorge a questo punto spontanea: e se, anziché ostinarci a percorrere l'infausta via della competizione ad oltranza e della «creazione del valore» per gli azionisti (p. 145), decidessimo collettivamente di impegnarci a realizzare le condizioni per poter davvero «lavorare bene»? E, ancora, se – piuttosto che le *performance*, gli indici e il *benchmarking* – rimettessimo al

centro dell'attenzione il lavoro e le persone che lavorano: le loro diversità e capacità, i loro bisogni, i sentimenti di autonomia e soddisfazione, le opportunità di crescita e di miglioramento?

Sono queste le poste in gioco da considerare quando si parla di un argomento apparentemente tecnico e impolitico come la valutazione della qualità. Il libro di Vidaillet ha il merito importante di ricordarcelo e di stimolarci, così, a ripensare a fondo il nostro modello di sviluppo per sbarazzarci una volta per tutte delle diverse corazzate Kotiomkin valutative che ci circondano, e per provare a organizzare sistemi sociali più accoglienti e sostenibili, capaci di far emergere e valorizzare la ricchezza dei beni relazionali.

Riferimenti Bibliografici

- Barats C., Bouchard J., Haakenstad A., 2018 (dir.), *Faire et dire l'évaluation. L'enseignement supérieur et la recherche conquis par la performance*, Paris, Presses des Mines
- Bertoni F., 2016, *Università. La cultura in scatola*, Roma-Bari, Laterza.
- Boltanski L., 2009, *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, Gallimard; trad. it. 2014, *Della critica. Compendio di sociologia dell'émancipazione*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Boltanski L., Chiapello É., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard; trad. it. 2014, *Il nuovo spirito del capitalismo*, Milano, Mimesis.
- Borrelli D., 2015, *Contro l'ideologia della valutazione. L'ANVUR e l'arte della rottamazione dell'università*, Milano, Jouvence.
- Borrelli D., 2018, «La valutazione tra cultura e adempimento. Per una politica di "rettifica dei nomi"», in A.A. V.V., *Articolo 33. Quaderno 3. La valutazione del sistema universitario e della ricerca. Una riflessione critica per proporre un nuovo modello*, Roma, Edizioni Conoscenza, pp. 93-104.
- Bourdieu P., 1998, *La domination masculine*, Paris, Seuil; trad. it. 1998, *Il dominio maschile*, Milano, Feltrinelli.
- Dal Lago A., 2013 (a cura di), «All'indice. Critica della cultura della valutazione», numero monografico della rivista *aut aut*, n. 360, ottobre-dicembre.
- Dardot P., 2009, *Qu'est-ce que la rationalité néolibérale?*, in Cassin B., Gori R., Laval C. (dir.), *L'appel des appels. Pour une insurrection des consciences*, Paris, Mille et une nuits, pp. 293-306.
- Dardot P., Laval C., 2009, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte; trad. it. 2013, *La nuova ragione del mondo. Critica della razionalità neoliberalista*, Roma, DeriveApprodi.
- Donati P., Solci R., 2011, *I beni relazionali. Che cosa sono e quali effetti producono*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Espeland W.N., Sauder M., 2016, *Engines of Anxiety. Academic Rankings, Reputation, and Accountability*, New York, Russell Sage Foundation.
- Fitoussi J.-P., 2013, *Le théorème du lampadaire*, Paris: Éditions les Liens qui libèrent; trad. it. 2013, *Il teorema del lampione o come mettere fine alla sofferenza sociale*, Torino, Einaudi.
- Foucault M., 1977, *La microfisica del potere. Interventi politici*, Torino, Einaudi.
- Foucault M., 2004, *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France. 1978-1979*, Paris, Seuil/Gallimard; trad. it. 2005, *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France 1978-1979*, Milano, Feltrinelli.
- Gingras Y., 2013, *Les dérives de l'évaluation de la recherche: du bon usage de la bibliométrie*, Paris, Raisons d'agir.

- Gläser J., 2016, «German Universities on Their Way to Performance-based Management of Research Portfolios», *Sociologia Italiana. Ais Journal of Sociology*, n. 8, pp. 151-176.
- Gori R., Del Volgo M.J., 2009/2, «L'idéologie de l'évaluation: un nouveau dispositif de servitude volontaire?», *Nouvelle revue de psychosociologie*, n. 8, pp. 11-26.
- Mauro E., 2018, *I pesci e il pavone. Contro la valutazione meritocratica della ricerca scientifica*, Milano-Udine, Mimesis.
- McNay I., 2016, «Imbalancing the Academy: the Impact of Research Quality Assessment», *Sociologia Italiana. Ais Journal of Sociology*, n. 8, pp. 119-149.
- Morcellini M., Valentini E., 2018, «Autonomia responsabile e governo del sistema. Un primo bilancio della valutazione», in A.A. V.V., *Articolo 33. Quaderno 3. La valutazione del sistema universitario e della ricerca. Una riflessione critica per proporre un nuovo modello*, Roma, Edizioni Conoscenza, pp. 75-92.
- Musgrave R., 1956/1957, «A Multiple Theory of Budget Determination», *Finanzarchiv*, N.F. 17, Heft 3, pp. 333-343.
- Noelle Neumann E., 1980, *Die Schweigespirale. Öffentliche Meinung – unsere soziale Haut*. München, Piper; trad. it. 2002, *La spirale del silenzio. Per una teoria dell'opinione pubblica*, Roma, Meltemi.
- Neave G., 2012, *The Evaluative State. Institutional Autonomy and Reengineering Higher Education in Western Europe*, London, Palgrave Macmillan.
- Palumbo M., 2018, «Buone intenzioni e cattive conseguenze», in A.A. V.V., *Articolo 33. Quaderno 3. La valutazione del sistema universitario e della ricerca. Una riflessione critica per proporre un nuovo modello*, Roma, Edizioni Conoscenza, pp. 49-64.
- Pinto V., 2012, *Valutare e punire*, Napoli, Cronopio.
- Stazio M., 2015, «Il lavoro universitario e l'arte di andare in bicicletta. Prolegomena shandiani a una ricerca sulla vita e sul lavoro nell'Università italiana», *Sociologia Italiana. AIS Journal of Sociology*, 4, n. 6, pp. 61-86.

Valutatemi!¹

Valutatemi, valutatemi

Sì, ma non subito, non troppo velocemente

Sappiate bramarmi, desiderarmi, affascinarmi

Valutatemi, valutatemi

[...] E prima di tutto, lo sguardo

Per tutto il tempo del preludio

Non deve essere rude o stravolto

Divoratemi con gli occhi

Ma con autocontrollo

Così che io possa abituarmi, un poco alla volta...

Valutatemi, valutatemi

Sì, ma non subito, non troppo velocemente

Sappiate ipnotizzarmi, circondarmi, catturarmi

Valutatemi, valutatemi,

Con delicatezza, morbidezza e tatto

Scegliete bene le parole

Moderate i gesti

Né troppo lenti, né troppo veloci [...]

Ecco, il gioco è fatto, sono

Fremente e disponibile

Con le vostre mani esperte, andate avanti...

Valutatemi, valutatemi

Ora, subito, veloci

Sappiate possedermi, consumarmi, divorarmi

Valutatemi, valutatemi

[...] Valutatemi, valutatemi

E voi... valutatevi!

Da *Deshabillez-moi*,

testo di Robert Nyel, musica di Gaby Verlor.

Warner Chappell Music France-1967

¹ Adattato liberamente dalla canzone *Deshabillez-moi* (*Spogliatemi*), celebre in Francia, cantata da Juliette Greco (Michel Legrand, 1967).

Introduzione

L'ideologia della valutazione: un vicolo cieco, un'illusione, ma di grande successo

Bénédictte Vidaillet

La valutazione è ovunque. Circoscritta all'inizio ad alcune professioni (commerciali), livelli (dirigenziali) o settori (la banca o la grande distribuzione), ha finito per conquistare ogni funzione e ogni attività. Uno studio sulle risorse umane condotto su oltre 800 aziende statunitensi mostra che nel 2002 il 95% di esse utilizzava dispositivi di misurazione delle prestazioni (Dobbin, Schrage, Kalev 2008). Nel 1971 erano soltanto il 45% a farlo. Un'altra ricerca rivela che nel 2002, sempre negli Stati Uniti, il 90% delle grandi aziende applicava programmi di «premio al merito» o di «compenso personalizzato» (Hewitt Associates 2002). In Francia una indagine su un campione di mille lavoratori di aziende private con più di 50 dipendenti ha mostrato che alla fine del 2010 il 73% degli intervistati ha ottenuto un «premio di risultato sulle relative prestazioni individuali», di tipo economico per oltre la metà di loro (Methys/Ifop 2011). Anche se il monitoraggio individuale delle prestazioni è leggermente meno frequente per gli operai (62%) e nelle strutture con meno di 200 dipendenti (61%), questi dati testimoniano comunque la portata del fenomeno.

I dipendenti del settore pubblico non vengono risparmiati. Così, in Francia per la prima volta nel 2011 i rettori dell'università hanno ricevuto un «finanziamento premiale», che può raggiungere i 7000 euro all'anno e dipende dal «raggiun-

gimento degli obiettivi loro assegnati»¹. Anche i ministri nel maggio 2007 sono stati avvertiti dal nuovo presidente della Repubblica che si sarebbero affidati loro «obiettivi che consentissero di valutarne i risultati». Sotto la guida della nota società di consulenza Mars & Co sono stati sviluppati trenta criteri di valutazione per ciascuno dei quindici ministri francesi, ossia quattrocentocinquanta per l'intero governo². Così, il Ministro dell'Istruzione Nazionale sarebbe stato valutato in base al «numero di ore di straordinario svolte dagli insegnanti» e all'«anzianità degli insegnanti che prestano servizio in zone disagiate»; il ministro dell'Immigrazione e dell'Identità nazionale in relazione al «numero di stranieri illegali espulsi» e al «numero di stranieri ammessi come migranti per lavoro»; il ministro della Cultura sulla base «dell'aumento delle visite ai musei nelle occasioni in cui l'ingresso è gratuito», della «quota di mercato dei film francesi in Francia» o dell'«evoluzione della pirateria di file audio e video» ecc.

Sarebbe ingenuo considerare la diffusione di queste pratiche come una semplice moda, simile a tante altre che si vedono comunemente in contesti organizzativi vocati all'innovazione. Ingenuo, perché queste pratiche si stanno diffondendo senza sosta da trent'anni in tutti i paesi e in ogni tipo di contesto organizzato. Da una ristretta cerchia iniziale di aziende americane molto particolari come General Electric, IBM, Rank Xerox o McDonald's, le procedure di valutazione si sono estese a qualsiasi tipo di organizzazione: private, pubbliche o associative; tedesche, francesi, italiane o danesi; piccole, medie o grandi. Niente sembra poterne arrestare l'onda: né i limiti d'età, visto che ci si propone di valutare bambini sempre più piccoli

¹ «Pour la première fois, les recteurs d'académie auront une prime au mérite», *Le monde*, http://www.lemonde.fr/societe/article/2010/12/20/des-primas-variables-pour-les-recteurs-d-academie_1456066_3224.html.

² «M. Fillon évalue ses ministres avec des consultants privés», *Le monde*, http://www.lemonde.fr/politique/article/2008/01/03/m-fillon-evalue-ses-ministres-avec-des-consultants-privés_995565_823448.html.

a scuola, né quelli che definivano tradizionalmente l'intimità. Così, il legame tra medico e paziente è ora condizionato da indicatori come la durata delle cure prestate al pronto soccorso o il «tasso di successo» per gli psicologi. E che dire delle agenzie di rating i cui responsi monopolizzano la scena mediatica e politica da qualche anno?

Di quale valutazione parliamo?

Sgombriamo subito il campo da un'ambiguità: l'obiezione che in genere sollevano i fautori della valutazione a 360 gradi è che chi vi si oppone pretenderebbe che in questi settori non si pratici la valutazione e che ognuno faccia come crede. Ma i medici non hanno certo dovuto attendere i premi di produttività per interrogarsi sulle loro pratiche, o per condividere le conoscenze e confrontarsi con i colleghi per migliorarsi. Allo stesso modo, i ricercatori non hanno certo aspettato la classifica di Shanghai e l'h-index per valutare gli articoli dei colleghi, partecipare a commissioni di tesi o individuare lavori promettenti. In tutte queste professioni esistevano – e ancora esistono – pratiche di valutazione specifiche, sviluppate nel corso del tempo, spesso modificate in modo incrementale, e talvolta legate a particolari momenti della vita professionale (promozioni, assunzioni, concorsi, ecc.). Del resto, nella vita professionale di tutti i giorni si svolge una forma di valutazione diffusa: si fanno valutazioni ogni volta che in una riunione un progetto di ricerca viene rifiutato dai colleghi che lo trovano inadeguato, ogni volta che un lavoratore viene lodato per il suo impegno in un affare importante, ogni volta che si ringrazia un collega per aver ottenuto da lui un aiuto utile a svolgere un compito. La valutazione è quindi associata alla pratica professionale. E se è vero che conta, dal momento che può determinare certi momenti di una carriera, tuttavia essa non è al centro dell'attività.

Al contrario, la valutazione di cui parliamo è oggi centrale nell'esercizio delle professioni al punto da regolarne ogni aspetto, compresi quelli che fino ad ora erano relativamente indipendenti. Basandosi su indicatori numerici, che si suppone sintetizzino i risultati di ogni attività, la valutazione impone una definizione precisa e, quindi, una standardizzazione delle dimensioni in cui si articolano tali attività. Così concepita, conduce a definire «obiettivi» esclusivamente in funzione di tali indicatori, obiettivi che saranno «negoziati» nei contratti stabiliti dai superiori. A valle essa darà luogo a un premio di risultato individuale, molto regolare (quotidiano in alcuni settori professionali), e molto spesso porterà a retribuzioni basate sui risultati delle misurazioni, poiché si ritiene che l'individuazione del compenso serva a motivare i lavoratori. Infine, i risultati ottenuti saranno utilizzati per definire nuovi obiettivi in nuovi contratti. Il rapporto di chi lavora con la propria attività da una parte (vale a dire la concezione dei compiti, l'organizzazione del lavoro), e con la propria istituzione dall'altra (la delicata questione di ciò che si ricava dal lavoro – riconoscimento, remunerazione, ecc. – in cambio di ciò che dà) si trova, quindi, a dipendere completamente dalla valutazione. Nonostante l'apparente complessità dei mezzi tecnologici utilizzati, anche digitali, la valutazione si riduce in ultima analisi a qualche numero, a qualche indice, a qualche «indicatore di performance» (un fatturato, un tasso di rendimento, un tasso di collocamento dei disoccupati, un costo medio del paziente trattato, un numero di articoli pubblicati o citati, ecc.) o a un punteggio globale che finisce per diventare l'unica bussola che orienta l'intera attività.

Il quadro non sarebbe completo se non facessimo cenno anche ai discorsi che si accompagnano a queste pratiche: in genere si giustifica la valutazione per «migliorare la qualità del lavoro», «riconoscere più efficacemente il contributo di ciascuno» e «soddisfare meglio il cliente (paziente o utente)». In fin dei conti, ci guadagnerebbero tutti: i lavoratori perché otter-

rebbero finalmente il riconoscimento dovuto per il loro contributo e sarebbero adeguatamente motivati; gli azionisti o i contribuenti perché i loro soldi sarebbero spesi meglio; e i clienti, i pazienti o gli utenti perché godrebbero di servizi più efficienti.

L'ideologia della valutazione

Lungi dall'essere una moda destinata a suscitare un momentaneo entusiasmo per poi passare, la valutazione si presenta a nostro avviso con i tratti dell'ideologia (Borrelli 2015, 2016; Pinto 2012), con tutto ciò che questa parola implica in termini di incistamento cronico nella nostra società (Shils 1968). Imponendosi come *la* verità e suscitando adesione, essa si basa su un sistema di credenze esplicitamente formulato. Prendiamo ad esempio questo piccolo paragrafo di un libro *Lamy social*, considerato in Francia come opera di riferimento in diritto del lavoro. Nella tipica modalità falsamente descrittiva e neutra di un testo giuridico il capitolo "Valutazione dei lavoratori" spiega in maniera tanto sottile quanto discreta la retorica della valutazione:

Dopo una prima limitata applicazione la determinazione degli obiettivi di risultato è ormai di uso corrente. Per i rappresentanti di commercio, lo scopo della clausola di quota è quello di fissare un obiettivo da raggiungere, di solito con un fatturato minimo da conseguire. È il modo normale per stimolare i venditori e incentivarne le prestazioni. Per i titolari di funzioni dirigenziali, attraverso la formulazione di obiettivi annuali si vuole armonizzarne il contributo personale con gli obiettivi aziendali. Infine, il tentativo di stimolare l'impegno da parte di tutti i componenti dell'azienda, unitamente al desiderio di promuovere una gestione globale di qualità, ha contribuito a estendere ben al di là del settore

commerciale o dei soli quadri dirigenti l'impostazione periodica degli obiettivi di avanzamento, a prescindere dalla professione o addirittura della subcategoria professionale interessata. Ormai è diventata una pratica comune (Dupays, Girodroux 2010, p. 585, sez. 1272).

Con quali espressioni anodine si dicono queste cose! Non passi inosservato lo slittamento progressivo tra la determinazione degli obiettivi, la misura della «prestazione», la sua riduzione in ultima analisi a ben poca cosa («un fatturato»), la «stimolazione» (attraverso la ricompensa implicitamente suggerita) e l'«impegno» che si ritiene che questo dispositivo induca presso coloro cui si applica, l'«armonizzazione» quasi miracolosa del «contributo personale» dei lavoratori con quelli che vengono pudicamente chiamati «obiettivi dell'azienda» (dietro i quali ovviamente si intravede l'ombra degli azionisti) e la nobile promozione della «qualità» e del «progresso». La conclusione s'impone da sé: queste pratiche erano destinate a diventare «normali», «comuni» e a essere generalizzate a tutti i lavoratori. Un sistema di credenze davvero ben orchestrato: l'impresa di questo paragrafo sta nel collegare strettamente, con il pretesto di fissare gli obiettivi, una serie di temi *a priori* eterogenei: gli obiettivi, le prestazioni, il contributo, l'incentivazione, il progresso, la qualità, ecc.

Si troveranno paragrafi molto meno sottili nella maggior parte dei libri di management (soprattutto se americani o ispirati dagli americani). Più recentemente nelle relazioni che ispirano le «riforme» specifiche del *New Public Management*, questo insieme di idee e pratiche attuate dalle autorità pubbliche nelle amministrazioni e nei servizi pubblici, inizialmente nel Regno Unito e negli Stati Uniti con Margaret Thatcher e Ronald Reagan, poi in altri paesi come la Francia³ e in Italia⁴;

³ Cfr. le cosiddette LOLF (Legge Organica sulla Legge Finanziaria) del 2001 e RGPP (Revisione Generale delle Politiche Pubbliche) del 2007.

⁴ Cfr. il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, «Riordino e potenziamento».

o infine nei documenti pubblicati dai dipartimenti di risorse umane di molte aziende. Un gioiello nel suo genere:

Il sistema di valutazione: il perno di un gruppo organizzato. [...] Oggi la valutazione è al centro del sistema GE [General Electric] e questo sistema è al servizio della crescita del gruppo e si basa sulla valutazione individuale dei dipendenti [...], attraverso una doppia griglia di criteri: analisi dei risultati individuali in relazione agli obiettivi fissati («il che cosa» o «la performance») e analisi del comportamento professionale adottato dal lavoratore per ottenere i risultati («il come» o «i comportamenti professionali»), tutto ciò che in origine si chiama-

mento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della L. 15 marzo 1997, n. 59». Tale decreto conteneva i principi generali della «gestione del ciclo della performance» e disponeva che le pubbliche amministrazioni si dotassero di strumenti adeguati per esercitare quattro tipi di controllo interno: controllo di regolarità amministrativa e contabile; controllo di gestione; valutazione della dirigenza; valutazione e controllo strategico. Un'accelerazione in direzione dei principi del *New Public Management* è stata poi impressa dal cosiddetto decreto Brunetta (decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, «Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni») nel quale si fa espresso riferimento all'obiettivo di «assicurare il progressivo miglioramento della qualità delle prestazioni erogate al pubblico, utilizzando anche i criteri di gestione e di valutazione del settore privato, al fine di realizzare adeguati livelli di produttività del lavoro pubblico, di favorire il riconoscimento di meriti e demeriti [...]». Da ultimo, si veda il recente decreto legislativo n. 74 del 25 maggio 2017 che è intervenuto sulla disciplina della misurazione e valutazione della performance dei dipendenti pubblici, in attuazione della riforma della Pubblica Amministrazione promossa dalla ministra Madia. Il decreto modifica alcune disposizioni del decreto Brunetta ma si muove in sostanziale continuità con la filosofia che ispirava quell'intervento normativo. Come si vede, sulla valutazione c'è stato nel nostro Paese un consenso *bipartisan* tra governi di centrodestra e di centrosinistra. [N.d.T.]

va «competenza per la crescita»). È il sistema centrale della politica delle risorse umane del gruppo ben oltre la politica dei salari. [E oltre] La filosofia del sistema [...] è essenzialmente quella di promuovere l'individuo all'interno della struttura.⁵

Una credenza essenziale articola tutte le altre: ridefinire le organizzazioni intorno ai principi chiave della valutazione soddisferebbe tutti gli «stakeholder» – lavoratori, contribuenti e utenti. Presentata come più giusta e più soddisfacente per tutti, sostenuta da valori quali il riconoscimento del merito, dell'impegno e del lavoro individuale, o giustificata dalla volontà di «evitare sprechi e abusi» o di «usare meglio il denaro pubblico», la valutazione tende a esercitare una irresistibile forza di attrazione intorno a questa credenza centrale.

Un altro aspetto importante è che l'ideologia della valutazione si sviluppa molto spesso denigrando un modello supposto nostalgico, non più adatto al presente, che avrebbe mostrato i suoi limiti e richiederebbe un «cambiamento radicale», delle «reali riforme» e altri progressi a passo di gigante verso la «modernità». Ci sarebbero modi più o meno efficaci ed efficienti di organizzazione, e quello promosso dai sostenitori della valutazione sarebbe oggettivamente il migliore.

Infine, questa ideologia si basa su istituzioni che hanno il compito di rafforzare e realizzare le credenze che essa alimenta. Queste istituzioni sono molteplici. Alcune sono vecchie, come ad esempio l'accreditamento e la certificazione della ISO (*International Organization for Standardization*) o dell'EQUIS (*European Quality Improvement System*), ma in questi ultimi

⁵ Testo elaborato da una filiale del gruppo General Electric, GEMS SCS, per contestualizzare il proprio sistema di valutazione nella politica di Ricerca e Sviluppo del gruppo, ripreso nel giudizio del TGI [N.d.T. *Tribunal de Grand Instance*, che si occupa di questioni commerciali e di lavoro] chiamato a pronunciarsi sulla vertenza che opponeva la direzione alle istanze sindacali del personale in occasione dell'introduzione di un nuovo sistema di valutazione.

anni ne sono nate molte altre, spesso specializzate ad esempio nella valutazione della ricerca, della salute o della politica pubblica. Tra le istituzioni che contribuiscono a questa diffusione ideologica è importante annoverare anche le società di consulenza, da quelle più affermate sul mercato – come McKinsey e BCG – alla miriade di piccole agenzie e consulenti indipendenti attratti come mosche dal succoso mercato delle massicce riorganizzazioni associate al nuovo culto. Ad esempio, in Francia nel mese di febbraio 2011 la nuova Commissione per la valutazione e la supervisione della politica pubblica ha lanciato un bando di gara per farsi coadiuvare da società di consulenza nel suo enorme compito di valutazione, gara che ha portato alla selezione di aziende come Eurogroup Consulting, Mazars, KPMG o Kurt Salmon⁶. Si deve anche citare la stampa, istituzione che gioca un ruolo tutt'altro che secondario nella promozione dell'ideologia della valutazione, come vedremo nel caso del settore sanitario.

La valutazione come dispositivo di potere?

Potremmo fermarci qui e spiegare lo sviluppo di questa ideologia attraverso la categoria di «tirannia del potere»⁷. Infatti, è innegabile che la generalizzazione della valutazione rafforzi il potere: centralizzando le decisioni relative alla concezione e all'organizzazione del lavoro, permettendo un condizionamento sempre maggiore sul modo di lavorare, in-

⁶ «Des 'pros' au service des parlementaires», Acteurspublics.com, 10 giugno 2011, <https://www.acteurspublics.com/2011/06/10/des-pros-au-service-des-parlementaires>.

⁷ È l'interpretazione prevalente nel numero monografico speciale della rivista *Cités* intitolato «L'idéologie de l'évaluation – la grande imposture» (2009). In questa prospettiva si vedano ad esempio l'articolo di Zarka (2009). Cfr. anche Gori, Del Volgo (2009/2). O ancora Abelhauser, Gori, Sauret (2011).

ducendo all'aumento della produttività individuale spesso a scapito della qualità e senza preoccuparsi degli effetti di tale pressione sulla salute di chi lavora, intensificando le procedure di comparazione, controllo e sorveglianza. Potere inesorabile che si esercita in modo invisibile e impersonale attraverso le norme e i dispositivi messi in atto. Faremo volentieri riferimento all'opera di Foucault per denunciare l'ideologia della valutazione come una forma particolarmente inquietante di questa «arte di governo liberale» (2004a, 2004b) che non cessa mai di sottometerci a nostra insaputa:

Siamo entrati in un tipo di società in cui il potere della legge non sta regredendo, ma si sta integrando a un potere molto più generale, che grosso modo è quello della norma [...]. Questo implica un sistema di sorveglianza e di controllo completamente diverso. Una visibilità incessante, una classificazione permanente degli individui, una gerarchizzazione, una qualificazione, la creazione di limiti, la formulazione di diagnosi. La norma diventa il criterio di suddivisione degli individui (Foucault 1976, p. 130).

Con il pretesto di valutare, si normano, si dirigono, si prescrivono e si inquadrano i comportamenti.

In questa prospettiva, anche se il potere rimane invisibile, la questione centrale è sapere chi beneficia del crimine. La risposta appare evidente: l'ideologia della valutazione servirebbe agli interessi delle classi dominanti che riescono ad estrarre, attraverso le sofisticate procedure impiegate, fino all'ultima goccia di sangue dei dipendenti e dei funzionari sotto pressione, impegnati a rotta di collo come dei frustrati in una competizione infinita. Il dominato, con l'occhio fisso verso una linea di arrivo che si allontana sempre più man mano che cerca di raggiungerla, sudando con grandi lacrime sotto i paraocchi piombati, si lascerebbe abbagliare e manipolare.

Questa visione si rivela tuttavia presto insoddisfacente. In primo luogo, se è innegabile che la valutazione aumenta i processi di accentramento del controllo, tuttavia non produce i risultati che promette. Qual è il prezzo della demotivazione, dell'inadeguatezza alle reali situazioni di lavoro, dell'eliminazione delle condizioni ideali per creare, fare ricerca e innovare, della competizione sterile e della dissoluzione dei gruppi che essa produce? È molto improbabile che i lavoratori malati, gli studenti formati male, i pazienti poco curati e i ricercatori mediocri che si ottengono o si otterranno con l'applicazione dogmatica di questa ideologia possano contribuire a migliorare la condizione delle classi dominanti. Al contrario, ci sono tanti riscontri del fatto che questa ideologia è dannosa per tutti, compresi quelli che detengono il potere e che finiscono anche loro per lamentarsi del fatto che la valutazione ne rallenta l'azione, ne limita le prerogative e li priva di ogni reale potere. Quanti dirigenti di gruppi internazionali si rammaricano di non avere più il controllo sul futuro della loro attività «pilotata da numeri» e temono che una «cattiva valutazione» li getti in mezzo alla strada (anche se con una liquidazione d'oro) (Flocco 2015; Courpasson 2011)? Quanti direttori di dipartimenti universitari temono l'oscuro avvenire verso cui li sta precipitando la corsa infernale ai «finanziamenti basati sui risultati»? Quanti ministri sono consapevoli dello scarso potere decisionale che ancora esercitano sull'economia rispetto agli implacabili verdetti emessi dalle famose «agenzie di rating»?

Inoltre, se si esaminano le posizioni adottate da coloro che hanno il compito di difendere gli interessi dei lavoratori, i sindacati e, più in generale, i rappresentanti dei lavoratori, si deve prendere atto che essi non si sono opposti all'ideologia della valutazione. Quanti scioperi sono stati fatti contro i sistemi di valutazione realizzati? Quante manifestazioni con slogan: «Rifiutiamo, la valutazione!» «Meritocrazia, a-li-bi», «Valutazioni, guerra di coglioni», ecc.? È assolutamente emblematico lo scarso numero di cause che oppongono istanze rappresenta-

tive del personale e delle direzioni contro l'introduzione o la modifica dei sistemi di valutazione, nonostante la generalizzazione di tali pratiche.

In Francia la maggior parte della giurisprudenza relativa alla valutazione si concentra sull'uso improprio che ne viene fatto in situazioni individuali: discriminazioni relative ad attività sindacali o al genere, abuso del sistema per vendette personali o per regolamenti di conti, ad esempio. Questi casi individuali non mettono in discussione la legittimità della valutazione in quanto tale, ma semplicemente il suo uso parziale, discriminatorio o per scopi molto lontani dagli obiettivi normalmente perseguiti. I casi che mettono in discussione il sistema di valutazione in sé sono estremamente rari e riguardano soprattutto aspetti procedurali legati alla sua introduzione o modifica (in particolare il fatto che gli organismi rappresentativi del personale non siano informati o consultati durante la sua attuazione). Sul fondo o sulla legittimità, sull'impatto e anche sulla legalità dei sistemi di valutazione i processi si contano sulle dita di una mano: Wolters Kluwer nel 2008, Alstom nel 2009, General Electric Medical Systems nel 2010, Société Générale e Airbus nel 2011, Sanofi e le Casse di Risparmio nel 2012.

E lasciamoci ingannare: nella maggior parte di questi casi (con la notevole eccezione delle Casse di Risparmio e di General Electric Medical Systems) in discussione non è tanto la valutazione in sé, la sua centralità nella politica delle risorse umane, il fatto che essa funga da supporto per l'individualizzazione, le conseguenze dannose, pericolose o controproducenti che può determinare, quanto piuttosto la paura che non sia abbastanza obiettiva e manchi di imparzialità, soprattutto quando si tratta di comportamenti. In un certo senso, questo argomento la rafforza: «Si garantisca una valutazione oggettiva, se ne migliorino i criteri, si quantifichi ancora di più e non avremo più motivo di preoccuparci!». Questo modo di pensare è abbastanza esplicito nelle conclusioni riepilogative

dell'avvocato che ha difeso i rappresentanti dei lavoratori di una delle aziende studiate:

è necessario ricordare questi due punti essenziali: no, i ricorrenti non si oppongono in nessun modo alle valutazioni annuali! No, i ricorrenti non sono affatto contrari in linea di principio all'inserimento di criteri comportamentali nelle valutazioni annuali! Non fatevi ingannare dal dibattito! È opportuno, al contrario, ricordare i motivi per cui si celebra questo processo: i rapporti del perito di parte [dei dipendenti] hanno chiaramente messo in luce l'incompletezza del nuovo processo.⁸

Persone che si lamentano ma ne vogliono di più

Sulla valutazione i lavoratori stessi hanno atteggiamenti altrettanto paradossali, come dimostra un sondaggio del 2011 condotto su un campione di 1.000 lavoratori rappresentativi della popolazione francese (Methys/Ifop 2011). Il 73% degli intervistati ha un certo ritorno sulla «performance individuale» e il 47% degli intervistati afferma che la propria remunerazione è legata alla prestazione individuale, il 43% all'andamento complessivo della società e il 28% al gruppo di lavoro. Sono numerose dunque le pratiche che collegano a vario titolo remunerazioni e prestazioni. Che cosa pensano questi lavoratori della valutazione? Quasi la metà degli intervistati (47%) ritiene che la propria prestazione sia misurata male o molto male. Soprattutto «al di là della pertinenza dei mezzi utilizzati, l'impatto della misura della prestazione si rivela molto negativo per i lavoratori, che citano innanzitutto lo stress che ne deriva (l'89%, in percentuale crescente con l'età). Più di otto su dieci vedono nella misurazione delle prestazioni un modo

⁸ Non essendo state pubblicate queste conclusioni, mi astengo dal menzionare l'azienda di cui si tratta.