

VALUTAZIONE E MOTIVAZIONE

A cura del Dott. Mario Gattiglia
e della Dott.ssa Margherita Ricciuti

SOMMARIO

1	Il boomerang della valutazione	3
2	Alcuni esempi.....	4
3	Il metodo	6
4	Perché la valutazione assolutamente oggettiva non esiste	7
4.1	L'oggettività non esiste nemmeno più nella fisica.....	7
4.2	La persona infinita.....	13
5	La trasparenza	14
6	Valutare 'chi', o 'che cosa' ?	17
7	Il rapporto tra valutato e valutatore	19
8	Non di solo pane: la motivazione è una faccenda più complessa	23
9	Il contesto organizzativo	27
10	Come superare la stupid organization?	32

1 Il boomerang della valutazione

I sistemi di valutazione in senso moderno hanno fatto il proprio ingresso in modo significativo nella pubblica amministrazione territoriale a incominciare dal 1993. Si sono istituiti Nuclei di valutazione dei dirigenti e dei dipendenti, che pian piano hanno incominciato ad utilizzare metodi sempre più consapevoli ed articolati di valutazione delle posizioni e dei risultati. Si sono moltiplicate le esperienze, le metodologie, i confronti. Ciò è avvenuto più velocemente negli enti locali e un po' più lentamente nella sanità.

In ogni caso, da allora ad oggi è passato un tempo sufficiente a permetterci di trarre qualche bilancio.

Tra i molti insegnamenti che si possono apprendere dall'esperienza che abbiamo fatto fino ad oggi, ve ne è una serie che si può ricondurre ad un'affermazione sintetica: **la valutazione è meglio non farla...** se non si è in grado di farla bene.

Cosa significa, però, "farla bene"? Risposte a questa domanda sono già state ampiamente fornite dagli esperti che si sono misurati sul campo. Ricordiamo brevemente alcune di queste risposte: sicuramente occorre costruire dei sistemi di valutazione che siano metodologicamente corretti e coerenti con la situazione dell'ente e dell'azienda; sicuramente occorre che tali sistemi siano contrattati e concertati alla ricerca del più ampio consenso; altrettanto importante è la formazione dei valutatori.

Ma a noi, in questa breve testimonianza, interessa puntare l'attenzione su un versante particolare del ragionamento sull'esperienza fatta: i sistemi di valutazione rischiano di non servire a nulla o di essere addirittura dei "boomerang" se non sono attuati in un contesto psicologico-sociale adatto.

E questo significa pensare che la valutazione non è un fine, ma un mezzo.

Un mezzo per sviluppare, se possibile, la motivazione al lavoro.

Ciò implica tenere conto anche di un'altra cosa: che le schede di valutazione non sono che una piccola parte dei meccanismi che entrano in gioco nella motivazione.

2 Alcuni esempi

Le esperienze condotte in molti enti pubblici e aziende sanitarie in questi anni hanno evidenziato fenomeni tipici, che danno luogo a disguidi e ad effetti indesiderati, tra i quali evidenziamo solo alcuni esempi concreti, utili per spiegare meglio l'effetto boomerang di alcune valutazioni :

- se in un gruppo o un'équipe si arriva veramente ad una graduazione (delle funzioni, delle posizioni e dei risultati), vi sarà inesorabilmente chi arriva in fondo alla graduatoria: costui è assai spesso più demotivato di quanto venga motivato chi arriva in cima alla graduatoria; se si mettesse su una bilancia ideale il “quanto” è motivato chi arriva in cima e “quanto” è demotivato chi arriva in fondo, il bilancio sarebbe quasi sempre terribilmente negativo; chi arriva in cima alla graduatoria spesso pensa che quel riconoscimento sia quasi un “atto dovuto”; inoltre, trattandosi spesso di pochi soldi netti in busta paga, il riconoscimento non ha un grande impatto; al contrario, quello che è arrivato ultimo (anche se, come spesso capita, si cerca di rincuorarlo facendogli notare che egli è l'ultimo di una graduatoria molto appiattita verso l'alto, che egli è in qualche modo definibile come “l'ultimo sì, ma tra i migliori”, che si colloca comunque in un'area positiva, ecc.) subisce assai maggiormente l'impatto psicologico negativo del verdetto;
- un fatto strettamente collegato al precedente, che abbiamo osservato spesso, è che gli ultimi in graduatoria tendono ad attribuire a meccanismi persecutori tale esito valutativo; raramente queste persone, se lasciate a loro stesse, traducono il giudizio negativo (o non completamente positivo, come più diffusamente capita) in una spinta a migliorarsi, a raccogliere una sfida in senso costruttivo;
- la presenza di sistemi di valutazione in un gruppo di lavoro “smuove” ampie energie positive, ma anche molte dinamiche che se non gestite rischiano di avere esiti negativi; di fronte al timore che ciò accada, il dirigente trova spesso più intelligente “appiattare” la graduazione per lo più verso l'alto, arrivando alla fine ad un risultato valutativo poco differenziante, per il quale non era francamente necessario tutto il meccanismo messo in moto (contratti, schede, colloqui, nuclei di valutazione, ecc., con i relativi ingenti costi);
- capita spesso che valutatori diversi adottino pesi e misure diversi (spesso in totale buona fede), per cui gli operatori che hanno “la fortuna” di fare parte di un ufficio o di un reparto con un “capo buono” possono ottenere mediamente punteggi più alti di altri che hanno “la sfortuna” di dipendere da un “capo più severo”; questo genera dinamiche perverse sia tra gli operatori sia tra i dirigenti; i primi possono lamentarsi della diversità dei pesi e delle misure; i secondi raramente amano fare la figura dei “capi cattivi” e tendono, anche per questo motivo, ad appiattare e a spostare verso l'alto le valutazioni;
- anche per tutto quanto detto prima, spesso sia il capo sia i collaboratori vivono la valutazione come un adempimento burocratico necessario ma inutile, o spesso potenzialmente pericoloso, realizzandolo in modo formale e ritualistico, perdendo così l'occasione di farne un reale momento di crescita e di convergenza verso sfide ed obiettivi comuni;
- dall'altra parte, ci sono consulenti di valutazione che vendono sistemi di valutazione mostruosamente complicati; questo non è un caso: più il metodo è complicato e laborioso, più la sua opacità lo rende difficilmente criticabile e, per alcuni, addirittura preferibile,

perché astruso, mistico, ambiguo, come tutti gli oracoli! è una dinamica ben nota nel mondo dell'epistemologia: la complessità del metodo abbaglia, irretisce, e porta a scambiare l'importanza del processo con quella dei suoi risultati; più un metodo è complesso, più richiede denaro per acquistarlo e tempo per apprenderlo; dopo di che, molti tra coloro che hanno acquistato un metodo a caro prezzo, lo hanno inserito nel proprio ente o nella propria azienda a prezzo (umano) ancora più alto, avranno qualche comprensibile difficoltà ad ammettere di essere insoddisfatti; tra i dipendenti, inoltre, come è già accaduto negli enti pubblici con i Carichi di lavoro e nelle aziende private con la Qualità (solo per fare due esempi), nasceranno alcuni "sacerdoti" del metodo, e più il metodo è complesso, più essi ne saranno dei difensori integralisti;

- inoltre, molti esperti di valutazione spacciano i propri sistemi di schede e schedine come metodi in grado di garantire una valutazione assolutamente oggettiva; noi crediamo che il mondo della valutazione non si divida tra sistemi oggettivi e sistemi soggettivi; pensiamo che tutte le valutazioni siano irrimediabilmente soggettive, e che il mondo si divida semplicemente tra chi lo sa e chi non lo sa: chi non lo sa si muoverà come un "elefante in una cristalleria", in quanto non terrà conto di questa realtà.

ALCUNI ESEMPI

- **QUANTO E' MOTIVATO CHI ARRIVA IN CIMA?**
- **QUANTO E' DEMOTIVATO CHI ARRIVA IN FONDO?**
- **FANTASIE PERSECUTORIE**
- **GRADUAZIONI APPIATTITE PER NON FARE MALE A NESSUNO**
- **DUE PESI E DUE MISURE**
- **RITUALISMI BUROCRATICI**
- **LA PREVALENZA DEL METODO SUI RISULTATI**
- **LA MENZOGNA DELL' OGGETTIVITA'**

L'elenco degli esempi potrebbe essere assai più lungo, ma crediamo che chiunque si sia cimentato per un po' di anni con la valutazione non potrà che condividere questi brevi cenni. Tutti gli esempi dimostrano, se ve ne era bisogno, che la valutazione opera sempre all'interno di un orizzonte psicologico e sociale complesso e che non tenerne conto significa perdere di vista uno dei fattori fondamentali di tutta la faccenda. E' di questo aspetto che noi ci occuperemo.

La nostra convinzione è che **solo in un contesto di dinamiche relazionali serene e costruttive è possibile avviare utilmente sistemi di valutazione.**

Per queste ragioni, promuovere il miglioramento della qualità delle relazioni interpersonali nell'ambiente di lavoro rappresenta un intervento di dissodamento del terreno per consentire un impianto produttivo del sistema di valutazione.

3 Il metodo

Il metodo che sta alla base di queste note è stato elaborato da noi in collaborazione con l'Università di Torino - Facoltà di Psicologia. È stato per la prima volta utilizzato nel 1999-2000 in un ampio progetto all'ASL 3 di Torino. Successivamente il Dipartimento della Funzione Pubblica lo ha riconosciuto come buona prassi esportabile in tutta Italia e ne ha finanziato l'adozione all'ASL Napoli 2, che lo ha applicato nel corso del 2000 e 2001. Nel recente Forum di Cernobbio sui "Progetti che cambieranno la Sanità" è stato presentato tra i progetti eccellenti. Lo stesso metodo è stato adottato per la produzione della Carta etica dell'ASL 18 di Alba e Bra (CN), che il Sole 24 Ore Sanità ha pubblicato integralmente. In questi ultimi due anni è stato poi ripetutamente adottato in molti enti locali.

Naturalmente, i progetti citati sono assai ampi e approfonditi. In queste brevi note, vogliamo solo iniziare ad avviare un ragionamento. Ma ci pare corretto iniziare così, verificando se – come sta accadendo in tutto il mondo- anche i nostri lettori sono disponibili ad incominciare a pensare che la qualità delle relazioni incide positivamente sulla motivazione del personale: i soli meccanismi del controllo e dell'incentivo economico, per quanto importanti, non costituiscono leve motivazionali sufficienti per sostenere nel tempo comportamenti professionali utili ed adeguati. Se è possibile 'obbligare' le persone a lavorare di più, non è possibile obbligarle a lavorare meglio senza far leva anche su un clima relazionale che stimoli alla disponibilità ed alla collaborazione. Migliorare la qualità delle relazioni interpersonali limita il *burn out* e consente di attivare risorse latenti sviluppando 'a costo zero' il rendimento del patrimonio aziendale rappresentato dalle risorse umane e professionali.

4 Perché la valutazione assolutamente oggettiva non esiste

La valutazione è una delle forme di relazioni interpersonali più difficili. Ma comunque è prima di tutto relazione interpersonale. E pertanto ci sembra opportuno ricordare alcuni riferimenti basilari per i quali permetteteci una breve incursione nell'epistemologia.



4.1 L'oggettività non esiste nemmeno più nella fisica

In primo luogo, possiamo ricordare che, nella nostra abitudine, la relazione tra un "io" e un "altro" è quasi sempre pensata da noi come una relazione tra un **sogetto** e un **oggetto** della conoscenza. In questo c'è una certa (a volte forte) asimmetria: io sono qui e l'oggetto è lì, passivo destinatario delle mie analisi e dei miei interventi. Questo accade quando l'oggetto è una scrivania o un vetrino in laboratorio, ma anche quando è un paziente o un cittadino, o un collaboratore. Tuttavia, sappiamo tutti che questa idea, che è un po' vecchia, è stata ampiamente criticata e superata. Ad esempio, già Cartesio ci fece notare che, in questa materia, solo di una cosa possiamo essere sicuri: che l'oggetto della nostra conoscenza sono le nostre idee. L'oggetto, o «cosa in sé», è costituzionalmente irraggiungibile: non abbiamo prova né della sua esistenza né della sua assenza. Se qualcuno portasse come prova la nostra percezione o la nostra idea di tale oggetto, dovremmo fargli notare che esse non sono prove, come un dipinto di una casa non è prova dell'esistenza di quella casa. Su questa scia, Kant arrivò a distinguere tra *fenomeno* (ciò che appare ai nostri sensi) e *cosa in sé* (o *noumeno*)¹. Ciò che conosciamo è il fenomeno, ma nulla ci impedisce di pensare -e sperare- che esista un noumeno cui il fenomeno riferisce. La scommessa della filosofia è appunto dimostrare con il

¹ Kant, K.I., Critica della ragione pura, ed. or. 1781, Laterza, Bari, 1996.

ragionamento l'esistenza del noumeno. Ma la cosa importante, in questa idea di Kant, non è tanto il suo senso statico (il fatto, cioè, di avere trovato due concetti in cui incasellare la questione), ma la sua portata dinamica, che riguarda l'azione della conoscenza. Cercheremo di spiegarci. Sappiamo che da sempre l'uomo costruisce ipotesi esplicative di ciò che vede attorno a sé. Se osserva l'accendersi delle stelle nella volta notturna, egli prova a spiegare ciò che vede immaginandosi un complicato gioco di sfere concentriche bucate che fanno trapelare la luce. Oppure, un po' dopo, suppone che ciò che vede siano corpi risplendenti di luce propria. E può arrivare anche a rischiare la scomunica e magari il rogo, affermando che il movimento di quelle luci è causato dalla prospettiva della rotazione terrestre. Può arrivare poi a teorizzare leggi gravitazionali che spiegano le evoluzioni dei pianeti, e leggi relativistiche che spiegano in un colpo solo i fatti dello spazio e dell'energia che quella stessa volta stellare gli sta raccontando. Ma in ogni caso, in tutti i tempi l'uomo ha sempre ragionato sul *fenomeno*.

La vera rivoluzione copernicana di Kant consiste allora proprio nell'affermare che l'ordine, le leggi che noi cerchiamo e troviamo nell'universo non sono altro che l'ordine e le leggi della nostra mente. Nel momento in cui noi scopriamo una legge, in realtà stiamo «prescrivendo» questa legge ai fenomeni. Questa affermazione è veramente rivoluzionaria per quei tempi, se si pensa che lo stesso Newton era convinto che esistessero nel cosmo delle leggi intrinseche e che compito dello scienziato fosse quello di scoprirle. Kant capovolge il ragionamento: la conoscenza non è un fatto di identificazione, o di somiglianza, o di scoperta, bensì una operazione che egli definisce di «sintesi». Noi personalmente vediamo in questo termine l'accezione che tutti intendiamo in prima battuta (di astrazione, di riunione di molteplici rappresentazioni in un concetto comune), ma anche un uso -diremmo- più «chimico» del termine (dove per sintesi si può intendere la produzione di un composto chimico). E' evidente che in questa concezione «attiva» della conoscenza esiste già il germe dei ragionamenti che svilupperà un epistemologo contemporaneo come Popper².

Vorremmo anche segnalare che l'intuizione di Kant sta trovando ampio riscontro nelle scienze contemporanee, circa due secoli più tardi. E' probabile, ad esempio, che Heinz von Foerster, fisico viennese e grande personaggio della cibernetica, abbia letto Kant prima di scrivere che «quelle proprietà che si credeva fossero parte delle cose si rivelano proprietà dell'osservatore. Si prendano come esempio [...] il caso e la necessità, sono stati associati fino a tempi anche recenti con la maniera di operare della natura. Ma [...] la necessità e il caso riflettono talune delle nostre capacità e incapacità, e non quelle della natura»³. Tuttavia, quella che abbiamo citata è una convinzione che nasce dai suoi studi di fisica e di cibernetica, non di filosofia.

L'idea di una conoscenza «attiva» vale sia nella prospettiva di un'azione del soggetto che pone l'oggetto, sia nella prospettiva contraria, per cui il conoscere è un'azione che l'oggetto produce sul soggetto. La realtà ha sempre una dimensione di «azione»: i più recenti studi sulla percezione sensoriale confermano il fatto che noi rileviamo dati prevalentemente attraverso la

² Popper, K.R., *Logica della scoperta scientifica*, Einaudi, Torino, 1970.

³ von Foerster H., *Disorder/order: Discovery or Invention?* in P. Linvingstone. *Disorder and Order*, Anma Libri, Stanford, 1984, citato e tradotto da M. Ceruti in Bocchi Ceruti, *La sfida della complessità*, Feltrinelli, 1990.

dinamica delle differenze. La nostra vista è stereoscopica grazie alla leggera differenza prospettica tra l'occhio destro e l'occhio sinistro. La nostra percezione degli oggetti è migliore se gli oggetti sono in movimento (e se non lo sono li muoviamo noi: avete mai notato che, quando cercate una vite nella vostra disordinatissima cassetta degli attrezzi, frugate con la mano e muovete le cose per vederle e sceglierle?). Certi predatori, addirittura, non sono più in grado di vedere la preda se essa sta perfettamente ferma: infatti, una tipica strategia di difesa di certi animali, quando sono in pericolo, è l'immobilità.

Questo passaggio dalla concezione della realtà come oggetto alla realtà come azione (e dunque l'attenzione alla relazione dinamica ed indivisibile tra soggetto e oggetto) apre le porte ad una svolta importante, realizzata da una serie di filosofi più recenti, tra i quali non si può non citare almeno Martin Heidegger.

Con lui, in qualche modo, il problema dell'esistenza della realtà finisce, perché egli afferma che discutere se la realtà esiste o meno è un problema che si dà solo nell'ipotesi che possa esistere un «soggetto senza mondo». Ma questo non è il nostro caso: l'uomo nasce e cresce nel mondo, la sua esistenza è un «essere nel mondo», un «esserci»⁴, che in tedesco si dice *dasein*.

Una conseguenza tipica della prospettiva del *dasein* è che il rapporto tra soggetto e oggetto non solo è attivo, dinamico, ma inestricabile. Diciamo di più: cade ogni distinzione tra soggetto e oggetto, tra io e realtà; anzi, di soggetto e oggetto non si dovrebbe neppure più parlare, quella diade è un tutt'uno, «ricorsivo».

La scienza ha sempre cercato quelli che molti amano definire i «punti di Archimede». Come è noto, si racconta che Archimede avesse pronunciato la famosa frase «datemi un punto d'appoggio e vi solleverò il mondo». Naturalmente, facendo egli stesso parte del mondo, non poteva avere quel punto d'appoggio su cui fare leva. Il punto di Archimede è divenuto dunque il simbolo del punto di vista privilegiato, esterno al sistema, asettico, onnicomprensivo, da cui gli scienziati della scienza classica hanno cercato di condurre (o hanno affermato di condurre) le loro osservazioni. Questo punto non esiste.

Il concetto di ricorsività e di assenza dei punti di Archimede va inteso sia come legge eterna e necessaria, sia come punto di osservazione asettico e non coinvolto; per secoli gli sperimentatori dei laboratori hanno pensato che il vetro che li divideva dall'oggetto del loro esperimento li mettesse al riparo da ogni coinvolgimento; dire che tale punto privilegiato non esiste significa affermare che l'osservatore è coinvolto nel sistema di osservazione con l'oggetto osservato, in una ricorsività ineludibile: osservatore ed osservato si influenzano a vicenda. Si racconta la storiella secondo la quale il cane di Pavlov⁵ si vantava con i suoi simili

⁴ Heidegger, M., *Essere e Tempo*, ed. or. 1935, Utet, Torino, 1978.

⁵ Molti conoscono il russo Ivan P. Pavlov, ma forse non tutti sanno che egli fu un fisiologo e farmacologo che per tutta la vita si occupò di problemi legati alla fisiologia animale (per i suoi studi sulla mucosa gastrica ottenne addirittura il Nobel per la medicina nel 1904). Ma, al di là di quello che egli stesso poteva credere, egli divenne famoso nel mondo della psicologia, come scopritore del riflesso condizionato, che divenne uno dei punti cardine della scuola comportamentista. Egli dimostrò con numerosissimi esperimenti che se, ad esempio, si dava più volte ad un cane una ciotola di cibo facendogli ogni volta sentire il suono di un campanello (e lui salivava per la vista del cibo), dopo un po' gli si poteva soltanto fare sentire il campanello e lui salivava ugualmente, anche in assenza di cibo. Il cane era stato «condizionato» a reagire in quel modo a quello stimolo.

di avere condizionato così bene il suo padrone-scienziato che, ogni volta che lui sbavava, Pavlov suonava un campanello!

Questa ricorsività tra osservatore e osservato, tra soggetto e oggetto della conoscenza è talmente forte, come convinzione, da portare molti metodologi a proporre di abbandonare definitivamente i termini stessi di osservatore ed osservato, di soggetto ed oggetto, che presuppongono una gerarchia, una priorità che non esistono in natura e sono stati solo il frutto della nostra prospettiva antropocentrica.

Abbiamo la prima teorizzazione potente di questa intuizione in *Essere e tempo* di Heidegger. Nel famosissimo paragrafo 32 di tale opera, il filosofo tedesco analizza il cosiddetto «circolo ermeneutico».

Una delle versioni del circolo ermeneutico (probabilmente la più famosa, ma anche la meno complessa) è quella dell'ambivalenza e ricorsività che intercorre tra un osservatore e l'oggetto della sua osservazione. L'oggetto della conoscenza influenza il soggetto (infatti gli fornisce informazione), ma anche il soggetto influenza l'oggetto (infatti lo modifica, con il proprio intervento o con la propria interpretazione). E questo in un circolo senza inizio e senza fine. Heidegger diceva queste cose quando già il fenomeno era ben chiaro nel caso delle scienze umane, ma prima che all'umanità fossero note le scoperte di Heisenberg sul fatto che le cose funzionano così anche in fisica (principio di indeterminazione).

Una versione più complessa del circolo ermeneutico è costituita dal punto in cui Heidegger sostiene che la nostra conoscenza del mondo non parte dal nulla (la vecchia teoria della *tabula rasa*⁶), ma è sempre l'articolazione, lo sviluppo di una pre-comprensione originaria, per cui nessuno può sperare di entrare in rapporto con la realtà scevro da pre-supposti e pre-giudizi. Ma questa considerazione, che per le filosofie precedenti era portatrice di pessimismo e sanciva la necessità di combattere questi pregiudizi, assume per Heidegger una dimensione positiva, poiché, una volta che se ne è consapevoli, essa costituisce lo scenario che permette la conoscenza; una volta che se ne è consapevoli, essa abbatte il mito delle certezze (in nome delle quali troppi roghi, troppi lager, troppi gulag l'uomo ha costruito) e apre la porta al dubbio, al legittimo dubbio, all'onesto dubbio, al dubbio che crea, che lascia aperte le porte del dialogo, che non chiude mai fino in fondo i ragionamenti, che non genera ortodossie, non genera dittature.

E mentre questo scarto fortissimo di prospettiva accadeva in filosofia, con un fisico delle particelle come Heisenberg entravamo in pieno nella scienza post-moderna.

L'idea centrale della scienza moderna era infatti molto diversa e poggiava sulla certezza che vi fosse la possibilità di osservare il mondo da un punto di vista distaccato, asettico. Lo scienziato conduce un esperimento, osserva l'oggetto del suo esperimento senza influenzarlo e senza esserne influenzato. Lo scienziato è neutrale. L'esperimento «parla» in modo oggettivo e questo linguaggio oggettivo, inequivocabile, delle cose è perfettamente formalizzabile dalla matematica.

⁶ La metafora della tabula rasa è assai nota in filosofia. Platone la utilizzò per esemplificare come la nostra anima possa essere paragonata ad una tavoletta di cera su cui uno stilo scriveva i segni che rappresentano le cose che conosciamo e ricordiamo. L'immagine fu fatta propria da Locke nel Seicento e da tutti coloro che, nella sua scia, sostengono che la nostra conoscenza non ha nulla di innato e precedente ai dati sensoriali. Per questa posizione, la conoscenza è totalmente e unicamente induttiva.

Gli studiosi delle discipline umanistiche, invece, si erano accorti da tempo che le cose non potevano andare così nel loro caso: lo psicologo con il suo paziente, l'antropologo con la sua tribù, il sociologo con la sua società non riuscivano a garantire questa asetticità, questa separatezza tra osservatore ed osservato, questa certezza matematica. E infatti, in piena sbornia razionalista e modernista, la sociologia nacque nell'Ottocento (con A. Comte) con un vero e proprio «complesso di inferiorità».

Ma, col tempo, quel complesso di inferiorità è divenuto consapevolezza della diversità e occasione positiva di elaborazione di metodi di intervento che facessero i conti con il circolo ermeneutico.

Nel frattempo, però, come detto, accadevano cose inaudite proprio nel beato mondo delle scienze esatte: le previsioni newtoniane rispetto all'evoluzione dei pianeti incominciavano a mostrare alcune piccole pecche che, come crepe in una diga, si andavano piano piano ingrossando.

D'altro canto, comparivano sulla scena studi e teorie come quella di Einstein («relatività»), di Boltzmann («entropia») e Heisenberg («indeterminazione»): il mondo certo della fisica (la più certa delle discipline positivistiche) si mostrava invece incerto *ab imis fundamentis*. Divenivano incerti proprio i concetti fondamentali che una volta erano scontatamente dati per certi, come quelli di spazio, di tempo, di energia, di osservabilità.

Accadde dunque un fenomeno impensabile ai tempi del povero Comte.

Accadde infatti, come abbiamo già detto, non già che le discipline umanistiche divennero esatte, ma che quelle esatte (la fisica, la chimica, l'ingegneria, ecc.) divennero -o meglio si riconobbero- come inesatte. E da questa straordinaria (e ancora oggi da molti rifiutata, in una sorta di strenua difesa) presa di coscienza esse derivarono la necessità di volgere l'attenzione agli apparati di ricerca che le discipline umanistiche (invischiate nel problema dell'imprecisione e dell'incertezza da sempre) avevano elaborato.

Il mito della modernità venne abbandonato, perché:

a - nel momento in cui osserva, in cui conduce un esperimento, lo scienziato sta già modificando quella realtà che in sua assenza era sicuramente diversa (ma egli non potrà mai sapere come); ad esempio, il principio di indeterminazione di Heisenberg afferma che è impossibile determinare contemporaneamente posizione e velocità di una particella elementare con una precisione superiore ad un certo limite; quanto più accurata è la descrizione della posizione, tanto meno lo sarà quella della velocità, e viceversa; una delle ragioni di questo limite (che dipende dalla costante di Planck) è legata al fatto che nel momento in cui osservo una particella io letteralmente la «bombardo» e dunque la sposto, la modifico;

b - non esiste un punto di osservazione neutrale, lo scienziato osserva sempre a partire dalle proprie pre-conoscenze, dai propri pre-giudizi, perché egli è un uomo che «esiste nel mondo» (il *Dasein* heideggeriano) e in quel mondo è andato a scuola, ha elaborato le proprie basi di conoscenza; infiniti esempi possono essere condotti su questo punto: quante volte gli studiosi hanno osservato il comparire di certe muffe, di certe fermentazioni in certe condizioni? eppure solo Fleming scoprì la penicillina nel 1928, perché aveva il *back-ground* di studi e di conoscenze del suo tempo, che gli permise di com-prendere ciò che osservava sotto una luce nuova, e quindi di elaborare una teoria interpretativa.

Ma se tutto questo vale per le scienze fisiche e matematiche, a maggior ragione deve valere per quel mondo di relazioni incerte, costituzionalmente incerte che è la sfera di ciò che accade quando una persona ne incontra un'altra e incominciano a interagire.

A questo mondo appartiene inesorabilmente il rapporto tra valutato e valutatore.

Anzi, sulla scorta della sintetica carrellata sui riferimenti epistemologici si potrebbe incominciare a evitare di parlare di valutatore (come un soggetto) e valutato (come un oggetto), per mettere entrambi sullo stesso piano. Non c'è dubbio, ad esempio, che il valutatore venga valutato dal valutato.

In secondo luogo, si potrebbe applicare il concetto di ricorsività ad un livello più ampio, organizzativo: nel momento in cui al valutazione entra in un sistema organizzativo, anche senza volerlo lo modifica. Anzi, il sistema si modifica ancora prima, dal momento stesso in cui in quell'azienda tra i lavoratori incomincia a circolare la voce che la Direzione ha deciso che si attiveranno sistemi di valutazione. Poi arriveranno consulenti, Nuclei, schede, corsi di formazione alla valutazione, obiettivi, progetti, ecc. ... Tutto questo cambia l'organizzazione, provoca reazioni, genera comportamenti nuovi.

Ma c'è un altro aspetto di ricorsività che riguarda il valutatore; egli ha un bel dire che la sua valutazione è asettica, oggettiva, al di sopra delle parti: non è mai vero. Egli vive sempre in un orizzonte di valori, significati e interpretazioni (suoi e organizzativi) che inesorabilmente pesano sulla valutazione. Ad esempio, per essere semplici, egli ha sempre un capo, con le sue strategie, i suoi interessi, i suoi punti di vista. E il capo pesa, spesso fortemente, sugli obiettivi del lavoro, sui metodi da adottare, addirittura sulle conclusioni da trarre.

Questa commistione può risultare antipatica per chi ancora vive nel mito dell'asetticità. Egli potrebbe pensare che questo modo di fare organizzazione sia da evitare. Il problema è che è inevitabile. Il mondo non si divide tra valutatori «puri» e valutatori «venduti»: la commistione c'è sempre, e il mondo si divide solo tra valutatori che non lo sanno (e credono di essere puri: in vero sono solo degli sprovveduti che si fanno manipolare) e valutatori che lo sanno (e da questa consapevolezza generano capacità negoziali con la committenza, per fare chiarezza sui mandati, per garantirsi spazi e libertà d'azione, per ottenere protezione, ecc.)⁷.

⁷

Crediamo che questo valga per tutte le discipline umanistiche. Un'ottima trattazione di questi aspetti è riscontrabile per la sociologia in Gilli G. A., *Come si fa ricerca*, Mondadori, 1971.

Riprendiamo ora lo schema generale: c'era un altro motivo per affermare che l'oggettività in valutazione non esiste:



4.2 La persona infinita

Infatti, se ancora tutto questo non bastasse a dimostrare che la valutazione neutrale ed oggettiva non esiste, tenete conto che tutta la faccenda è complicata dal fatto che, quando ho a che fare con un'altra persona diversa da me, non posso non fare i conti con il fatto che ho a che fare, come dice Levinas⁸, con l'infinito. Nell'altro c'è sempre l'infinito, inteso proprio nel senso matematico del termine, cioè come qualcosa che va sempre oltre i limiti che cerchiamo di porgli, che non possiamo mai portare ad una fine, ad una risoluzione definitiva. In un rapporto interpersonale, l'idea che nell'altro esista sempre l'infinito significa prendere come regola di comportamento, come regola etica il presupposto che sia impossibile arrivare ad una piena (finita) comprensione dell'altro. Qualcosa, nell'altro, ci sfugge sempre, e quando pensiamo di essere arrivati alla sua piena comprensione, è meglio che ci mettiamo a ricominciare da zero, se vogliamo evitare di patire qualche cocente delusione!

Levinas dice che “l'Altro mi sta di fronte – ostile, amico, mio maestro, mio allievo – attraverso la mia idea dell'Infinito”. Sottolineiamo noi “attraverso”: quanto più è banale la mia idea di infinito, tanto più tenderò a semplificare e banalizzare la mia relazione con l'altra persona. E' noto che l'uomo ha sempre avuto difficoltà e talvolta paura a fare i conti con concetti «estremi» quali quello di nulla (o zero) e di infinito. Infatti, uno degli aspetti che Aristotele individua come causa della meraviglia, dello stupore e del terrore che inducono

⁸ Emmanuel Levinas, Totalità e infinito, 1971, ed. it. Jaca Book, Milano

l'uomo a filosofare è proprio la possibilità inspiegabile dell'infinito. E sappiamo tutti che l'incontro degli antichi pensatori greci con il concetto di infinito fu problematico e portatore di paradossi ansiogeni: si pensi alla storia del pitagorici a Samo e di Zenone a Elea⁹. Noi siamo ancora figli di questa difficoltà: l'infinito ci spaventa e tendiamo a ricondurlo a qualcosa di semplice, o a negarlo. La stessa cosa facciamo spesso per le persone con le quali veniamo in contatto: postulare la loro infinità è atto di grande coraggio etico.

5 La trasparenza

Ma la valutazione è complicata anche da elementi legati alla questione della trasparenza. I sistemi di valutazione furono sviluppati nelle aziende private degli Stati Uniti ad iniziare dagli anni '40 e conobbero una grande espansione negli anni '50 e '60. In particolare un metodo (Hay) fu importato negli anni '70 anche in Italia. Esso si basava inizialmente sulla valutazione delle posizioni. L'idea di fondo era abbastanza semplice. Essa voleva rispondere a una domanda centrale: se io (ad esempio) sono il capo del personale di una compagnia di assicurazioni, quanto devo pagare (ad esempio) il mio capo del marketing? Per esser chiari: qual è il minimo che posso dargli per evitare che vada alla concorrenza? E qual è il massimo che gli posso dare per evitare di sprecare dei soldi? La risposta a queste domande stava in un'analisi della posizione "capo del marketing" in termini di complessità gestita, di importanza della posizione per l'organizzazione, di professionalità richiesta, di rarità di tale professionalità sul mercato del lavoro.

A tale valutazione, ben presto se ne affiancarono altre due, una orientata ai risultati (o prestazioni) e una orientata alle persone (potenziale).

Nel complesso, a iniziare dagli anni '70, si diffusero nelle aziende private in Italia sistemi di valutazione per cui una parte sempre più rilevante delle retribuzioni degli individui era variabile, in funzione di quale posizione essi occupavano, di quali risultati conseguivano e di quanto intrinsecamente essi valevano (almeno dal punto di vista dei loro capi).

Ma sia chiaro: il sistema, fortemente differenziato, si è sempre basato su un requisito fondamentale: la mancanza di trasparenza. Pochissimi, nelle aziende private, sanno cosa guadagna realmente un collega. Sulle variabili retributive è steso un velo di riservatezza elevatissimo. Sono gli stessi operatori del Personale e i capi valutatori a richiedere questa riservatezza ai destinatari dei "premi". Il colloquio di valutazione si conclude con una proposta di "premio" che si affianca subito all'esplicita richiesta di non dire nulla in merito ai colleghi. Dice il valutatore: "Quest'anno, caro dottor Rossi, ci sono 30 milioni per Lei, ma mi raccomando, non dica nulla a Bianchi e Verdi, perché questi sono per Lei e solo per Lei...". Il giorno dopo, parlando con Bianchi, magari propone la stessa cifra, ma naturalmente dice: "Quest'anno, caro dottor Bianchi, ci sono 30 milioni per Lei, ma mi raccomando, non dica nulla a Rossi e Verdi, perché questi sono per Lei e solo per Lei...". E così via.

⁹ Per un trattamento dell'*horror infiniti* si veda Gattiglia, *Gli Occhiali di Ergane*, cap. 9, Angeli, Milano, 2000.

In genere, le uniche aree in cui l'azienda privata realizza la trasparenza sono quelle in cui la competizione può essere utile, a patto che i fattori di valutazione siano molto oggettivi. Si tratta di pochissime aree, come ad esempio quelle delle vendite (ma anche lì non in tutti i casi), in cui guadagna di più il venditore che fa più fatturato. Egli può divenire un vero mito da sbandierare come oggetto di emulazione. I suoi risultati sono una sfida per gli altri.

Ma nella maggior parte delle aree impiegate l'oggettività dei fattori di valutazione è impossibile e la trasparenza inesistente.

I boomerang principali della valutazione (i primi tra quelli descritti nel paragrafo 2: chi ottiene un premio minore di un collega subisce assai maggiormente l'impatto psicologico negativo del verdetto di quanto il collega goda dell'impatto positivo; inoltre tende ad attribuire a meccanismi persecutori tale esito valutativo; di fronte al timore che tutto ciò accada, il dirigente trova spesso più intelligente "appiattare") vengono così automaticamente evitati dall'azienda privata.

Ma nei servizi pubblici la trasparenza è un obbligo. Le graduatorie sono assunte in atti pubblici e disponibili per la lettura di chiunque ne abbia interesse (Legge 241/90). Tale modalità, inoltre, trova riscontro nella consapevolezza etica di chi lavora nel settore pubblico, dove la trasparenza è una delle colonne portanti delle fonti di diritto.

Tutto questo apre nuovi scenari e nuove necessità.

Per la verità, occorre anche chiedersi quale sia il discrimine fra trasparenza e lesione della privacy nei casi in cui la valutazione non si basa soltanto su indicatori oggettivabili (n° di prestazioni erogate, puntualità rilevata con la bollatrice, ecc.) ma anche su variabili che rimandano a caratteristiche personologiche del dipendente, peraltro stimate attraverso le caratteristiche personologiche del valutatore (disponibilità a collaborare, socievolezza, ecc.).

E' possibile, considerando le specifiche realtà aziendali, definire strategie adatte a salvaguardare sia la trasparenza, sia la tutela degli aspetti personali che sono oggetto di valutazione.

Ma in ogni caso, la trasparenza è un dato da cui non si può prescindere.

Occorre pertanto trovare alcune cautele e chiarezze metodologiche che il privato, tutto sommato, può anche permettersi di dimenticare, se vuole.

Un primo punto è legato alla chiarezza con cui devono venire definiti gli obiettivi all'inizio del periodo di valutazione. Benché assai nota, si tratta tuttavia di un'attenzione che non è mai sufficiente. Sappiano per esperienza diretta di enti e aziende in cui i dipendenti vengono valutati a fine anno senza che ci sia stato un momento altrettanto formale nel definire gli obiettivi a inizio anno. Spesso, poi, la lentezza dei tempi di approvazione dei bilanci fa sì che gli obiettivi siano attribuiti con grande ritardo nel corso dell'anno.

Il secondo punto importante è la gestione della valutazione attraverso un colloquio tra valutato e valutatore. In esso si fa il punto della situazione, ci si confronta apertamente, si

prova a ragionare sulle aree meno positive della valutazione per fare sì che siano strumento di miglioramento, anziché di depressione.

Il terzo punto può essere legato ad un'estensione del secondo: se esiste il contesto favorevole, la valutazione può essere oggetto di una discussione nell'intero gruppo di lavoro.

6 Valutare 'chi', o 'che cosa' ?

Spesso, nella valutazione si sovrappongono livelli sottilmente diversi. Solo per fare un esempio, nel contratto collettivo nazionale del comparto sanità, all'art. 35 si prevedono come variabili di valutazione:

- i "risultati ottenuti";
- le "prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale";
- l' "impegno e qualità della prestazione individuale";
- il "diverso impegno, manifestato anche in attività di tutoraggio e di inserimento lavorativo dei neo assunti";
- la "qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza";
- il "grado di coinvolgimento nei processi aziendali";
- la "capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi";
- la "partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità, con disponibilità dimostrata ad accettare forme di mobilità programmata per l'effettuazione di esperienze professionali plurime collegate alle tipologie operative del profilo di appartenenza";
- l' "iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro".

L'art. 5 dell'ordinamento del personale degli Enti locali, in modo assai simile, parla di:

- "prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale"
- "impegno"
- "qualità della prestazione individuale";
- "diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza";
- "grado di coinvolgimento nei processi lavorativi dell'ente"
- "capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi"
- "partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità";
- "iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro".

E' evidente che alcuni dei punti precedenti riguardano i risultati (il cosa) della prestazione resa. Ma alcuni altri riguardano il "come" della prestazione in un modo assai più legato alla 'persona' che la effettua.

Per essere più chiari, un conto è valutare il risultato di una prestazione in termini di (ad esempio) numero di problemi risolti, numero di utenti serviti, quantità di iniziative sviluppate, livello di soddisfazione dichiarato dagli utenti, ore di lavoro dedicate, risparmi ottenuti, ecc.

Altro conto è produrre giudizi sulla capacità di adattamento, sulla partecipazione, la disponibilità, l'iniziativa, la capacità di produrre innovazione.

Nel primo caso, anche se con maggiore o minore difficoltà, si tratta di qualcosa di relativamente oggettivabile, poiché riguarda i risultati di ciò che una persona fa. Nel secondo caso, i giudizi sono fortemente collegati non tanto a ciò che una persona fa, quanto a ciò che una persona è.

Il giudizio nella prima area può essere più oggettivo che nella seconda. Ma, al di là di questo, rimane il fatto che un giudizio divergente (tra valutato e valutatore) sulla seconda area ha un impatto psicologico assai più pesante e potenzialmente difficile da gestire.

Mettiamoci nei panni del valutato: un conto è se ci sentiamo dire “non hai gestito un numero di utenti pari a quello previsto”; altra cosa è se ci sentiamo dire “non hai sufficiente spirito di collaborazione”!

E’ generalmente condiviso il principio che la valutazione non si debba riferire alla persona, ma alle sue prestazioni. Ma è davvero possibile astrarre dalla persona e non lasciarsi influenzare da *‘ciò che l’Altro significa per Me’* quando valuto (giudico) le sue prestazioni ?

E quali *comportamenti* devono essere oggetto di valutazione? Tutti, nessuno o solo alcuni? Arrivare puntualmente al lavoro, essere più o meno cortesi con i clienti, avere un rapporto più o meno amichevole con i colleghi, pur con valenze diverse, sono comportamenti che hanno tutti una ricaduta sul lavoro. Ma come valutarli? E quali? E come evitare l’interferenza dei pre-giudizi del valutatore nella valutazione dei comportamenti?

Proviamo a fare alcune proposte.

1. Occorre prima di tutto distinguere con chiarezza (anche nelle schede) le valutazioni sui risultati dalle valutazioni sulle persone; i primi sono quantificabili con indicatori di controllo di gestione che non sono mai completi e oggettivi, ma hanno comunque il pregio di essere in qualche modo distinti dai giudizi etici; indicatori di risultato sono, ad esempio, la percentuale di impegnato su stanziato nell’attuazione del Piano di Gestione, oppure gli indici di customer satisfaction rilevabili con interviste agli utenti, oppure i km di strade che hanno avuto manutenzione straordinaria, oppure l’aumento o la diminuzione delle piaghe da decubito, ecc.
2. Per quanto riguarda l’area dei giudizi sulle persone (la collaborazione, la disponibilità, l’apertura all’innovazione, la cortesia, l’orientamento ad aggiornarsi, ecc.), trattandosi di giudizi di tipo etico, devono essere trattati con consapevolezza e cautela; l’etica è area complessa, tema oggetto della riflessione dell’uomo da almeno quattro millenni: se abbiamo imparato qualcosa, è a riconoscere il fatto che, nel campo dei giudizi “di valore” (e non di fatto) la cautela, il relativismo, il rispetto per l’opinione dell’interlocutore sono d’obbligo. L’etica moderna è etica del dialogo, è luogo dove i giudizi non sono mai definitivi, dove la cosa più importante è comprendere chi la pensa in modo diverso da noi, poiché solo dalla diversità può nascere la ricchezza che ci fa migliorare. Come non ricordare che Van Gogh morì, suicida, in solitudine e povertà? Un decimo del valore che ha oggi un solo suo quadro gli sarebbe bastato per vivere in ricchezza. Ma a quei tempi nessuno sembrava disposto a riconoscere che quel modo nuovo di dipingere, di usare i colori e il gesto del pennello sulla tela, fossero grandissima arte. Il diverso è spesso non capito. La storia della critica artistica è piena di pagine di stroncature nei confronti di artisti che il tempo ha identificato come grandissimi esponenti del genere umano. Che granchi presero quei “valutatori”! Ebbene, chiunque valuti rischia di prendere simili cantonate. E specialmente in quell’area “liquida” che è l’etica. Allora, per quanto riguarda

i fattori di valutazione che nelle schede attengono alle variabili legate alle persone (ripetiamo gli esempi; nei contratti si usano alcune parole-chiave come: disponibilità, collaborazione, innovazione, formazione, impegno, adattamento, flessibilità, ecc.), la nostra proposta è semplice: si tratta, in primo luogo, di separare le valutazioni legate agli obiettivi (almeno parzialmente oggettivabili in indicatori di controllo di gestione) dalle valutazioni legate alle persone (giudizi di valore); per queste ultime, è prevista per tutti un'area di positività e una di migliorabilità; in ognuna delle due aree il valutatore deve sempre indicare un fattore di valutazione (uno, non di più e non di meno), in modo che si sappia a priori che chiunque avrà sempre obbligatoriamente un fattore nell'area positiva e uno nell'area di migliorabilità. Ad esempio, una persona sarà giudicata positiva nella collaborazione e migliorabile nell'innovazione. Un'altra positiva negli affiancamenti, ma migliorabile nella capacità di leadership. In ogni caso, entrambe potranno discutere con il valutatore il perché del giudizio, ma nessuna si sentirà valutata peggio dell'altra. Tutto questo dovrebbe evitare la rissa che consegue sempre ai giudizi negativi di valore etico. Nessuno si sentirà oltraggiato e ingiustamente valutato, poiché tutti devono fare i conti con una segnalazione di migliorabilità su una variabile comportamentale. D'altra parte, deve essere chiaro che quest'area, gestita in questo modo, non genera nessuna graduazione; qualcuno penserà che questo sia un punto debole: noi crediamo, al contrario, che il punto debole risieda in quei sistemi che, costringendo a graduare sulle aree etiche, generano gli effetti boomerang che si dicevano all'inizio di queste pagine.

7 Il rapporto tra valutato e valutatore

Oramai è chiaro, per quanto detto, ma specialmente a chiunque abbia a che fare con l'attività di valutare qualcuno, che elevato è il rischio di smarrirsi in un ginepraio inestricabile. Un buon modo per evitare di perdersi è quello di seguire il filo di Arianna del *rapporto del valutato con l'oggetto di lavoro*, focalizzando su questo la valutazione.

Tuttavia, il rapporto del valutato con l'oggetto di lavoro non è un'entità asettica che si possa isolare in laboratorio, ma si colloca all'interno di realtà specificamente connotate in cui il fluire delle relazioni interpersonali si intreccia al fluire delle risorse ed alle innovazioni organizzative, dando luogo a processi trasformativi sempre presenti anche quando la realtà è apparentemente 'immobile'.

Le variabili che entrano in gioco nella valutazione sono pertanto molteplici.

Il rapporto del valutato con l'oggetto di lavoro, la cui dimensione osservabile è il prodotto, è condizionato da una serie di fattori di carattere relazionale ed organizzativo di cui il valutato è solo una delle variabili in gioco, e la sua lettura è mediata dall'ottica personale del valutatore e dalle sue emozioni, dalle quali questi non può prescindere essendo egli stesso parte della realtà in gioco: una parte, quella del valutatore, particolarmente coinvolta in quanto, valutando le prestazioni ed i comportamenti dei dipendenti si valuta di fatto, inevitabilmente, anche il proprio operato come responsabile di quella Unità organizzativa, di quel gruppo di lavoro, di quel dipendente, ecc.



E' allora occorre di nuovo chiedersi se è realistico pensare ad una *valutazione oggettiva* ? O essa è *oggettivamente impossibile*?

Per tutto quanto detto, noi pensiamo che sia necessario rassegnarsi all'imperfezione.

Ma riconoscere l'*imperfezione* è solo un buon motivo per rassegnarsi al meno peggio? O può essere anche il primo passo verso la ricerca realistica del miglior risultato possibile?

Se può essere utopistico pensare ad una valutazione assolutamente oggettiva, è però più facilmente raggiungibile l'obiettivo di una valutazione metodologicamente corretta ed onesta, basata su parametri il più possibile oggettivabili, riferiti a quelle prestazioni di volta in volta individuate come particolarmente significative in rapporto all'obiettivo aziendale ed a quelli, specifici, delle unità organizzative di appartenenza.

Una valutazione *leale* di ciò che è *osservabile*, piuttosto che delle supposte intenzioni e delle opinioni dei valutati.

Su cosa si può fondare un valutazione leale?

Noi crediamo che sia utile richiamare l'attenzione dei valutatori su alcuni punti.

In primo luogo: chi valuta chi? E' ovvio che io valutatore sono oggetto della valutazione del valutato. Inoltre, valutando lui, valuto anche me stesso. Se un insegnante commina un'insufficienza a fine anno, non sta forse anche ammettendo il proprio fallimento?

In secondo luogo: dobbiamo cercare di portare sempre a consapevolezza il complesso groviglio di relazioni, emozioni, storie che stanno dietro a una valutazione tra persone che si conoscono da anni, come spesso avviene tra un capo e i suoi collaboratori.

PUNTI CRITICI DELLA VALUTAZIONE

- **1. Chi valuta chi**
 - Valuto anche me stesso
 - Cosa entra in gioco nel momento della valutazione tra persone che si conoscono da anni

4

PUNTI CRITICI DELLA VALUTAZIONE

- **2. Prestazione/persona**
 - Variabili emotive- relazionali e variabili tecniche-razionali
 - Sempre un'area positiva e un'area di migliorabilità

5

La necessità di valutare ciò che è osservabile, rimanda alla maggiore difficoltà che hanno le aziende 'produttrici di servizi' come sono le ASL e i Comuni, rispetto alle aziende 'produttrici di beni', di definire chiaramente i propri oggetti di lavoro, superando l'astrazione del mandato istituzionale o di 'parole d'ordine' tanto generiche da essere da tutti condivise ('essere al servizio dei cittadini'; 'mettere al primo posto la tutela della salute', ecc.); rimanda alla necessità di definire nel 'qui' ed 'ora' delle diverse realtà sociali, tenendo conto delle variabili 'clienti', 'organizzazione' e 'risorse', *cosa significhi concretamente* 'essere al servizio dei cittadini' o 'mettere al primo posto la tutela della salute' e quindi cosa si può e si deve chiedere ai diversi Servizi ed alle singole persone che vi lavorano.

PUNTI CRITICI DELLA VALUTAZIONE

- **3. Comunicare e condividere la valutazione**
 - La trasparenza
 - Gli obiettivi, prima
 - Il colloquio interpersonale
 - Il gruppo

6

Come fare perché una valutazione *leale* sia anche *efficace*?

Questo rimanda ai processi motivazionali individuali del lavoratore, al rapporto del valutatore con il valutato, ed a quelli di entrambi col gruppo di lavoro e con l'organizzazione.

Il ragionamento deve dunque estendersi a tre temi:

- la motivazione
- lo stile di leadership
- il contesto organizzativo.

PUNTI CRITICI DELLA VALUTAZIONE

- **4. Le altre variabili della motivazione**
- 
- **5. Il contesto della valutazione (stili di leadership, organizzazione)**

7

8 Non di solo pane: la motivazione è una faccenda più complessa

Ma perché si valuta, poi?

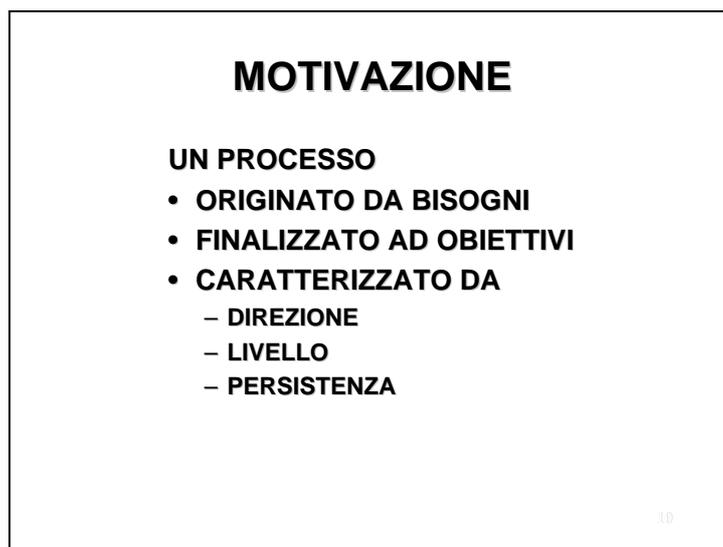
Ce lo siamo chiesti veramente? E abbiamo provato a darci una risposta? Qualcuno potrebbe dire che si valuta perché esistono dei contratti collettivi nazionali che ce lo impongono. Qualcun altro potrebbe riconoscere che non si tratta che di un modo (forse migliore di altri) di distribuire un po' di soldi evitando i vecchi "metodi a pioggia". Come dire: di già che dobbiamo dare dei soldi, almeno legghiamoli a qualche misura di complessità gestita e di risultato raggiunto.

Sotto questo punto di vista, siamo nella prospettiva dell'equità.

Ma si può proseguire nel ragionamento ed arrivare dove arrivano molti: a sperare che questo legare una parte della retribuzione ad una dimensione variabile "sproni" le persone che lavorano, le faccia uscire da vecchi torpori, in una parola le "motivi".



Ma, allora, il punto importante da sottolineare, è che gli attuali sistemi di valutazione lavorano in pratica su una sola delle molteplici variabili che portano la persona a produrre sistemi di senso all'interno di un contesto lavorativo.



Anche solo nelle analisi datate di Maslow e degli altri studiosi che gli sono succeduti, già vi era un'attenzione alla complessità delle variabili in gioco che spesso sembra essere dimenticata nelle "schede" su cui imperniamo tutti i nostri sistemi di valutazione.

E, più strada si è fatta nello studio della motivazione, più se ne è riconosciuta la complessità e la tendenza continua a sfuggire ad un facile incasellamento (figuriamoci poi se l'incasellamento deve stare nelle poche righe e colonne di una scheda di valutazione).

A. MASLOW (1954)



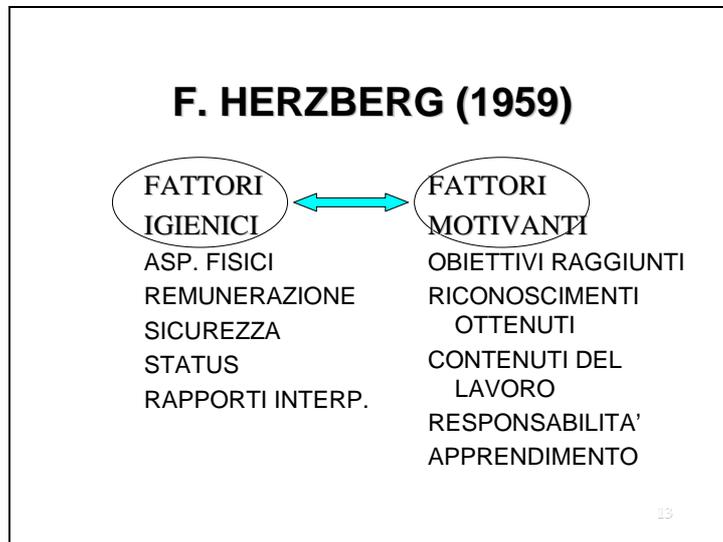
11

J.S. ADAMS (1965)

DINAMICA DELL'EQUITA'

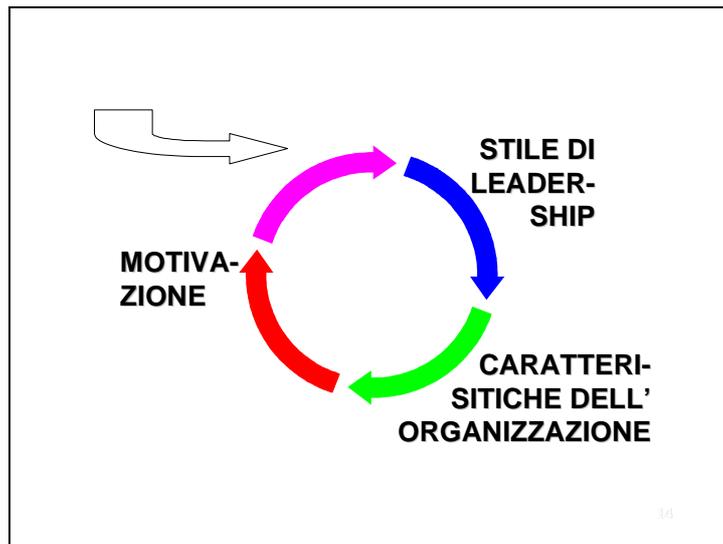
- NELLE RELAZIONI
- TRA SFORZO E RICOMPENSA
- TRA SE' E GLI ALTRI

12



9 Il contesto organizzativo

Infine, non si può dimenticare che la valutazione avviene sempre in un contesto organizzativo preciso, del quale si deve tenere conto. Una valutazione intelligente è impossibile in un'organizzazione stupida. E questo essenzialmente perché l'organizzazione stupida deprime le possibilità di motivazione.

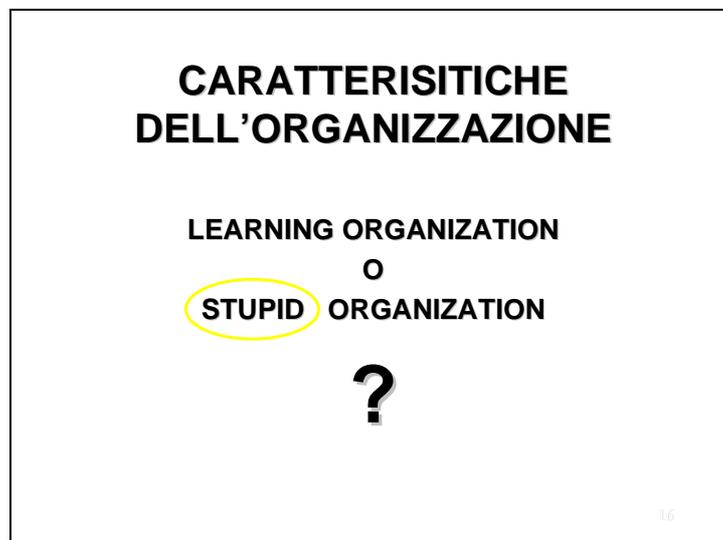


Un punto di riferimento importante in questi anni per una valutazione della situazione dell'organizzazione è il costrutto che sta conoscendo in questi anni un notevole successo, sotto le etichette prevalenti di *learning organization* («organizzazione intelligente») e di «lavoratori della conoscenza».

In questa riflessione si esaltano aziende e lavoratori che hanno successo grazie alla difesa e allo sviluppo continuo e flessibile delle conoscenze, delle competenze. E che dunque motivano i lavoratori grazie a questa situazione.

Anche se formalmente talvolta dichiarano di aderire a questa scommessa, moltissime aziende ed enti, specie i più grandi, sono ancora molto lontani da questa prospettiva.

Talmente lontani, che abbiamo seri dubbi che il paradigma della *learning organization* abbia un reale aggancio con la realtà. Esso sembra piuttosto un modello ideale, un obiettivo o un auspicio. Molto più reali ci appaiono invece modelli che diremmo piuttosto di *stupid organization*.



Cos'è la *stupid organization*? È l'organizzazione di gran lunga prevalente in moltissime aziende ed enti pubblici di oggi. Oggetto della critica di molti manager, di molti imprenditori e di molti consulenti, essa sembra comunque sopravvivere ad ogni tentativo che molte persone fanno di superarla. Essa sembra costruirsi e permanere anche al di là e nonostante la seria e sincera volontà di moltissimi di abbandonarla.

Una breve descrizione per punti non guasta: essa probabilmente ricorderà a tutti noi magagne e problemi che ben conosciamo e che continuamente ci si ripresentano. Tuttavia, una sua sistematizzazione potrà anche permettere di chiarire meglio, per differenza, come può essere un'organizzazione intelligente.

In primo luogo, la *stupid organization* ha paura dell'intelligenza. Questo significa che, spesso, cerca di stanarla ed eliminarla.

Uno strumento tipico di questa azione è quello dell'accentramento progettuale e decisionale. Esso è tipico di moltissimi modelli di progettazione ed azione organizzativa, ad iniziare dal taylorismo: si immagina che l'intelligenza sia concentrata in alcuni analisti e progettisti dei sistemi e dei processi. Essi possiedono la conoscenza su «come fare» un certo prodotto e progettano un processo produttivo ottimizzato all'interno del quale gli addetti non dovranno fare altro che eseguire gli ordini (procedure, normative, istruzioni di lavoro). Questa visione è centralistica, deduttiva. Essa ricorda le prime idee dell'intelligenza artificiale, quando si pensava che tutto dovesse essere «previsto prima» e tutta l'intelligenza dovesse essere posseduta da un cervellone centrale dotato di programmi scritti una volta per tutte. Nel frattempo abbiamo scoperto che l'intelligenza umana non risiede (solo) nel cervello, ma in tutto il nostro corpo, in tutti i minuscoli distribuiti agenti del sistema nervoso, muscolare, linfatico, ecc. Questo è un modello di intelligenza diffusa. Tradurre questa idea nelle aziende significa scollare le conoscenze dalle cupe rocche in cui si è blindata (per effetto di una visione organizzativa che è partita con Taylor un secolo fa, ma che permane tutt'oggi) o dai bidoni della spazzatura in cui è stata ghetizzata in certe burocrazie. Ancora oggi abbiamo troppe aziende in cui pochi sanno «come fare», pochi progettano e molti eseguono. La rigidità dei processi che ne deriva teme per definizione l'intelligenza, perché l'intelligenza è creatività, imprevisto, innovazione. Questa rigidità, si associa spesso alla pochezza dei dirigenti, che considerano l'intelligenza un pericoloso «baco»¹⁰ da distruggere o quanto meno da limitare e da isolare.

Ma accanto alla progettazione accentrata ed alle procedure rigide, che rendono superfluo il ragionamento e dannosa la creatività, il secondo sistema con cui la *stupid organization* combatte l'intelligenza sono i sistemi di remunerazione, che sono concentrati più sull'obbedienza che sui risultati.

La combinazione tra obbedienza e procedure nasconde completamente alle persone gli obiettivi e i significati dell'agire. Essa può portare alla giustificazione di qualsiasi atto, senza comprensione, senza dubbi, senza intelligenza. L'apoteosi di questo modello fu probabilmente lo sterminio nazista degli ebrei: essi non furono vittime solo dai loro aguzzini nei campi di concentramento, ma anche di migliaia di cittadini e di burocrati che fecero banalmente¹¹ «il proprio dovere» seguendo le regole, applicando le procedure, senza chiedersi «perché», «a che scopo», senza sapere o senza avere la forza di sapere che nel mettere un timbro in calce a certi documenti, nel fare viaggiare certi treni, nel portare rifornimenti a certi campi, essi stavano contribuendo ad uccidere uomini, donne e bambini.

¹⁰ In senso informatico: qualcosa che può produrre una disfunzione nella procedura.

¹¹ L'avverbio «banalmente» non è scelto a caso: consigliamo, sul tema, la lettura di Hannah Arendt, *La banalità del male*, ed. or. 1963, tr. it. Feltrinelli, Milano, 1964, rapporto sul processo ad Eichmann in cui del criminale nazista viene tratteggiato il profilo di piccolo burocrate, ingranaggio tra gli ingranaggi di una banale macchina organizzativa. Il nazismo non viene interpretato come una straordinaria anomalia, come la follia di Hitler e di pochi, ma come la perversa conseguenza di una burocrazia ben oliata, fatta di tanti uomini qualsiasi, di normali rappresentanti del ceto medio. Un'interpretazione inquietante e convincente, una denuncia ben più forte di quella che vorrebbe quasi tranquillizzarci relegando la pagina nera dell'Olocausto nella categoria delle anomalie.

Pensate che sia esagerato paragonare la *stupid organization* all'Olocausto? Vorremmo ricordarvi che all'ingresso di Auschwitz troneggiava la scritta «Il lavoro rende liberi». Era solo una sadica beffa? Noi crediamo che fosse qualcosa di più: una sorta di lapsus molto significativo, il simbolo tragico di una contiguità culturale tra il taylorismo e il campo di sterminio, ove i concetti dell'organizzazione come catena di montaggio furono portati all'estrema e perfetta applicazione. Se abbiamo ragione, allora il paragone è lecito e utile. Esso non vuole mettere sullo stesso piano la *stupid organization* e il lager, ma fare notare che c'è una sorta di impronta genetica comune, legata al fatto che, se tutti (tranne pochi) obbediscono senza ragionare, allora nessuno (tranne pochi) è più responsabile degli atti che compie e dei risultati che si ottengono.

Una seconda caratteristica della *stupid organization* è costituita dal fatto che, anche quando vuole indagare l'intelligenza, essa cerca di ricondurla a qualcosa di semplice, lineare, facilmente descrivibile, prevedibile: in una parola qualcosa di poco intelligente.

Così, molti meccanismi di selezione del personale si basano su batterie di test del tipo *Qi*, che da tempo sono considerati, nella migliore delle ipotesi, semplicistici. Come è noto, *Qi* sta per quoziente di intelligenza. I test di questo tipo, che si pongono l'obiettivo ambizioso di misurare l'intelligenza, incominciarono ad interessare gli scienziati verso la fine dell'Ottocento. La prima forma «moderna» di test *Qi* è dovuta ad Alfred Binet e Theodore Simon ed è del 1905. Molti test usati ancora oggi non sono altro che una sua evoluzione. Oggi è dimostrato che questi test spiegano solo circa il 25% delle variazioni delle prestazioni scolastiche e addirittura solo il 10% delle variazioni nelle prestazioni individuali nella vita di lavoro (ottenere un lavoro, avere successo, ecc.). Inoltre essi postulano un concetto di intelligenza semplificato, in bianco e nero, prevalentemente orientato a rilevare le capacità linguistiche e matematiche di un individuo bianco, della classe media e nord-europeo, tralasciando moltissime altre variabili.

Così, i processi di formazione sono solo processi di addestramento e indottrinamento (non si forma la persona, non si cerca di favorire la potenzialità della sua intelligenza, ma si prendono le sue capacità cognitive e si cerca di piegarle alle esigenze procedurali dell'organizzazione).

Un terzo aspetto della *stupid organization* è l'adozione di «test impliciti» per la verifica dell'affidabilità e dell'obbedienza.

Tipica è la sopravvalutazione del concetto di fedeltà, per cui chi è all'interno dell'organizzazione da più tempo fa più carriera. Per lo stesso motivo, chi decide di andarsene viene considerato un transfuga, un traditore.

Altrettanto tipico è il sistema del «nonnismo», per cui gli ultimi arrivati «devono morire»: ad essi vengono affidati i lavori peggiori, spesso distantissimi dalle loro aspirazioni e capacità. Sembra che le ragioni che giustificano questo comportamento agli occhi delle persone siano sostanzialmente quelle legate alla necessità di «temprare» in qualche modo le capacità di resistenza e di fedeltà dell'ultimo arrivato. Una sorta di «gavetta», superata la quale la persona viene ritenuta affidabile.

Quest'ultimo aspetto, peraltro, fa parte di un quarto carattere tipico della *stupid organization*: essa tende a mettere l'uomo sbagliato nel posto sbagliato; così, idraulici fanno gli elettricisti e

ingegneri fanno gli amministrativi. Questa abitudine opera a livello semi-conscio e spesso abbiamo notato che chi è immerso o governa un'organizzazione di questo tipo tende a non notarla: ma se si porta queste persone a discuterne di fronte a dati di fatto, accanto alla ragione della «temperatura» cui abbiamo accennato sopra, ne viene addotta anche un'altra, altrettanto tipica, che è quella dell'emergenza. Quella persona, le cui caratteristiche non sono adatte per quel lavoro, è stata messa a farlo perché si era in una situazione di emergenza e qualcuno doveva pure occuparsene... Purtroppo, la *stupid organization* vive quasi sempre in emergenza, anche se il suo business spesso è molto lento e stabile, per niente caratterizzato da cicli temporali brevi o cambiamenti imprevedibili. L'emergenza è, quindi, un alibi. Essa genera un «moto browniano»¹² dell'organizzazione, con grande dispendio di energie e pochi risultati. Essa non permette mai di fermarsi a riflettere, a fare il punto, a elaborare l'esperienza, a sistematizzare metodi. Inoltre, in nome suo si contraddicono continuamente gli accordi e gli orientamenti strategici: non si tiene fede ai patti, non si mantiene il timone su una certa rotta nemmeno per il periodo minimo necessario a capire se quella rotta porta da qualche parte.

Questa contraddizione continua degli orientamenti genera una quinta caratteristica della *stupid organization*: il fatto che i dipendenti vivono in uno stato di incertezza permanente in merito a ciò che i superiori si aspettano da loro. A direttive non chiare, si associa inoltre, spesso, la tendenza dei capi a non difendere, anzi a rimproverare pubblicamente e ad abbandonare i collaboratori che hanno sbagliato. La conseguenza è la paura dell'errore, che più di tante altre cose paralizza l'iniziativa e l'intelligenza. Ma altra conseguenza è l'impossibilità della delega, perché, dopo due o tre «facciate», anche il più coraggioso dei dipendenti non si assumerà più nessuna responsabilità, non opererà più nessuna scelta senza sentire il capo, il quale si ritroverà intasato di decisioni da prendere, di riunioni da fare, di controlli da effettuare. E si lamenterà. Alti lai solleverà sullo sciagurato branco di incapaci che si trova a dirigere, gente di cui non può fidarsi e che chiede il suo intervento per ogni minima cosa!

Infine, una caratteristica altrettanto importante della *stupid organization* può essere riassunta nella perversa interpretazione di quel motto di Francesco Bacone: «sapere è potere». La conoscenza non viene mai scambiata, né in orizzontale né in verticale, né nei gruppi né tra i gruppi. Si lavora con i tristemente famosi «comparti stagni». L'organizzazione assomiglia spesso all'arena in cui bande di affrontano in una guerriglia permanente, fatta di piccoli dispetti, gelosie, incomprensioni, ripicche, reciproche accuse.

¹² Nell'Ottocento, il botanico inglese Brown scoprì il moto continuo e disordinato di piccole particelle. Al livello delle molecole, il moto browniano è presente anche nei solidi, nei quali osserviamo un grande movimento dal punto di vista "micro", la cui risultante complessiva è nulla, nel senso che corrisponde all'immobilità di un solido osservabile dal punto di vista "macro". Le particelle cozzano continuamente tra di loro e contro le pareti, in un'agitazione senza posa e senza regola il cui risultato è il nulla: ecco, questo sembrano talvolta certe *stupid organizations*.

Ecco: è evidente che non si può fare una valutazione intelligente né costruire motivazione in un'organizzazione stupida.

10 Come superare la stupid organization?

Le esperienze positive ci insegnano che prima di tutto occorre mettere in moto processi che facciano «circolare» le conoscenze. Così il capo-valutatore dovrà:

- ❖ pensare il proprio gruppo o la propria struttura come gruppo o struttura di **professionisti** (ciò che caratterizza un professionista è la centratura su una conoscenza specialistica, uno status riconosciuto e una deontologia);
- ❖ organizzare molteplici occasioni di **feed-back** esterno (sono i momenti e i canali attraverso i quali si hanno informazioni in merito a come siamo visti dagli interlocutori esterni: clienti, fornitori, proprietari, gruppi superiori, concorrenti, ecc.);
- ❖ riconoscere le conoscenze che contano; si tratta di identificare i «**luoghi del sapere**», ovvero rilevare dove e chi possiede le conoscenze di diverso tipo (operative e strategiche, tecniche e manageriali, pratiche e teoriche);
- ❖ proteggere e sviluppare le conoscenze attraverso processi di:
 - ◇ **formazione continua**, in parte in aula (e concentrata su fattori quali la capacità di apprendere, di lavorare in gruppo, di innovazione e di integrazione tra processi diversi) e specialmente «oltre l'aula» (ovvero in linea, sui problemi reali, apprendendo dall'esperienza, dall'affiancamento, e con ruoli del formatore orientati a facilitare questo apprendimento, a sistematizzarlo in periodiche riunioni)¹³;
 - ◇ **formazione di scambio** e altri processi di *unsticking*¹⁴ e *publishing*¹⁵ dell'innovazione e della conoscenza;
 - ◇ moltiplicazione delle occasioni di **feed-back** interno (sono le occasioni in cui si fa il punto sulla situazione, si cerca di razionalizzare l'esperienza fatta per imparare da essa, ci si confronta sulle differenze di vedute, ecc.);
- ❖ **ricerca e sviluppo** decentrati e continui.

¹³ La tradizionale funzione di Formazione aziendale tende a cambiare il proprio ruolo e ad integrarlo con quello della Ricerca e Sviluppo. Un segnale di questo cambiamento è anche il suo cambiare di nome. Il responsabile della Formazione e della Ricerca e Sviluppo è in molte aziende leader oggi chiamato *Knowledge Director* e la sua struttura *Learning Center*.

¹⁴ *Unsticking* letteralmente vuole dire “scollamento”. È invalso questo spaventoso termine per indicare le attività che favoriscono il distacco della conoscenza da un singolo individuo per metterla in rete a disposizione di tutta l'azienda. In attesa di trovare un termine migliore, va comunque detto che il processo è molto importante, perché fino a che le conoscenze che si potenziano sono di esclusiva proprietà individuale il fatto è utile ma non sufficiente.

¹⁵ Letteralmente: “pubblicazione”. È un passo decisivo. Ad esempio, si può portare le persone a considerare la rete aziendale come una vera e propria intranet sulla quale ognuno ha una propria pagina (*home page*) sulla quale pubblica le proprie conoscenze, scoperte, innovazioni. Questa pubblicazione va a favore di tutti e quindi è un vero e proprio esempio di *unsticking*. Il *groupware* è condizione per realizzare un esempio di questo tipo. I sistemi di valutazione e di incentivo riconosceranno poi alle persone i premi a seconda di quanto l'attività di pubblicazione è stata fatta e con quale successo di pubblico interno (es.: sulla base del n° di accessi alla pagina personale).