

PROSPETTIVE DI VALUTAZIONE

a cura del gruppo di lavoro dello Studio APS (1)

Il precedente contributo (2) ha evidenziato le trasformazioni dei Servizi connesse ai cambiamenti che hanno caratterizzato il panorama sociale e politico istituzionale del nostro paese dagli anni '70 ad oggi. I modi di pensare e sperimentare la valutazione nella produzione dei Servizi sono altrettanto mutati (3). Riferendoci alle modalità attraverso cui la dimensione valutativa è stata pensata e praticata all'interno dei Servizi, ora cercheremo di individuare ed esplorare i paradigmi di riferimento concettuali utilizzati nelle esperienze di valutazione. Considereremo come oggetti della valutazione sia i "Servizi", intesi come stabili sistemi di offerta (pubblici e privati), che i "progetti" intesi come soluzioni per attivare interventi in campo sociale e sanitario delimitati nel tempo e circoscritti a specifici problemi. Tale distinzione non intende tuttavia riprodurre una visione stereotipata che porta ad attribuire ai Servizi connotazioni statiche e routinarie, e ai progetti caratteri di scontata innovazione e qualità. Sia i Servizi che i Progetti possono infatti essere considerati e interpretati solo in ragione dei loro aspetti burocratici e amministrativi o, alternativamente, possono essere visti nella loro dinamica complessità, determinata dalla molteplicità dei fattori che entrano in gioco nella loro realizzazione.

In ambito sociale e sanitario le attività produttive richiedono sempre l'attivazione di processi valutativi - di ordine consapevole o implicito - orientati a soppesare, misurare e giudicare il delicato rapporto tra le richieste ed i bisogni portati dagli utenti e l'adeguatezza degli interventi disponibili e messi in campo dai Servizi. La valutazione può essere, in tal senso, intesa come un'attività che precede, che accompagna e che conclude il percorso di un intervento sociale o sanitario, orientandone il

(1) L'elaborazione e la stesura di questo contributo è stata curata da un gruppo di lavoro dello Studio APS composto da soci, collaboratori e professionisti del settore interessati ad approfondire il tema della valutazione. Il gruppo era composto da: Marco Brunod, Maurizio Colleoni, Elena Giuliano, Claudio Pasotti, Salvatore Raffaele, Monica Savio, Walter Tarchini, Michele Testolina.

(2) Cfr. "La valutazione nei Servizi: alcune coordinate storiche e culturali", pag. 29

(3) Il tema della valutazione nei Servizi, negli ultimi anni, è stato oggetto di numerose riflessioni che tendono a mettere in evidenza i modelli sperimentati e quelli più praticabili. L. Leone, M. Prezza (in "Costruire e valutare i progetti nel sociale", Franco Angeli, Milano, 1999) evidenziano due

I PARADIGMI PREVALENTI NELLE ESPERIENZE DI VALUTAZIONE

approcci prevalenti alla valutazione: razionalista e costruttivista. Ranci Ortigosa

(in "La valutazione di qualità nei servizi sanitari", Franco Angeli, Milano, 2000) propone quattro approcci alla valutazione della qualità: tecnico-professionale, organizzativo-gestionale, economico, umanistico-partecipativo. Nicoletta Stame (in "Il processo di valutazione", Franco Angeli, Milano, 2001) propone una tipologia di approcci alla valutazione (positivista-sperimentale, pragmatista della qualità, costruttivista del processo sociale) connessi ad una cronologia di evoluzione del welfare state italiano. Questo tema è stato recentemente analizzato anche da U. De Ambrogio (a cura di) Valutare gli interventi e le politiche sociali, Carocci, Roma, 2003.

senso operativo e l'efficacia, ed i cui risultati costruiscono il significato dell'esperienza di Servizio per gli utenti, così come per gli operatori. Negli ultimi anni l'ingresso nel mondo dei Servizi di tematiche valutative di ordine più codificato, contrassegnate cioè da metodologie identificabili, e generalmente orientate a razionalizzare l'investimento operativo in relazione alle risorse disponibili, ha generato molte esperienze di valutazione. Osservando queste diverse esperienze ciò che in prima battuta colpisce è la coesistenza di approcci radicalmente diversi, talvolta agiti in modo inconsapevole, a volte introdotti ed utilizzati in modo acritico, ma quasi sempre poco aperti al confronto e allo scambio.

Un elemento ricorrente di queste esperienze è infatti la **rigidità**. La si ritrova facilmente sia in quelle organizzazioni dove la valutazione è esclusivamente realizzata nell'informalità, così come in quelle situazioni dove sono state predisposte sofisticate strumentazioni.

Un esempio del primo caso è il sistema scolastico, dove spesso sembra impossibile rompere le rigide logiche che favoriscono un'intensa proliferazione informale di valutazioni, sia sul servizio scolastico che sui suoi progetti, che risultano però scarsamente utilizzabili a livello sociale. Nel secondo caso invece sembra sempre più prevalere una delega delle attività di valutazione a sistemi di calcolo (in particolare sistemi informativi realizzati per il controllo gestionale), che dovrebbero fornire in modo quasi automatico risultati obiettivi e inconfutabili.

Questa rigidità evidenzia, quasi fosse una spia d'allarme, la difficoltà con cui nelle organizzazioni che producono servizi si affronta il tema della valutazione. Una difficoltà che ha sicuramente radici culturali lontane, che è favorita dall'ansia con cui le persone e i gruppi si accostano a questa attività, ma che è anche alimentata dalla scarsa esplicitazione dei presupposti teorici e delle finalità che sostengono lo sviluppo delle metodologie e delle strumentazioni utilizzate.

Per provare a rendere più visibili i paradigmi maggiormente utilizzati nelle attività di valutazione, e poter poi riflettere sulla loro congruità nel lavoro sociale e sanitario, evidenzieremo al-

cune **polarizzazioni** che abbiamo osservato, sia in quelle situazioni in cui la valutazione è realizzata quasi esclusivamente in modo informale e poco dichiarato, che in quelle realtà organizzative dove i processi valutativi sono stati maggiormente strutturati. Queste dicotomie sono utili a descrivere la varietà attraverso la quale la valutazione viene realizzata e concepita nel contesto dei Servizi, quasi sempre con la convinzione di mettere in atto la pratica valutativa più rigorosa e incisiva.

Circoscriveremo la descrizione di queste polarizzazioni a quegli ambiti che più di altri lasciano trasparire i paradigmi di riferimento utilizzati nelle diverse esperienze di valutazione:

VISIBILITÀ DELLA VALUTAZIONE

- La maggior parte delle esperienze di valutazione, in particolare nei Servizi, sono invisibili, si realizzano nell'informalità. Le persone, prevalentemente da sole, operano valutazioni che solo in minima parte sono disposte o interessate a socializzare.
- In alcuni casi, sia nella valutazione dei Servizi che di progetti, si verificano forzate esposizioni dei processi valutativi sostenuti dalla necessità di esibire prassi e strumentazioni che dovrebbero rappresentare in sé la qualità di ciò che si produce.

IL TEMPO NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

- In particolare nelle situazioni in cui la valutazione si realizza in modo informale il tempo è poco percepito come un vincolo condizionante la qualità del processo, la valutazioni si realizza prevalentemente in modo estemporaneo, spesso sollecitata da eventi imprevisti.
- Dove i processi di valutazione sono maggiormente strutturati, i vincoli temporali sono prevalentemente molto rigidi e poco adattabili agli andamenti operativi, le scansioni temporali dei processi valutativi sono generalmente fissati dalle esigenze istituzionali e organizzative.

VALORI DI RIFERIMENTO

- Quando i processi di valutazione sono scarsamente formalizzati i valori di riferimento utilizzati dai diversi soggetti coinvolti restano prevalentemente impliciti e sono definiti (spesso in-

consapevolmente) dall'illimitata discrezionalità di ciascuno.

- Al contrario nelle esperienze di valutazione più strutturate i valori di riferimento, determinati dalla/e razionalità dominanti (tecnica, economica, organizzativa, normativa), sono tendenzialmente esplicitati, anche se spesso la loro genericità lascia ampi spazi ad apporti soggettivi espressi prevalentemente in modo mascherato.

IDENTIFICAZIONE E CARATTERISTICHE DEGLI OGGETTI DA VALUTARE

- Nelle esperienze meno formalizzate gli oggetti su cui si concentra l'attenzione valutativa possono essere i più disparati e sono generalmente poco esplicitati; i sistemi valoriali, professionali e organizzativi a cui ciascun soggetto coinvolto si riferisce, nonché specifiche aspettative di ordine personale, orientano le diverse scelte. Gli oggetti da valutare non sono quindi definibili a priori, non è possibile dividerli, non sono quindi confrontabili.
- Nelle esperienze più formalizzate gli oggetti da valutare per comprendere il funzionamento di un Servizio o di un progetto, sono generalmente prefissati da normative disposte da autorità istituzionali e/o organizzative e/o tecniche. Gli oggetti da valutare sono quindi definiti tutti a priori, sono standardizzati e confrontabili, spesso per la loro astrattezza poco assunti.

CRITERI DI VALUTAZIONE E ATTRIBUZIONE DI VALORE

- Quando la valutazione si realizza prevalentemente nell'informalità l'esplicitazione dei criteri è ovviamente assente, questi restano nascosti e spesso sono oscuri anche a chi li applica. L'attribuzione di valore si configura così come un processo poco riflettuto, che nella maggior parte dei casi avviene in modo quasi automatico attraverso l'utilizzo di parametri non confrontati e in parte inconsapevoli.
- Al contrario quando la valutazione è fortemente strutturata i criteri sono dati in modo evidente, stabiliti generalmente da autorità sovraordinate, spesso sono percepiti come estranei dai diretti utilizzatori. L'attribuzione del valore tende ad essere regolata da meccanismi procedurizzati che misurano lo scarto esistente da standard predefiniti.

I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE

- I soggetti coinvolti nei processi valutativi informali sono poco visibili, come è poco chiaro cosa si valuta, resta abbastanza incerto anche chi valuta. Queste situazioni tendono a non favorire l'apprezzamento dei contributi valutativi dei soggetti più deboli (compresi i destinatari dei servizi) che, per le difficoltà che incontrano nei tentativi di far riconoscere i loro apporti, spesso tendono a ritirarsi.
- Nelle situazioni dove i sistemi di valutazione sono più strutturati, i soggetti a cui viene affidata la responsabilità del processo sono chiaramente determinati e tendono a corrispondere con i ruoli di autorità organizzativa. Questo assetto tende spesso a determinare separazioni, accompagnate da fenomeni di delega, diffidenza e resistenza, tra chi formalmente valuta e chi, non avendo un preciso ruolo nel processo, finisce per sentirsi più che un valutatore un valutato.

La valutazione non rimanda solo ad opzioni epistemologiche e metodologiche relative alla possibilità di cogliere e descrivere dei fenomeni sociali e organizzativi, e quindi agli strumenti che possono supportare questi processi conoscitivi su cui basare l'azione valutativa. La valutazione, in particolare quando questa si gioca in campo sociale, rimanda anche a problematiche attinenti il rapporto tra i diversi livelli micro e macro presenti nell'azione sociale ed organizzativa, tra i suoi attori, tra gli interessi e i valori che vi si giocano. Nel valutare occorre fare riferimento ad un "oggetto" da valutare ma, riprendendo Max Weber (4), la realtà non è "oggettiva", è piuttosto una "infinità indeterminata" priva di un senso oggettivo, alla quale l'uomo dà ordine e senso, da una "costruzione" alla luce dei suoi valori. E questo a maggior ragione quando l'oggetto di cui si parla è qualcosa di immateriale, come nel caso dei beni sociali e dei servizi, e quando i "valori" sono più che mai determinanti nella sua "costruzione" e nelle rappresentazioni che ne sostengono attese e senso (5). Per questo la valutazione rimanda più in generale alle dimensioni della costruzione del sociale, del potere, del conflitto e della possibile cooperazione; la va-

GLI ORIENTAMENTI PARADIGMATICI

(4) Cfr. M. Weber, *Il metodo delle scienze storico sociali*, Einaudi, Torino, 1958.

(5) Cfr. F. Olivetti Manoukian, *Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, Il Mulino, Bologna, 1998.

lutazione può quindi essere vista come forma di “costruzione della realtà”. Una forma di costruzione che può essere più o meno ricca e articolata, più o meno aperta all’entrata in gioco dei diversi attori e attenta alle dinamiche sociali esistenti.

Non vi è dunque un’oggettività assoluta, e dunque una valutazione assoluta. Vi è una realtà che è frutto di processi più o meno negoziali tra attori sociali e esperienze valutative conseguenti a questi processi. La qualità di questi processi negoziali e valutativi ci riporta, quindi, a come si sviluppano le dinamiche di potere, con le loro dimensioni costruttive e distruttive, e alle esperienze di cooperazione-conflitto, intrinsecamente necessarie alla costruzione della realtà in cui viviamo, in cui sono sempre compresenti esigenze ambivalenti di stabilità e di innovazione.

La valutazione viene così a rappresentare un modo di intervenire nella realtà. Questo si rende necessario anche per legittimare politiche, governare servizi, tutelare diritti in rapporto alle dinamiche che caratterizzano il contesto sociale. In relazione alle diverse collocazioni istituzionali e organizzative ci si trova così di fronte al tema del diverso sguardo che si ha sulla realtà, della diversa sollecitazione ed esposizione in rapporto a variabili economiche, organizzative, relazionali, e dunque alla necessità di scegliere a cosa prestare attenzione, selezionando gli aspetti ritenuti più rappresentativi della realtà stessa. Un problema specifico, che si pone in particolare con la valutazione, è quanto sia difficile per ciascun soggetto sociale “legittimare” pensieri e problemi che siano “altri da sé”, che siano diversi dal “come io vedo”. Per sviluppare un percorso valutativo articolato è necessario collocarsi all’interno di un contesto, questo significa assumere i problemi e le prospettive che sono poste dai diversi livelli e dai diversi attori che lo compongono (6). Ciò è spesso difficile, in quanto occorre contrastare la tendenza ad estromettere ogni altra prospettiva per aprirsi a contaminazioni generative.

Un percorso valutativo è dunque in sé un processo dialogico (7) di ricomposizione sociale e organizzativa che opera:

- sulle relazioni che portano “a rappresentare” la realtà;

(6) Cfr. F. Olivetti Manoukian, La connessione tra livelli nella progettazione, in *Rivista Animazione Sociale*, n° 11-1999.

(7) Cfr. F. d’Angella, Per un approccio dialogico alla valutazione, in F. d’Angella, A. Orsenigo (a cura di) *La progettazione sociale*, Edizioni Gruppo Abele, Torino, 2000.

- sui significati che si attribuiscono a queste “rappresentazioni” della realtà.

Parliamo allora di orientamenti paradigmatici e di “razionalità” sottostanti i processi di valutazione, prima ancora che di modelli e strumenti, perché se è vero che la problematica della valutazione riporta a quella della costruzione della realtà (e dunque di un servizio e di un progetto come “realtà sociale”) è importante riconoscere quali sono i paradigmi di pensiero che orientano questo percorso e, in questo, quali sono gli elementi di razionalità a cui esso è ricondotto. Possiamo collegare le diverse modalità di realizzazione dei processi di valutazione a quattro **orientamenti paradigmatici** che hanno al loro interno delle peculiari razionalità di riferimento:

1. individualistico: la razionalità del soggetto e delle sue attese
2. burocratico: la razionalità delle istituzioni e delle sue norme
3. tecnologico: la razionalità della scienza e dei suoi strumenti
4. dialogico: la razionalità dei problemi e dei suoi contesti

I primi tre sono orientamenti paradigmatici storicamente radicati nel pensiero e nelle strumentazioni operative. In particolare: il paradigma individuale è legittimato dalla natura stessa di ciascun individuo; il paradigma burocratico e quello tecnologico traggono forte legittimazione dagli oggetti che simbolicamente li rappresentano (normative e strumenti tecnologici) e che incarnano le loro razionalità. Il quarto (paradigma dialogico) è un orientamento più recente, che trae la forza non da razionalità depositate in oggetti esterni, quanto piuttosto dalla razionalità contenuta ed espressa dai processi relazionali che definiscono i contesti sociali e danno corpo ai problemi che li caratterizzano.

PENSIERO DI FONDO

Il pensiero di fondo di questo orientamento è che la valutazione sia sostanzialmente un atto che va riportato unicamente ai propri valori e ai propri quadri di riferimento personali e professionali, senza farsi interrogare da quelli altrui, e in fondo, senza nemmeno farsi troppo toccare dai dati di realtà. Nell’ambito del lavoro sociale è un orientamento diffuso, molto

ORIENTAMENTO
INDIVIDUALISTICO:
LA RAZIONALITÀ DEL
SOGGETTO E DELLE
SUE ATTESE

più di quello che si potrebbe pensare; spesso più latente e implicito che dichiarato, è un riportare solamente “a sé” e ai propri riferimenti le necessità di valutazione che, rispetto alle sollecitazioni o ai problemi posti dall’incontro con la realtà, può anche assumere connotati difensivi o ideologici.

È un orientamento che porta l’operatore a considerare in modo quasi esclusivo il proprio punto di vista, che non permette di accogliere altre prospettive, di trovare punti di riferimento suggeriti dai movimenti organizzativi o da una attenta considerazione dei vincoli di realtà. Di fronte ad altri apporti valutativi si attesta prevalentemente su posizioni scettiche, svalutanti, spesso espresse con un “dipende”, che non permette di contribuire ai processi di costruzione organizzativa. È un orientamento che porta gli operatori ad attaccarsi in modo rigido a proprie ipotesi, protocolli di lavoro e obiettivi, senza assumere le esigenze e le istanze provenienti da altri attori sociali e organizzativi. I valori professionali, indispensabili nei processi di lavoro sociale, rischiano così di trasformarsi in strumenti che rinforzano chiusure e cristallizzazioni di quei comportamenti che da questi dovrebbero essere invece declinati. Si perde così la possibilità di operare quelle necessarie contestualizzazioni senza le quali i riferimenti valoriali tendono a scivolare in un assoluto intoccabile che non si lascia interrogare dalla circostante realtà.

Questo orientamento si presenta anche nei comportamenti organizzativi quando le attività di progettazione e valutazione si sviluppano facendo solo riferimento ai propri valori (o ideologie), alla propria definizione del problema e della via da percorrere per affrontarlo. Inevitabilmente queste prassi sono frequentemente sostenute da enfattizzazioni carismatiche, idealizzazioni, rappresentazioni di sé come unica realtà positiva in rapporto ad ambienti visti sempre come inadeguati, e ad altre organizzazioni viste come insufficienti o collocate su orientamenti sbagliati. È un orientamento che riporta ad una sorta di “purezza” idealizzata del proprio modello di azione che cristallizza quanto di buono è stato scoperto e inventato.

All’interno di questo paradigma di pensiero individualistico si è

soli, e spesso si è spinti a costruire giustificazioni di fronte ai problemi incontrati, a cercare colpe negli altri o nell'assenza di risorse che risultano sempre scarse a fronte della via ideale (o idealizzata) a cui si fa riferimento. Questo processo di progressiva chiusura, non valorizzando le dimensioni intersoggettive e interorganizzative, non favorisce l'identificazione e l'appropriazione allargata dell'oggetto di lavoro e rinforza l'assunto che solo io come operatore o solo noi come organizzazione sappiamo "cosa è giusto fare".

QUANDO L'ORIENTAMENTO INDIVIDUALISTICO SOSTIENE I PROCESSI DI VALUTAZIONE

Quando questo orientamento sostiene i processi di valutazione, questi si fondano essenzialmente su ciò che il soggetto (individuo o organizzazione) ritiene siano i valori di riferimento. Ma sono valori così assolutizzati, irrigiditi, cristallizzati, che non permettono alcun confronto dinamico e riflessivo con il contesto. E' come se la prospettiva professionale (psicologica, sociale, sanitaria, educativa, ...) da cui si osservano i problemi, o l'orientamento metodologico adottato per costruire letture e ipotesi di lavoro risolvessero da sé la complessità della realtà. Lo stesso vale per i valori a cui si riferisce un'organizzazione che si possono esprimere negli orientamenti d'azione, nelle metodologie di intervento o in specifici programmi di lavoro.

La valutazione viene così realizzata e colta come un "giudizio insindacabile" che può riconoscere interamente, o in misura altrettanto radicale negare, la validità di ciò che viene preso in considerazione. In questo paradigma di pensiero la valutazione assume toni minacciosi in quanto è potenzialmente distruttiva. Per questo non è tanto possibile realizzarla in modo esplicito, manifesto, e si preferisce agirla in modo informale non trasmettendo esplicitamente quanto è stato elaborato. Da questo tipo di valutazione ci si deve allora prevalentemente difendere rinunciando a quanto essa offre per favorire la conoscenza della realtà e la ricerca di opzioni per un agire capace di cogliere le complesse razionalità presenti nel proprio campo ope-

(23) M.A.Golden, *Eroiche sconfitte. Sindacato e politiche di riduzione del personale*. Il Mulino, Bologna, 2001.

rativo.

I SOGGETTI E GLI STRUMENTI

Nel lavoro sociale è cruciale riconoscere e consolidare un sistema di valori professionali e organizzativi su cui fondare lo sviluppo di pensieri e azioni. Questi riferimenti concettuali costituiscono il principale strumento per orientare azioni tecniche ed organizzative ma svolgono anche un'insostituibile funzione per indirizzare l'osservazione della realtà, la selezione e la rilevazione di dati e informazioni. Inoltre la percezione degli elementi di realtà, utili alla costruzione dei problemi e delle ipotesi di lavoro, passa in particolare attraverso la capacità di cogliere i segnali che prendono forma nelle relazioni e di auto-osservarsi all'interno di queste.

Ma la valutazione, caratterizzata dal paradigma di pensiero individualistico, è segnata dalla disattenzione nella rilevazione dei dati di contesto e dalla debolezza dei processi elaborativi. Sono enfatizzate le "intuizioni" soggettive determinate dalla propria estemporanea sensibilità e dalla propria operatività. Non a caso i processi di valutazione si sviluppano prevalentemente in modo implicito o sono scarsamente formalizzati e le strumentazioni predisposte sono pressoché inesistenti. La realtà nella sua multiforme e contraddittoria complessità viene così semplificata e gli aspetti ansiogeni tacitati, creando così i presupposti per rinforzare le paure e le minacce immaginate.

Nell'operatività il soggetto artefice principale dei processi valutativi è il singolo operatore, perché il contesto, gli altri attori organizzativi e gli utenti, vengono visti come destinatari della propria intenzionalità, ed è proprio questa intenzionalità che viene posta al centro dell'attenzione valutativa. Analogamente a livello organizzativo le funzioni valutative sono assunte dall'autorità apicale, soprattutto se interpreta il ruolo in modo carismatico, in quanto solo lei può essere depositaria dei valori dell'organizzazione, sia in rapporto ai soggetti interni, che in relazione al contesto esterno.

PENSIERO DI FONDO

Quando le dinamiche sociali e organizzative sono indirizzate

ORIENTAMENTO
BUROCRATICO:
LA RAZIONALITÀ
DELLE ISTITUZIONI E
DELLE SUE NORME

da questo orientamento si tende a pensare che le dimensioni normative, rappresentate dalla formalizzazione di assetti, processi e comportamenti, possano contenere la complessità del reale. Ci si muove come se il disordine e la turbolenza della realtà, la sua opacità e le sue incoerenze, possano essere sottomesse e controllate da una razionalità forte, estranea e superiore all'insopprimibile volubilità e al relativismo che i singoli individui esprimono nel loro agire sociale e organizzativo.

In questo senso le norme non sono viste come entità flessibili capaci di interagire con le dinamiche sociali e di farsi plasmare da esse, ma sono immaginate come l'espressione rigida ed infallibile delle istituzioni che le hanno generate. Pensate come strumenti per regolare e strutturare l'organizzazione hanno il compito di sostenere le attività di governo, preordinando, anche gli eventuali cambiamenti. L'enfaticizzazione del ruolo affidato agli impianti normativi porta a riconoscere, di ciò che istituisce e caratterizza la convivenza umana nelle organizzazioni e nei contesti sociali, quasi esclusivamente le dimensioni cosce e razionali, tralasciando volutamente tutti quegli aspetti che non possono essere controllati e diretti (la presenza di diversi modelli culturali di riferimento, gli attaccamenti identitari, i legami affettivi, le produzioni immaginarie, le molteplici attese, le dinamiche inconsce e inconsapevoli, ecc.).

Se i processi di valutazione riferiti ai Servizi e ai progetti sono prevalentemente orientati dal paradigma burocratico, l'elemento cruciale che sarà considerato è il grado di conformità ai funzionamenti o ai comportamenti prescritti. La razionalità dell'istituzione si incarna nelle sue norme, negli standard inerenti gli atti e le procedure da realizzare (il titolo di studio o l'anzianità di servizio per valutare le competenze professionali, la percentuale di treni in ritardo per valutare la qualità del servizio ferroviario, il numero di ricoveri per valutare il funzionamento di un reparto ospedaliero, il numero di giovani coinvolti per valutare un progetto sociale, ecc.). Il rispetto pieno delle norme e degli standard, o il loro rispetto entro percentuali ritenute ammissibili, permette così di valutare come accettabile il funzionamento di un determinato progetto o servizio.

La centralità dell'istituzione e delle sue norme impone alla realtà sociale una chiara gerarchia nei rapporti tra i diversi soggetti: norme e standard possono essere più o meno articolati, ma la logica che sovrintende la loro applicazione è che questi siano fissati da un livello istituzionale superiore (lo Stato, la Regione, la ASL, il Comune, la Scuola) per valutare quanto avvenga ai livelli inferiori, quelli dell'applicazione operativa. Questo orientamento culturale è alla base dello sviluppo delle organizzazioni burocratiche e meccaniciste classiche, ma è tuttora molto presente nel funzionamento di molti servizi pubblici e privati. Così come lo si ritrova nei comportamenti e nelle attese che molte persone sviluppano nei confronti della realtà sociale e organizzativa. Nelle sue traduzioni operative questo orientamento si è progressivamente affinato, ha assunto una veste moderna sempre più connotata da elementi di efficienza ed economicità (ad esempio: enfatizzando la centralità delle procedure nella certificazione di qualità, oppure orientando le forme con cui si realizzano i processi di esternalizzazione delle produzioni di servizi).

QUANDO L'ORIENTAMENTO BUROCRATICO SOSTIENE I PROCESSI DI VALUTAZIONE

L'utilizzo di standard e di normative di riferimento è indispensabile all'interno dei processi di programmazione di beni pubblici quali sono i servizi. Le norme e gli standard "visibilizzano" acquisizioni sociali in ordine ai problemi e ai modi di operare, permettono il riconoscimento delle diverse specificità operative dei servizi, stabiliscono dei necessari "punti di riferimento" circa le dimensioni strutturali, la dotazione del personale e i requisiti professionali che sono in grado di descrivere la potenzialità dell'organizzazione e la sua capacità di operare su un determinato problema (8).

La definizione di questi riferimenti concorre ad orientare l'offerta di servizi e ad introdurre forme di tutela rispetto a possibili variabilità e arbitrarietà programmatiche o gestionali. La trasparenza sociale garantita dalla fissazione di standard di servizio, diventa tuttavia una dimensione problematica quando la

(8) Nel definire il contesto operativo di un Centro Socio Educativo rivolto a utenti disabili medio gravi, ad esempio stabilire che ci deve essere almeno un educatore ogni "n" persone disabili esprime un valore circa la dimensione educativo-relazionale di un servizio diurno; analogamente fissare che lo spazio per il riposo pomeridiano non deve ospitare più di "n" letti può rappresentare il valore della tutela di spazi di individualità e di privacy.

logica della norma e dello standard diventano l'unica razionalità operante. Questa logica coglie infatti solo ciò che è espresso attraverso lo standard: il rispetto della procedura o il rispetto delle caratteristiche funzionali di componenti di un servizio o progetto. Essa non coglie ciò che vi sta attorno, sia nelle sue dimensioni positive che problematiche. E' un approccio che si concentra solo sulle parti di un servizio o di un progetto che si ritiene siano "obiettivamente oggettivabili". Tutto ciò che non rientra nei confini predefiniti dagli standard è lasciato da parte, si genera così una rilevante dispersione informativa: si possono così perdere opportunità di innovazione, ma si possono anche determinare cecità sui mal funzionamenti non previsti dagli standard che compromettono la qualità di un servizio.

La logica burocratica, confidando sull'eshaustività degli standard e delle procedure, considera di fatto gli imprevisti connotati ad ogni azione sociale (e dunque anche all'azione organizzativa) come elementi irrazionali la cui utilizzazione è irrilevante per il buon governo di un servizio. Le domande di valutazione riguardano quindi aspetti specifici che richiedono di essere solamente verificati. In realtà non interessa valutare in modo esteso in quanto le norme generali garantiscono formalmente equità, imparzialità, trasparenza, uniformità dei criteri di valutazione e indipendenza da influenzamenti soggettivi. Questo paradigma culturale favorisce quindi un modo di pensare la valutazione che sostiene lo sviluppo di atteggiamenti difensivi e di mascheramento della realtà: ci si può cioè nascondere dietro gli standard, applicare regole e procedure per sviluppare rappresentazioni preordinate di una realtà che non contempla fenomeni imprevisti.

I SOGGETTI E GLI STRUMENTI

In generale questo orientamento presuppone la separazione tra chi esercita le funzioni di valutazione e chi è valutato. Questa separazione è una garanzia di imparzialità e di equo utilizzo delle norme e degli standard su tutto un territorio o su una medesima area di servizi. I valutatori possono essere interni al sistema (ad esempio l'ufficio autorizzazioni di una ASL dentro il



ORIENTAMENTO
TECNOLOGICO:
LA RAZIONALITÀ
DELLA SCIENZA
E DEI SUOI
STRUMENTI

sistema dei servizi) o anche esterni (una società a cui è esternalizzato il controllo).

Gli strumenti sono dunque finalizzati a rilevare dati prevalentemente quantitativi (schede, registri, ecc.) e a fornire resoconti (relazioni, certificazioni, ecc.). Non sempre i dati rilevati sono elaborati in modo esteso e difficilmente vengono messi in connessione tra loro attraverso l'utilizzo di strumentazioni più sofisticate (osservatori, sistemi di controllo di gestione, ricerche finalizzate, ecc.). Spesso il trattamento dei dati si riduce all'analisi dell'operato della singola unità d'offerta per verificarne la sua rispondenza ai requisiti richiesti. Raramente vi è restituzione delle elaborazioni alle unità d'offerta e agli attori del sistema dei servizi, se non alla singola unità in caso di mancato rispetto di norme o di standard. Gli orientamenti burocratici determinano dunque lo sviluppo di prassi valutative fondate su logiche ispettive in cui la netta separazione tra valutatori e valutati ripropone, anche se in forme più edulcorate, l'antica relazione tra vittime e persecutori, dove la costante passività dei primi non fa che rinforzare l'oppressiva ossessività dei secondi.

PENSIERO DI FONDO

Nei loro percorsi di sviluppo molti Servizi sono stati attraversati da processi di innovazione tecnologica che hanno innescato cambiamenti riguardanti anche i paradigmi di riferimento utilizzati nelle attività valutative. Di conseguenza, gli orientamenti individualistici e burocratici, prima prevalenti, sono stati gradualmente limitati da indirizzi e da prassi valutative che fondano le loro radici nelle razionalità di discipline "scientifiche" ritenute più rispondenti alle esigenze tecniche e organizzative presenti nella produzione di servizi. In questo scenario in movimento la ricerca di economicità ed efficienza è stata così sostenuta da logiche riorganizzative di tipo meccanicistico (razionalità ingegneristica) e da un massiccio ricorso alla razionalità economica. Mentre le tendenze alla specializzazione e le propensioni ad operare in modo sempre più settorializzato sono state rinforzate dall'apporto di una molteplicità di razionalità scientifiche di riferimento, a volte, anche in contrasto tra loro

(medica, infermieristica, epidemiologica, psicologica, sociale, educativa, statistica, ecc.). Contemporaneamente, il vorticoso affermarsi dell'elettronica, in ogni ambito della produzione, ha costretto organizzazioni e professionisti a ridefinire i propri paradigmi di riferimento culturale alla luce dei vincoli e delle opportunità poste dalla razionalità informatica. Tutto questo ha comportato indubbi vantaggi e avanzamenti ma ha anche introdotto nuovi rischi e limitazioni soprattutto nel modo di rapportarsi alla complessità insita nella realtà sociale. In campo valutativo la frequente idealizzazione delle strumentazioni introdotte, con una crescente attenzione al loro funzionamento e una progressiva perdita di contatto con le loro finalità d'uso, ha generato reazioni opposte: da una parte utilizzazioni caratterizzate da un'ossessività fine a se stessa; dall'altra totali rifiuti.

Il rischio insito in questo orientamento è quello di sviluppare sistemi di valutazione dominati dalla "razionalità strumentale" (9):

"Capovolgendosi da mezzo in fine, la tecnica diventa autonoma da tutte le finalità soggettive che subordina a sé, e così impone la sua legge oggettiva a cui tutte le soggettività si sottomettono. ... Per effetto di questo capovolgimento, meccanismi impersonali prendono il posto delle valutazioni personali individuali o collettive, mentre le cose che ci circondano perdono il significato ad esse conferito dal posto che occupano nella gerarchia dell'essere di volta in volta fissata da culture, religioni e filosofie, per divenire semplice materia o strumento dell'apparato tecnico che non ha in vista altro fine che non sia il proprio potenziamento..."(10)

L'attrazione esercitata dalle tecnologie unite alla fatica ad orientarsi e a costruire senso nella complessità sociale, che caratterizza il funzionamento delle organizzazioni produttrici di servizi, hanno amplificato i processi di delega alle "tecniche" e le attese attorno alla loro presupposta "potenza" di cogliere, controllare e determinare la realtà. In questa prospettiva di valutazione, i processi di comprensione e di costruzione della realtà sociale e organizzativa tendono ad escludere gli aspetti emotivi e affettivi che ne sono parte imprescindibile, conside-

(9) Questo tema è stato esplorato nel n. 5 di Spunti, Affetti e tecnologie nel futuro delle organizzazioni (marzo 2002), in particolare negli articoli di C. Castoriadis, "La razionalità del capitalismo", e di M. Brunod, "Le organizzazioni nell'era postmoderna tra trasparenze e occultamenti".

(10) Umberto Galimberti, Psiche e techne, pag. 253, Feltrinelli, Milano, 1999.

randoli elementi secondari, rumori di sfondo. Verso le storie e le specificità dei contesti territoriali, delle organizzazioni e dei gruppi di lavoro, si manifesta una sorta di insofferenza; le peculiarità assumono i connotati di eccedenze "irrazionali" da non considerare, di "varianze" da espellere perché poco rappresentative, di fattori che "rallentano" il buon funzionamento delle tecnologie introdotte.

Se nella prospettiva burocratica la valutazione fa perno sul grado di conformità agli standard di funzionamento prescritti, nella prospettiva tecnologica entrano in campo gli indicatori di risultato e di processo. Questo passaggio è molto rilevante: si passa dall'idea prevalente che il criterio su cui basare la valutazione possa essere arbitrariamente fissato da una norma (che stabilisce lo standard), all'ipotesi che occorre monitorare il rapporto esistente tra processi di lavoro e risultati raggiunti per individuare i nessi di causalità che permettono, successivamente, di definire indicatori di efficienza e di efficacia. Nella prospettiva tecnologica la valutazione non può quindi essere disgiunta da un lavoro di "ricerca", necessario per attribuire un "valore scientifico" a ciò che si è realizzato e al come lo si è realizzato. In questa logica valutativa si è quindi protesi nella costruzione di piccoli "modelli matematici" (gli indicatori) capaci contemporaneamente di includere i contenuti più significativi della realtà e di attribuire loro in modo automatico un valore. Ed è proprio la tensione verso l'individuazione di questi indicatori, che per essere scientifici devono essere il più possibile universali, e verso la costruzione delle strumentazioni per realizzarli che distoglie progressivamente l'attenzione verso la realtà sociale ed organizzativa, aprendo così la strada a logiche valutative dominate dalla razionalità strumentale.

Indubbiamente questa prospettiva, rispetto alle precedenti, offre più ampie possibilità di conoscenza e comprensione della realtà osservata. Non si è più rinchiusi nelle molteplici e incommunicanti visioni soggettive o vincolati a rilevare solo gli aspetti ritenuti formalmente rilevanti (gli standard di riferimento). Il campo di osservazione è certamente meno delimitato, non si è costretti a "ridurre" la complessità della realtà in variabili "riso-

lutive” della stessa, ma si resta imprigionati dalla ricerca di (illusorie) leggi oggettive che dovrebbero essere in grado di attribuire un valore (senso) alla realtà osservata senza doversi affidare al contributo interpretativo dei diversi soggetti che con i loro atti l’hanno costruita.

QUANDO L’ORIENTAMENTO TECNOLOGICO SOSTIENE I PROCESSI DI VALUTAZIONE

I processi di valutazione, quando hanno come sfondo questo orientamento, si sviluppano all’interno delle organizzazioni che producono servizi in modo altamente frammentato. La ragione è dovuta al fatto che all’interno di queste organizzazioni coesistono una molteplicità di razionalità “scientifiche”, tendenzialmente in contrasto tra loro, che separatamente ricercano una rilevante quantità di dati per auto-legittimarsi e riprodursi.

La potenza dei sistemi di trattamento automatizzato dei dati enfatizza questa ricerca; le magiche capacità attribuite all’informatica portano ad amplificare le rilevazioni di dati nella convinzione che i programmi a disposizione possano quasi automaticamente produrre “indicatori oggettivi” della realtà osservata. In questo quadro la presupposta “facilità” di trattamento dei dati porta frequentemente alla sottovalutazione dei costi connessi allo sviluppo di questi sistemi. Costi determinati non tanto dalle strumentazioni tecnologiche (computer, programmi e reti) ma, soprattutto, dal quotidiano processo di ricerca e rilevazione dei dati stessi. Sono proprio gli operatori impegnati più direttamente nella produzione di servizi che vengono gravati di questi oneri aggiuntivi. Sono loro che sempre più spesso devono scomporre l’abituale modo di rappresentarsi il proprio operato, per aderire alle logiche descrittive proposte/imposte dagli strumenti messi a disposizione per la rilevazione e l’elaborazione dei dati. Inoltre, nella maggior parte dei casi, questi strumenti non sono costruiti assumendo come riferimento i sistemi di trattamento dei dati già presenti nei contesti operativi e le esigenze presenti nei processi produttivi, ma sono orientati a soddisfare esigenze conoscitive di ordine tecnico, economico ed organizzativo di cui, generalmente, non è chiara la successiva utilizzazione.

Un altro rilevante problema, presente nelle esperienze di valutazione sostenute da questo orientamento, è costituito dalla sottovalutazione delle distorsioni che si operano nei processi di rappresentazione della realtà, che avvengono proprio nella fase di rilevazione dei dati. Infatti, oltre alle ambivalenze semantiche presenti negli strumenti di rilevazione quantitativa e nei processi di osservazione in cui vi è una forte distanza tra soggetto e oggetto della ricerca (11), entrano in gioco aspetti relazionali specificamente correlati a questo modo di realizzare valutazioni. Spesso infatti gli operatori coinvolti nei processi di selezione e rilevazione dei dati, sentendo le strumentazioni predisposte estranee alle loro prassi e le finalità dei sistemi di valutazione poco chiari, assumono questi compiti come prescrizioni a cui rispondere meccanicamente e da cui difendersi, anche attraverso la produzione di “distorsioni” funzionali a prevenire esiti valutativi negativi. Un ulteriore aspetto critico è costituito dal tipo di dati a cui, con questo orientamento, si dà valore predominante. In genere si tratta soprattutto di dati quantitativi o di dati che, pur facendo riferimento a dimensioni qualitative (contenuti di colloqui, contenuti di relazioni educative o terapeutiche, evoluzioni o problemi nei percorsi di integrazione, ecc.), vengono trasformati in indicatori quantitativi attraverso semplificazioni che sono percepite dagli operatori come eccessivamente riduttive, distorcenti, inespressive. La percezione degli operatori è che il “cuore” del lavoro non venga così considerato e che vengano eccessivamente messi in risalto gli aspetti quantitativi degli interventi a scapito di quelli qualitativi, che risultano non essere sufficientemente considerati.

La valutazione rischia così di alimentare scissioni tra coloro che si propongono di controllarne la funzionalità tecnica ed organizzativa attraverso il ricorso ad indicatori oggettivi e coloro che, sentendosi espropriati della possibilità di far valere le proprie comprensioni soggettive, non si rendono disponibili a sostenere lo sviluppo e l'utilizzazione del sistema di valutazione stesso.

(11) Tra i diversi testi che hanno trattato questi argomenti, Cfr. in particolare F. Neresini (a cura di) Interpretazione e ricerca sociologica, Edizione Quattroventi, Urbino, 1997 e H. Schwartz, J. Jacobs, Sociologia qualitativa, Il Mulino, Bologna, 1987.

I SOGGETTI E GLI STRUMENTI

A fronte quindi di una apparente linearità razionale, quando i sistemi di valutazione si sviluppano all'interno di un approccio prevalentemente tecnologico, si scontrano con criticità sempre presenti nei processi sociali di costruzione di conoscenze, di cui non riescono a farsi carico in quanto non previste e considerate.

Del resto queste difficoltà sono l'inevitabile conseguenza di un approccio alla valutazione che finisce per essere dominata da una razionalità strumentale che per perseguire l'oggettività allontana e svaluta l'apporto dei soggetti, separandoli dai loro oggetti di osservazione. I protagonisti del processo di valutazione sono quindi soprattutto gli "esperti" interni o esterni all'organizzazione; è a loro che viene demandata la costruzione delle ipotesi e degli strumenti. Ne consegue che la responsabilità della valutazione viene affidata e delegata generalmente a nuclei ristretti ritenuti depositari delle necessarie competenze tecniche e della razionalità del sistema complessivo.

Nonostante le incongruenze, che questo orientamento valutativo tende a produrre nell'ambito dei servizi, non si può asserire che le tecnologie adoperate siano da rifiutare o peggio da demonizzare. Al contrario queste tecnologie, che comprendono sia le strumentazioni informatiche che i saperi specialistici, vanno valorizzate attraverso una loro diversa utilizzazione. Occorre infatti farne concreti strumenti di sostegno a processi conoscitivi e valutativi fondati sullo scambio e sulla cooperazione tra i diversi soggetti coinvolti nella realizzazione dei servizi. Solo in questo modo è possibile produrre rappresentazioni valutative dell'operato dei servizi in grado di essere socialmente utili, capaci cioè di sostenere processi di innovazione e miglioramento sul versante tecnico ed organizzativo.

VERSO UN'ESIGENZA DI DIALOGICITÀ NEI PROCESSI DI VALUTAZIONE

Abbiamo visto come le rigidità presentate nei precedenti orientamenti valutativi trovino sovente il loro fondamento nel bisogno provato dalle persone e dalle organizzazioni lavorative di difendersi da una pratica - quella valutativa - percepita come minacciosa, giudicante, a volte impietosa rispetto alle condi-

ORIENTAMENTO
DIALOGICO:
LA RAZIONALITÀ DEI
PROBLEMI E DEI
SUOI CONTESTI.

zioni di lavoro e alle ragioni dell'operatività.

Le logiche di ordine burocratico, tecnologico o individualistico presentano il "vantaggio" di separare le azioni valutative dalle azioni lavorative, di isolare temporalmente la valutazione dalla quotidiana operatività.

Nell'approccio burocratico la valutazione garantisce che il lavoro sia svolto in ragione delle procedure previste: ad esempio un progetto di inserimento lavorativo può essere giudicato idoneo se ha collocato il numero di persone previste nei tempi indicati; oppure un progetto di ricerca a finanziamento europeo può essere valutato congruo se ha speso i denari nei comparti di spesa preventivati, se tutti i verbali delle riunioni sono firmati e così via. Gli accadimenti devono sempre corrispondere con le indicazioni contenute nei documenti che li hanno preceduti. La valutazione ha un tempo di svolgimento ben circoscritto, che è normalmente posteriore allo svolgersi dell'azione progettuale. Questa separazione tra tempo dell'azione e tempo della valutazione consente di "tenere a bada" la pratica valutativa, routinizandola in attività burocratica.

Analogamente nell'orientamento tecnologico l'aspetto difensivo si realizza nella separazione tra strumenti di lavoro e strumenti di valutazione, così come tra coloro che lavorano e coloro che valutano. Le tecnologie valutative sono, per definizione, sofisticate, ordinate, pulite: spesso corrispondono a modelli matematici e le loro rappresentazioni sono di ordine statistico. Le quotidianità operative di un Ser.T, di un Centro di Salute Mentale o di un Servizio Sociale non sono ordinate, non consentono ingabbiature in caselle predefinite ma sono invece normalmente affannose, a volte sofferenti e urlate, oppure lente quasi immobili, perché necessariamente costruite attraverso la fenomenologia della mancanza, del bisogno o del dolore, delle ragioni cioè che portano gli utenti ai Servizi e gli operatori ad assumerne il carico. Affidare ad altri - presunti esperti - l'onere di valutare questa operatività così poco lineare può portare sollievo. Alternativamente si può decidere che è così difficile valutare ciò che si fa da rinunciarvi, decretandone tacitamente l'impossibilità.

L'approccio dialogico alla valutazione pone al centro del suo operare la complessità che caratterizza i progetti e gli interventi in campo sociale e sanitario. Rinunciando all'esigenza di pulizia ed ordine dei precedenti approcci, la valutazione dialogica, riconosce ed assume la difficoltà intrinseca degli oggetti di lavoro dei Servizi, quella difficoltà che rende quasi sempre impossibile standardizzare gli interventi e misurarne i risultati valutando gli scarti rispetto alle attese. La complessità dell'azione sociale è tale da non consentire definizioni a tavolino, le mancanze sociali e individuali alle quali i Servizi dovrebbero far fronte non si prestano a letture e interpretazioni univoche, anzi sovente diventa difficile concordare su quale sia il problema e l'oggetto di lavoro derivante: l'inserimento lavorativo di una persona con problemi psichiatrici risponde a un problema di ordine economico oppure al problema di recuperare abilità sociali dimenticate oppure ancora all'esigenza della famiglia di essere sollevata dalla cura del familiare?

Nella valutazione dialogica il primo obiettivo è di potersi rappresentare ciò che si intende valutare, quindi i problemi che il servizio e gli operatori devono affrontare e gli oggetti di lavoro che in questi problemi possono essere individuati. I significati e le letture che si possono produrre sono molteplici, la valutazione si può così intendere come il "rendere visibile" i significati e le costellazioni di rappresentazioni costruite attorno ai problemi e al loro trattamento. Questo richiede di prestare una rilevante attenzione alle prospettive e alle modalità di osservazione utilizzate prima ancora di dedicarsi all'individuazione dei contenuti che caratterizzano i fenomeni problematici (12).

Assumere un orientamento dialogico significa allora essere disposti a sviluppare conoscenze provvisorie della realtà e ad accettare la temporalità, la parzialità e la molteplicità delle rappresentazioni proposte da diversi soggetti. Per far questo occorre tollerare e gestire l'incertezza che questa mobilità comporta potendo, al tempo stesso, valorizzare quanto si è compreso per attivare nuovi *ri-conoscimenti* della realtà osservata. La valutazione nella prospettiva dialogica fa quindi perno sulla comunicazione, sullo scambio, sulla capacità di integrare di-

(12) Si veda Per un approccio dialogico alla valutazione. F. D'angella in La Progettazione Sociale, Quaderni di Animazione e Formazione, Ed. Gruppo Abele, 1999.

verse rappresentazioni per costruire ri-conoscimenti condivisi dei problemi.

La contestualità che è propria della razionalità dei problemi, fa sì che l'orientamento dialogico alla valutazione non consenta generalizzazioni empiriche, così come accade nell'orientamento tecnologico, ma favorisca lo sviluppo di processi di conoscenza e apprendimento proprio attraverso il confronto tra le rappresentazioni possibili dei problemi e dei *mondi di significato* cui essi si possono riferire. Dal punto di vista epistemologico la valutazione dialogica è così in grado di proporre confronti operativi, apprendimenti lavorativi ed ipotesi d'interpretazione teorica che permettono scambi intra ed inter organizzativi. Se nella quotidianità accade che gli operatori si muovono in base alle loro mappe di riferimento - di ordine professionale, di servizio ed esperienziali - la messa in dialogo di questi codici di lettura ha lo scopo di generare un linguaggio più ricco per la comprensione e il trattamento dei problemi sociali. La possibilità di attivare "dialogicità" nei processi di progettazione e valutazione è collegata alla disponibilità che i diversi soggetti istituzionali ed operativi esprimono nel riconoscersi e legittimarsi reciprocamente. Il confronto e la relazione tra le diverse modalità di lettura dei problemi e degli interventi messi in campo passa quindi attraverso il riconoscimento della propria e delle altrui autorità conoscitive. Non si delega ad un esperto il compito di produrre letture più attendibili dei fenomeni problematici e degli interventi operativi, ma si legittima la propria e l'altrui capacità di conoscere.

La costruzione di un **contesto comunicativo** in grado di accogliere il processo di messa in relazione di una ampia molteplicità di "conoscenze parziali e temporanee" è l'elemento fondante della pratica valutativa a carattere dialogico. Un contesto che offre gli spazi ed i tempi necessari alla riflessione, alla sedimentazione, alla negoziazione ed anche alla modifica-rinuncia di alcune parti delle proprie mappe di lettura della realtà. Un contesto di questo tipo consente di abbassare le difese e di diminuire la distanza tra le soluzioni e gli obiettivi, spesso idealistici, che gli interventi si propongono, e le possibilità di cambia-

mento o miglioramento che i problemi presentano.

La costruzione di un senso e un significato sufficientemente condivisi rispetto a un problema porta alla produzione di valore sociale: la progettazione e valutazione dialogica attivano contesti di senso che per la loro natura relazionale sono in grado di proteggere le persone che vi abitano (operatori e clienti) perché orientano, hanno potere esplicativo ma anche collegano e annodano le varie direzioni che gli interventi possono assumere. La difficoltà intrinseca all'orientamento dialogico è data dall'esigenza di mantenere una costante mobilità nella possibilità di conoscenza dei problemi, perché la loro razionalità muta in relazione ai cambiamenti sociali, agli interlocutori coinvolti, ai contesti di dialogo attivati. Questa stessa faticosa mobilità è tuttavia essenziale per la pratica valutativa, per la generazione cioè di valore conoscitivo e per la produzione di senso sociale e individuale.

In questa prospettiva la valutazione si propone quindi di ricomporre le scissioni che abbiamo prima esaminato, in particolare quelle tra le diverse fasi del lavoro sociale (ideazione, progettazione, realizzazione) e tra le attività di pensiero e le azioni. La valutazione in tal senso richiede un **spazio** ed un **tempo** che deve essere riconosciuto e legittimato a livello organizzativo.

