

# PER UN APPROCCIO PSICO-SOCIOLOGICO ALLA VALUTAZIONE

Eugène Enriquez

*Il testo di Eugène Enriquez è la trascrizione di una relazione tenuta il 14 aprile 2002 in un Seminario realizzato nell'ambito del Ciclo Biennale 2000-2002. Il tema del Seminario era la valutazione e in particolare quella che viene richiesta e promossa nei processi di modernizzazione e di aziendalizzazione, che in Italia accompagnano i tentativi di riorganizzazione della pubblica amministrazione, e quella che nelle aziende private viene riproposta per migliorare la gestione del personale e gestire le esigenze di ristrutturazione (downsizing) e di flessibilità.*

*A Eugène Enriquez era stato chiesto di approfondire le implicazioni della valutazione rispetto ai rapporti che gli individui sviluppano con l'organizzazione, tenendo conto di alcune dicotomie ricorrenti, come ad esempio libertà/vincolo, costruzione/distruzione, permanenza/innovazione, dipendenza/autonomia, pensiero/azione, idealità/ragione.*

*Le suggestioni che egli ci ha offerto, ampie e generali, ma anche puntualmente collocate in un'ottica psicosociologica, ci sembrano un buon contributo introduttivo alle riflessioni sulla valutazione. Nell'esposizione si è mantenuto lo stile discorsivo: una scelta nel senso di rispettare il contesto originario e di valorizzare il fluire del pensiero più che la sistematicità delle argomentazioni.*

Entro direttamente nel tema della valutazione che penso costituisca una questione centrale per tutte le società umane e anche una questione che si pone in termini contraddittori, almeno per le società democratiche. Da una parte infatti non si dovrebbe valutare, perché essendo queste società relativamente

egocentrate (centrate cioè su una alta considerazione di ogni individuo in quanto tale), il mettere in atto dei processi di valutazione è come se impedisse ai singoli di svilupparsi liberamente secondo modalità autonome e autodefinitive, secondo proprie inclinazioni e propri criteri; dall'altra parte in queste stesse società è necessario poter valutare per fare delle gerarchie di valori, di obiettivi, di mezzi e per capire come sono gli individui gli uni in rapporto agli altri. Nel considerare la valutazione pertanto da una parte si incontra una sorta di lato oscuro, torbido e preoccupante, poco promettente e dall'altra invece, si presentano dei processi positivi che favoriscono e promuovono chiarezze, anche all'interno delle società, nelle posizioni e nei rapporti degli individui fra loro.

Il mio discorso affronterà piuttosto questa seconda parte e cercherà di mostrare che la valutazione è o può essere necessaria. Non va dimenticata tuttavia anche la parte meno luminosa, più faticosa e complessa che pone delle domande, forse, radicali: fino a che punto è veramente necessario valutare? che cosa è importante valutare? si può realmente valutare? Basti pensare ad esempio alla posizione di Carl Rogers, che, come è noto, sosteneva che in tante situazioni, piuttosto che andare a valutare è meglio, è più pertinente ed adeguato, orientarsi a comprendere.

Qui in ogni caso mi propongo di sviluppare delle riflessioni intorno alla valutazione per cercare di capire in che cosa consiste, a che cosa è finalizzata, come può essere gestita, senza però negare che esiste comunque anche un'altra faccia della questione, quella più buia e inquietante, il lato oscuro, che interroga la possibilità/legittimità stessa del valutare.

Nella valutazione c'è un'idea di "valore" : valore delle cose, valore degli uomini. Marx aveva ragione di porre fortemente il problema del valore, anche se lo vedeva soprattutto come valore della merce, valore legato agli scambi. Il fatto di metterlo in risalto è cruciale. Due sono i concetti fondamentali, centrali per la nostra società: uno è quello del valore che ci definisce

SOCIETÀ  
E VALORI

gli uni nel rapporto con gli altri, e l'altro è quello dell'inconscio che ci definisce per rapporto a noi stessi. Marx ha dato particolare evidenza e rilievo al concetto di valore.

In modo paradossale e divertente tutti i grandi capitalisti hanno insistito molto su questo aspetto del valore impegnandosi a scoprire come si poteva aumentare il valore nelle società, nelle imprese, nelle organizzazioni; tant'è che si parla di buona "governance", buon "governo" dell'impresa o dell'azienda, quando appunto c'è questa attenzione e questo investimento nell'accrescere il valore.

Diamo per acquisito che la valutazione è un elemento centrale nella nostra società; e lo è anche perché spontaneamente, ognuno di noi è portato a valutare... non possiamo astenerci dal valutare in tante situazioni; valutiamo immediatamente o attraverso delle griglie, dei criteri.

Qui dobbiamo fare un piccolo "détour", una piccola sosta o una piccola deviazione per delineare con maggior precisione in quale tipo di società avviene la valutazione.

Vado allora ad esplicitare, sia pure in modo sommario e schematico, quali sono le caratteristiche della società in cui oggi siamo collocati e che cosa vuol dire valutare in questo tipo di società. In altre parole questo significa che è importante e necessario contestualizzare ogni attività di valutazione.

Segnalo alcuni aspetti che marcano la nostra società, la società contemporanea.

Una prima caratteristica (comune forse a tutte le società moderne, che mi sembra vada comunque messa al primo posto) è l'idea diffusa e condivisa che siamo in una società in cui si afferma sempre di più che gli individui, ogni individuo, deve essere autonomo, deve avere delle iniziative, deve collocarsi in rapporto agli altri, deve essere capace di autodeterminarsi, etc., e contemporaneamente che viviamo in una società che sempre di più pone dei divieti, delle costrizioni e richiede, quindi, anche, agli individui una certa eteronomia, cioè chiede di

accettare delle leggi, leggi formali, ma anche leggi implicite, proprie anche di gruppi, di parti della società; una società che richiede un certo "conformismo", un certo conformarsi a delle richieste costrittive che vengono dall'insieme.

Dalla duplice richiesta di autonomia e di iniziativa personale da una parte, e di eteronomia dall'altra, che cosa deriva? Per cercare di trovare una via intermedia tra richiesta di originalità e richiesta di conformismo, di conformità, emerge l'opzione della flessibilità, dell'adattarsi: si chiede di saltare, come grilli, da una parte all'altra... soprattutto nel mondo anglosassone si va affermando questa idea che gli individui devono essere agili.

Il sociologo americano David Riesman descriveva l' "uomo radar" che sa dove deve andare, seguendo di volta in volta i segnali, captando le onde che vengono emesse dalle varie parti della società.

Detto in altre parole, si tratterebbe allora, per poter avere questa agilità, di non avere convinzioni troppo forti, troppo consistenti... di essere pronti a fare oggi l'inverso di quello che si faceva ieri, senza troppi drammi e senza troppe sofferenze.

Ricordiamoci del libro scritto da Moreno nel 1933, "Who shall survive?", "Chi sopravviverà?". Moreno è stato un buon profeta, perché già allora aveva messo a fuoco l'idea che nella società moderna gli individui e i gruppi che avranno maggiori possibilità saranno quelli che sapranno reagire a quello che via via accade, comprendendolo.

Mi sembra questa, una questione quanto mai attuale, oggi.

Una situazione così schematizzata, implica, in qualche modo, un relativismo generalizzato, nel senso che si può avere un'opinione come un'altra, ciascuno può avere la sua... e tutte si equivalgono, vengono messe tutte sullo stesso piano. Si sono un po' prese le distanze da una condizione di lotta ideologica, di lotta dura, e anche di posizioni contrapposte per entrare in una situazione di falso consenso, "molle", in cui è molto più difficile sapere chi è alleato e chi è avversario; è come se fosse venuta meno nelle interazioni sociali una dimensione di "choc"

collegata all'esistenza di qualche pensiero consistente, che creava delle contrapposizioni.

Vent'anni fa, ad esempio, all'università francese, i docenti marxisti e i docenti di destra arrivavano quasi a fare a pugni nelle discussioni che avevano, anche all'interno delle aule. Oggi sono tutti compiti, tutti gentili, tutti vestiti allo stesso modo, tutti molto cortesi gli uni con gli altri. Siamo arrivati un po' ad una specie di sottomissione generalizzata ad un modo di essere nella società. C'è qualche punto di rivolta ma molto limitato.

Si sa sempre meno, nella nostra società, porre e risolvere i conflitti, salvo che a livello internazionale dove prevale l'idea che si possano affrontare con la forza, o meglio: si continua a dire che si deve negoziare, che è importante negoziare e sempre meno si è in grado di farlo, sempre meno si hanno le competenze, le capacità per poter negoziare. Si creano così degli individui, in questa società, che sono individui scontenti e protestatari, che continuamente si lagnano, recriminano che in questa società non si vive bene, che c'è troppa violenza, che c'è insicurezza, incertezza; reclamano "non riesco ad essere tutelato nei miei diritti, nei miei interessi"; e da qui nasce il ricorso a vari tipi di avvocati, come è uso assai frequente nella società statunitense.

Abbiamo dunque individui che si lamentano, individui apatici: secondo una concettualizzazione che aveva alcuni anni fa proposto la mia prima moglie Micheline sono questi individui "apatici", che cercano di non avere emozioni, individui che non sopportano di avere problemi: si eliminano i problemi perché non si possono sopportare.

Si creano degli individui con tendenze al sadismo. Si continua - forse non si è mai fatto così tanto - ad investire di attenzione e rispetto, a proteggere le donne e i bambini e, nello stesso tempo, i fenomeni della violenza nei confronti delle donne e dei bambini aumentano. E' doveroso essere molto prudenti nel considerare i dati statistici: si sa che i numeri crescono anche perché si può parlare di più di abusi e violenze, perché fatti di

questo genere possono venire alla luce e essere denunciati. Sembra tuttavia che ci sia effettivamente una tendenza di questi fenomeni di violenza ad amplificarsi.

Abbiamo detto che si hanno individui lamentosi, apatici con tendenza al sadismo...anche individui "ribelli senza motivo"... cioè persone che in qualche modo (vedi James Dean nel film famoso) si rivoltano contro tutto e contro tutti senza sapere bene perché, come e quando. E poi si creano individui un po' nevrotici (tra i quali non so se voi vi collocate, personalmente io credo di collocarmi qui) - che cercano continuamente di avere dei punti di riferimento che qualche volta si trovano e qualche volta no.

Viviamo, mi sembra, in una società un po' "frou": "frou" significa una società un po' indistinta, indifferente... un po' confusa, nella quale non si trovano delle azioni precise, e delle prese di posizioni nette e chiare, anche se ci sono alcuni movimenti che cominciano a rinascere e a riconfigurarsi all'interno di tutto il quadro.

La mia prognosi non è pessimista: siamo però in una società in cui si arriva anche a domandarsi se esiste la società stessa; non siamo forse in un quadro sociale in cui si moltiplicano gruppi, tribù, frammentazioni, aggregazioni particolari? L'idea di società, come un tutto organico e coerente è in via di sparizione. Alain Touraine parla di società invisibile... altri sociologi stanno andando in questa direzione.

Ho richiamato tutti questi fenomeni per arrivare a dire che la nostra è una società in cui è difficile situarsi, è difficile collocarsi.

Nell'affresco che ho rapidamente delineato, forse un po' a fosche tinte, cerco di mostrare come la valutazione possa essere un elemento di dinamizzazione, dinamizzazione dei rapporti tra le persone nelle organizzazioni e delle individuazioni dei limiti con cui ciascuno si trova inevitabilmente a doversi misurare.

Per questo vado a considerare la valutazione piuttosto nell'ottica dell'apprendimento dei singoli, ovvero la valutazione legata alle singole persone e alle situazioni di apprendimento.

Da questo punto di vista la valutazione costituisce una oppor-

VALUTAZIONE  
E SINGOLI

tunità, una possibilità, per i singoli, di porre, di porsi il problema fondamentale dell'autostima. Può essere una strada per fare in modo che i singoli siano un po' più consapevoli di quello che sono e dei loro problemi. E quindi, per questo tramite, per mettere a disposizione dei supporti, per fornire degli aiuti per costruirsi un cammino, dei percorsi di sviluppo. La valutazione ha a che fare con l'esperienza interiore rispetto alla propria autostima (come soggettivamente ciascuno si percepisce e si apprezza), e con l'esperienza che dell'autostima si può avere nella relazione con gli altri (come percepiamo e apprezziamo l'immagine di noi stessi che gli altri ci rimandano).

Se ci si fermasse qui (e, per parte mia, mi propongo di non restare solo su questo punto), si sarebbe molto vicini alla posizione di Rogers che considerava la valutazione essenzialmente legata all'apprendimento e affermava che non si dà se non attraverso un'esperienza interiore (soggettiva) ed una esperienza relazionale; per cui si tratterebbe di mettere le persone in condizione di "imparare a vedersi", a vedersi come sono per potersi costruire e per poter imparare.

In questa linea di pensiero mi permetto di citare una frase, secondo me, significativa, di un pittore austriaco che si chiama Unterwasser, che è tra l'altro l'autore di quel disegno multicolore riprodotto sulla copertina della Revue Internationale de Psycho-sociologie. Questo pittore era solito dire ai suoi studenti, all'inizio del corso, queste parole: "Ascoltate: fareste meglio ad andarcene se siete dotati per la pittura. Se venite qui per imparare è ancora peggio, perché qui imparerete delle cose che non vi appartengono, non corrispondono a voi e vi tormenteranno nella vita. Il solo modo di ritrovarvi come artisti è la vostra azione creatrice e questa potete farla nascere da voi, a casa vostra, e non a scuola".

Questa frase mette bene in luce un'idea molto vicina a quella di Rogers, secondo il quale l'apprendimento è tutta una esperienza interiore, soggettiva.

E' bene allontanarsi, forse anche necessario distanziarsi da questa posizione (di Rogers e del pittore Unterwasser) che ap-

pare, mi sembra, un po' univoca, un po' totalitaria, un po' assoluta.

Leggiamo un'altra frase, di un altro pittore, Paul Klee: "Quello che voglio fare apprendere ai miei studenti non è la forma chiusa, fissa, ma è la formazione, la gestazione, la nascita, il primo movimento indistinto della materia, prima che essa si solidifichi in natura morta".

E' una frase che conosco da trent'anni e che mi ha molto influenzato. Mi richiama come sia importante mettere le persone in condizione di considerare se stesse: non nel senso di guardarsi in una posizione di ripiegamento su di sé, di auto - rispecchiamento, ma nel senso di dinamizzarsi, di ricercare come mettersi in una posizione dinamica rispetto a se stessi. Questo non significa partorire qualche cosa che ciascuno ha dentro di sé, ma piuttosto "de-formare", "tras-formare" ciò che abbiamo in noi stessi. E il movimento non è tanto passare da una forma fissa ad un'altra forma determinata, ma di suscitare, avviare, mettere in moto, tentare degli spostamenti, in un processo di gestazione continua, che si sviluppa fino alla fine dei nostri giorni.

Per riprendere il titolo di un libro di Umberto Eco è come se ciascuno fosse una "opera aperta": l'esperienza può accumularsi, può affrontarsi, confrontarsi... ma quello che è importante è che il processo continui.

Le affermazioni che sto facendo hanno delle conseguenze importanti sui contenuti della valutazione e sugli attori della valutazione.

Sui contenuti, perché pongono subito degli interrogativi rispetto a come sono impostati e predefiniti tanti strumenti di valutazione: le minuziose precisazioni di obiettivi, mezzi, competenze, ricomposizioni d'insieme, conducono a vedere (e misurare) nella realtà, lo scarto che esiste rispetto agli obiettivi, ai mezzi e agli insiemi che sono stati prefissati; dobbiamo domandarci se questi modi di procedere non siano molto riduttivi o addirittura falsi, impropri, non pertinenti. Mi spiego meglio. Se non

completamente infondata questa impostazione è per lo meno inattendibile e molto riduttiva per almeno due ragioni. Innanzitutto mette in secondo piano la questione del chi definisce obiettivi, competenze, azioni appropriate; sappiamo infatti che è molto diverso se gli obiettivi sono dati dall'esterno, se sono autodefiniti, se sono negoziati e negoziati con alcuni, piuttosto che con altri; si dà invece per scontato a chi spetti fissare gli elementi su cui si fondano le valutazioni. Secondariamente - ma la questione non è affatto secondaria; è forse ancora più importante di quella che ho già menzionato - questo modo di procedere minimizza, mette ai margini come se fosse qualche cosa di ovvio e banale l'idea che il singolo è comunque un essere di valore, che ha un valore in sé, ha una sua relazione con la vita, ha una sua relazione con gli altri, è portatore di valori intrinseci.

La definizione puntuale di tutti i contenuti da valutare, traduce, mette in pratica i principi di un tipo di razionalità dominante, la cosiddetta razionalità strumentale, teorizzata dalla scuola di Francoforte, razionalità che permea tutta la nostra vita quotidiana e di cui non possiamo fare a meno: accanto a questa razionalità, che è una razionalità dei mezzi, esiste la razionalità dei fini e dei valori. E' una razionalità altrettanto necessaria, come aveva ben messo in luce Max Weber e sostiene per la valutazione un altro approccio, che pone come essenziale la possibilità per l'individuo di sapere davvero quali siano i valori ultimi a cui ci si riferisce, quale il senso che si attribuisce e anche come si possa sapere fin dove si può andare e se si possa andare là dove si vuole e quali siano le strade preferibili per andarci, perché ognuno ha delle strade diverse.

Porre il problema del valore significa porre il problema dei principi, dei fondamenti di senso, e questo mi sembra centrale. Per precisare meglio la differenza fra razionalità strumentale e razionalità dei valori prendiamo un esempio esasperato. In occasione di una guerra o di un evento tragico straordinario, le persone dichiarano di aver fatto quello che dovevano fare: "sono stato un buon funzionario", "ho cercato di mettere in campo tutti i mezzi necessari per mettere in pratica ciò che mi

era stato assegnato”, “non ero investito rispetto agli obiettivi”; il caso più noto è quello di Eichmann il quale diceva di aver eseguito gli ordini così come gli erano stati dati, e sosteneva di essere stato bravo perché aveva usato il massimo della razionalità nel risparmiare, nell’organizzare le cose nel modo più efficiente “io non c’entro... ho soltanto fatto bene il mio lavoro”. La razionalità strumentale non si preoccupa dei fini ultimi; la razionalità dei valori si pone la questione dei fini rispetto ad una visione del mondo più generale, ai principi che guidano le azioni, si chiede il perché dell’azione.

La difficoltà fondamentale, rispetto alla razionalità dei valori, è che ognuno può avere dei valori totalmente diversi da quelli di un altro e i miei valori non sono necessariamente meglio dei valori di un altro. Altra considerazione essenziale è che nella razionalità dei valori si tratta di mettersi d’accordo rispetto ai fini che si vogliono raggiungere, ai valori ultimi che si affermano come organizzazione, come gruppo. Tutto ciò implica una discussione, un confronto che può portare all’oggettività attraverso la intersoggettività. Non si tratta pertanto di riferirsi ad un ordine matematico, di imboccare la strada della razionalità pura, astratta, ma di assumere le dimensioni delle persone con le loro passioni, con i loro interessi, con le loro emozioni, con i loro attaccamenti a certi valori, a certi atti, alla ricerca di quello che potremmo chiamare il bene comune. Questo bene comune non è detto che sia il bene di ciascuno. Il bene comune, il nucleo a cui tutti possono fare riferimento come il minimo comun denominatore, su cui tutti possiamo investire perché è qualcosa che consideriamo tutti irrinunciabile.

Porci il problema della razionalità dei valori significa porre il problema della comprensione reciproca e delle possibilità di costruire delle cose insieme, attraverso l’ascolto, lo scambio, attraverso quel minimo di fiducia che si può avere nella parola dell’altro; ma ci sono delle situazioni in cui questo non è possibile. Esistono organizzazioni e individui tra cui lo scambio è impossibile perché i valori di riferimento sono troppo lontani e contrapposti.

Rispetto al fatto che si possa avere più o meno questo scambio e quindi questa discussione, confronto con gli altri, quando i valori sono molto lontani, sarò anche un po' brutale, ma dico che si può discutere con un avversario: non si discute con un nemico, perché il nemico si combatte, con il nemico ci si batte.

Faccio un esempio personale, quello di Le Pen che più o meno ha la mia stessa età, e a vent'anni era fascista come lo è adesso. Quando ci trovavamo all'interno dell'università appartenevamo a dei gruppi diversi, di sinistra e di destra. A quel tempo ci siamo presi a pugni e anche se ho fatto della boxe, Le Pen era più forte e mi ha vinto più di una volta. Non rimpiango quegli anni e quelle vicende perché ci sono dei casi in cui è possibile trovare dei compromessi, ma ce ne sono anche altri in cui non è possibile: dei nemici restano dei nemici per tutta la vita.

A volte però è difficile distinguere il nemico dall'avversario e quindi riconoscere l'altro "divergente" come qualcuno con cui c'è una possibilità di discussione, di confronto.

La questione centrale rispetto alla razionalità dei fini è che non può essere considerata come razionalità universale. La razionalità strumentale, invece, estremizzando un po', può essere considerata come universale, perché si può trovare sempre la tecnica migliore con cui affrontare certi fatti e certi fenomeni e questo può valere ovunque e comunque. La razionalità dei fini è collegata ad una società entro cui si prende posizione, in cui alcuni scopi sono assunti come più importanti di altri. E' una società in cui è diffusa e prevalente una razionalità legata ad un gruppo, che sceglie dei valori, che sceglie dei modi di convivenza, con un approccio laico.

Non posso addentrarmi ulteriormente su questi aspetti ma vorrei aggiungere una piccola annotazione a cui tengo molto. Ridurre tutto in termini di razionalità strumentale o tenere conto, invece, dei fini e dei valori, non è una opzione o decisione intellettuale: non è una scelta astratta, e su questo insisto. Sono un po' nietzschiano. Mi sembra molto importante, cruciale, la componente del desiderio, ovvero l'investimento emotivo, la passione per i valori a cui ci si riferisce; ed è necessario che

## CHI VALUTA E COME SI VALUTA

siano valori vissuti, incarnati, non soltanto proiettati fuori di noi. Se si vivono veramente, i valori possono essere anche interrogati e possono anche essere messi in discussione.

E così riprendo anche il filo del discorso più diretto sulla valutazione, aprendo in questo modo, la questione del chi valuta e come si valuta.

Chi valuta? La persona stessa che è vicina a colui che viene valutato, nello sforzo di capire che cosa può fare. L'attività e lo sforzo non possono essere valutati semplicemente da un superiore gerarchico che si limiti ad usare griglie anonime e astratte su obiettivi, mezzi, etc.: una valutazione di ciò che la persona apporta, rispetto alle situazioni di lavoro, non può non collocarsi entro confronti plurimi di persone che possono essere sì superiori, ma anche vari attori organizzativi, colleghi, dipendenti.

Likert negli anni 1960-'70 aveva insistito molto su questi aspetti e aveva sviluppato l'idea dell'"auto-apprezzamento" in gruppo, ovvero una sorta di "autovalutazione" in gruppo; oggi questa idea è stata abbandonata, praticamente messa da parte e questo è un peccato. Forse è stata lasciata perché esige - è vero - degli individui "maturi". A mio avviso tuttavia - e non mi stanco di ribadirlo - dobbiamo ricordarci che questa "maturità" si può imparare; si impara da se stessi, rispetto a se stessi, attraverso rimandi che vengono dall'insieme della situazione di lavoro e da tutte le varie componenti che in essa sono presenti; sono questi ritorni che permettono a ciascuno di collocarsi meglio nelle posizioni lavorative e di collocarsi meglio anche rispetto ai problemi da affrontare.

Se seguiamo questa idea, comprendiamo che la valutazione non è soltanto un'operazione rapida e banale: non si tratta solo di dire questo va bene o questo non va bene; è piuttosto un processo che implica una forte capacità di tutto il contesto organizzativo, di analizzare con il singolo l'insieme della situazione lavorativa e di arrivare, insieme, quasi ad un'elaborazione, ad un'interpretazione piuttosto consistente, che permetta anche di mettere a fuoco le ragioni per cui si è arrivati ad un punto o ad un altro.

Non si tratta tanto di classificare, giudicare e ordinare, stabilire definendo chi ha fatto bene e chi male; si tratta piuttosto di sviluppare delle modalità per permettere di capire perché le cose sono andate secondo certe modalità e con determinati risultati e per trovare miglioramenti, aggiustamenti, correzioni possibili, per identificare le iniziative più congruenti

In quest'ottica ci si propone anche di fare in modo che se ci sono dei rimandi positivi, delle valutazioni positive, il singolo non finisca nel narcisismo, nell'autoesaltazione; e d'altro canto se ci sono delle valutazioni negative, che pensi di poter, in qualche modo, riparare, recuperare o scoprire delle idee su come migliorare quello che non va bene.

Questa concezione, questo modo (di cui sto parlando) di intendere la valutazione, è molto difficile da mettere in pratica nelle organizzazioni perché implica degli individui impegnati, degli individui "autonomi", ovvero in grado di costruirsi delle proprie linee di condotta a partire da auto percezioni e auto-elaborazioni realistiche. Ora ognuno, nella realtà è sempre "parzialmente" autonomo; possiamo tuttavia trovare degli individui impegnati in processi di autonomizzazione di sé con altri: impegnati pertanto in processi anche di responsabilizzazione, alla ricerca di maggiore autonomia e di assunzione di responsabilità insieme.

Tutto ciò è molto contraddittorio con tutto quello che abbiamo detto in precedenza rispetto alla società eteronoma, e quindi ad una società che chiede l'opposto dell'autonomia, e della responsabilizzazione.

Sorge inevitabile una domanda: la valutazione deve essere solo rassicurazione, sostegno rispetto a quello che succede nella società dei nostri giorni? o la valutazione, come forse la formazione, può essere un elemento per mettere in moto qualche cosa nelle situazioni organizzative e per cercare di aprire delle strade? Preferisco rispondere affermativamente a questo secondo interrogativo.

Prendere questa via, orientarsi verso una valutazione che fa muovere, che attiva, che dinamizza le situazioni, è sicuramente

VALUTARE PER  
INTRODURRE  
ELEMENTI DINAMICI  
NELLE SITUAZIONI  
DI LAVORI

te difficile, ma non impossibile, perché se è vero che da un lato viviamo in una società che pretende individui eteronomi, adattati, conformisti, è anche in questa stessa società che le organizzazioni aziendali, lavorative comunque, affermano e ribadiscono la necessità che le persone siano autonome, che abbiano capacità d'iniziativa e di intrapresa.

Può essere qualche volta interessante prenderli un po' alla lettera questi discorsi dei dirigenti, dei capi d'impresa, presidenti e amministratori delegati che alimentano le grandi convention aziendali. Ad esempio all'EDF (Electricité de France), azienda per la produzione e distribuzione dell'energia elettrica in Francia con cui spesso i miei colleghi ed io abbiamo lavorato, negli ultimi tempi l'alta direzione ha molto puntato sul privilegiare e premiare competenze manageriali contraddistinte da autonomia, creatività, capacità di porre i problemi, apertura, lungimiranza. Si può in queste situazioni anche far notare direttamente che se è questo l'orientamento, questo va effettivamente sostenuto: "se voi volete effettivamente, come dite, che le persone siano in grado di prendere delle decisioni, che sappiano autogestirsi una serie di difficoltà e imprevisti, bisogna che li mettiate in condizioni di poterlo fare".

In altre parole sottolineo che prendendo in considerazione puntualmente affermazioni e proclamazioni di principi, possono essere messe in luce delle contraddizioni, e le contraddizioni possono essere in qualche modo utilizzate per introdurre degli spazi e delle iniziative differenti.

Si possono aprire ad esempio due tipi di iniziative: avviare dei seminari di formazione, degli stages, delle attività in cui si introducono delle modalità di autovalutazione, di valutazione in gruppo, di valutazione articolata, rispetto alle situazioni lavorative; costruire a poco a poco degli interventi, all'interno delle organizzazioni, delle consulenze, in cui i contenuti su cui si è valutati, e gli stessi modi e criteri di valutazione possono essere presi in considerazione e messi a punto anche con il supporto di un consulente psico-sociologo.

Insisto su questo per dire che quando ipotizzo che la valutazione possa essere qualche cosa che dinamizza, non indico una

mia scelta personale, arbitraria e astrusa. E' una proposta, una modalità di gestire la valutazione che può essere percorsa e sostenuta, esposta pubblicamente, come iniziativa che arricchisce il funzionamento organizzativo.

Mi si può obiettare che in alcune situazioni organizzative - e forse in questo periodo anche in molte - la valutazione non viene praticata come spinta a conformarsi non perché si auspichi in realtà sviluppo di processi di autonomizzazione, ma perché non esiste all'interno dell'organizzazione stessa, un modello definito e assunto. Si ha piuttosto a che fare con un insieme destrutturato di valori, scissi, distanti, continuamente variati, sradicati. Ci sarebbe allora il rischio di attribuire all'introduzione di percorsi di valutazione la possibilità di costruire dei valori, di promuovere una cultura più congruente e quindi anche di proporre orientamenti e riferimenti valoriali più consistenti e a lungo termine ma anche più "pesanti", di quanto le persone e i gruppi siano in grado di accogliere e sostenere.

Ci potrebbe essere il rischio per i singoli e per i gruppi all'interno dell'organizzazione di non vedere come tradurre degli orientamenti valoriali, di condividerli ma di non riuscire a trovare nell'attività e nel funzionamento organizzativo delle declinazioni possibili, sentendosi come paralizzati. La proposta di una valutazione "dinamizzante" rischierebbe di lasciare le persone in una situazione di incertezza e di maggiore difficoltà.

Rispetto a queste situazioni penso che sia importante non sottovalutare i rischi, anche se sappiamo che è molto difficile per chi promuove dall'esterno dei processi di valutazione avere delle percezioni realistiche dei rischi stessi, come lo è anche per chi lavora entro ambiti organizzativi attraversati da fenomeni di frammentazione e destrutturazione. Come per ogni tipo di intervento psico-sociologico credo che sia consigliabile muoversi con prudenza. (Freud stesso ricorda che non si possono avere passaggi automatici e immediati dalla considerazione delle nevrosi individuali a quella delle nevrosi sociali). E la prudenza implica cercare di anticipare, muoversi con una sorta di leggero "décalage", di squilibrio leggero rispetto all'esistente. Soprattutto richiede di "accompagnare", di seguire

con attenzione, perché non si può immettere nell'organizzazione qualche cosa di molto diverso da quello che già nell'organizzazione c'è: se si va troppo in là l'organizzazione si può vendicare e anziché ottenere aperture si avranno chiusure, rifiuti o anche, nei casi cui abbiamo accennato, delle ulteriori destrutturazioni.

Insisto, quindi, sull'idea di interventi molto fini, molto leggeri, attenti anche ai segnali parziali e minimali che indicano le strade percorribili.

E' un approccio metodologico questo che si va diffondendo nel campo della formazione e della consulenza credo anche in Italia secondo un'evoluzione analoga a quella che si è verificata e si sta verificando in Francia. Si parla sempre di più di "accompagnamento", parola che richiama l'idea di andare al ritmo che le persone possono avere, senza rinunciare ogni tanto a dare qualche spinta, ad offrire qualche stimolazione. E che rimanda ad una posizione ben diversa da quella caratterizzata dall'aver in testa, in quanto consulenti, un modello, che deve essere applicato nelle più varie situazioni, anche là dove si rivela evidentemente inapplicabile.

Ripensando a distanza di anni a tanti lavori che ho fatto, i primi di consulenza psico sociologica, non posso non vedere che si lavorava un po' come degli apprendisti stregoni, immaginando di sviluppare dinamismi, movimenti come se fossero in sé e per sé positivi, come se si dovesse comunque far qualche cosa perché le persone si muovessero.

Mi vengono in mente dei casi negativi che non posso qui descrivere, ma quando penso all'accompagnamento, penso ad un accompagnamento vero, che non sia collusione o connivenza. In un articolo che ho scritto recentemente sull'etica di chi interviene nelle organizzazioni, ho richiamato quel principio, vecchio di migliaia di anni, che è il principio di Ippocrate: prima di tutto non nuocere. E' il primo principio per chi opera in medicina: non nuocere è prioritario all'imperativo di guarire.

Anche per l'attività di un consulente può valere questo principio, cioè quello di non nuocere all'organizzazione e poi, dove

è possibile, fare qualche cosa di positivo.  
E' necessario essere modesti.

Fin qui ho trattato la parte sulla valutazione in termini individuali. Ora considererò la parte relativa al gruppo e all'organizzazione. Cercherò di essere rapido.

Del resto alcune riflessioni che ho fatto nella prima parte possono valere anche per i gruppi e per le organizzazioni. Ci sono però due o tre punti che vorrei richiamare perché mi sembrano particolarmente importanti.

Un primo punto riguarda la capacità di identificare e affrontare i problemi che è mobilitata e richiesta per sostenere la valutazione in gruppo. Essa si radica nell'interesse che le persone hanno di sviluppare capacità di inventare e scoprire ipotesi e soluzioni nuove. Si possono trovare modalità varie, come il brain storming o altro, ma affrontare questioni spinose implica comunque sofferenza: è vero che non è solo fatica e penosità perché nel gruppo che si misura con situazioni difficili c'è anche un piacere; nello studiare un problema, nel fare una esperienza della propria inventività rispetto a degli elementi critici, a delle inerzie e oscurità che si ritiene di dover affrontare, c'è ci può essere il gusto di provarsi. Se non si appiattisce la valutazione solo entro determinati schemi, ma ci si ingaggia in una analisi più ampia, ci si mette nell'opportunità di costruire qualche cosa di interessante, di aprire e sviluppare anche creativamente delle idee.

Un secondo punto a cui porre attenzione sono le rappresentazioni, circolanti nell'organizzazione, di quei momenti, quegli ambiti appositamente predisposti in cui ad una persona, un gruppo, un servizio si propone di analizzare e valutare che cosa si è fatto e come si è fatto. Spesso si tende a dare a queste situazioni delle colorazioni minacciose e a riempirle di contenuti che vengono percepiti come frustranti, disconfermanti dell'attività e delle capacità. Ora è vero che le persone investono molto nelle organizzazioni lavorative e spesso il lavoro implica molto le persone. Tra le persone e il lavoro e vi è comunque di-

stinzione e distanza, una distanza che va richiamata e fatta emergere: da qui diventano possibili delle analisi o delle interpretazioni che distinguano vari aspetti e che permettano di collocarsi in un contesto più ampio a cui si è collegati e di cogliere dei fattori condizionanti mutati nel tempo.

Se non si tiene conto di questo ci si trova ad utilizzare gli ambiti valutativi in modo rigido, univoco e percepito come pericoloso e ostile dagli attori organizzativi.

Ricordo una brutta esperienza che ho fatto nella consulenza avviata con una grande cooperativa di consumo, in Francia, fondata per impulso di un gruppo di animatori e insegnanti che si proponeva di vendere a prezzi più contenuti, contrapponendosi anche a condizioni di mercato di tipo capitalistico. Nell'ideale della cooperativa c'era la testimonianza, attraverso la propria esistenza, di un modo di funzionare, alternativo ai valori dominanti. (E' una storia accaduta qualche anno fa e mi auguro che oggi non rifarei lo stesso sbaglio).

Nei primi contatti con la cooperativa incontrai i fondatori, ormai ottantenni che mantenevano l'idea della esistenza di una "grande famiglia" dove ognuno doveva essere trattato allo stesso modo; i "venditori" erano considerati dei militanti; tutti dovevano sentirsi appartenenti ad una iniziativa eccezionale. Ma nella realtà i prezzi aumentavano, i nuovi assunti non erano militanti, e per loro lavorare lì o da un'altra parte era esattamente la stessa cosa; i vecchi responsabili di gestione erano stati sostituiti da persone molto efficientiste che non stavano lì a considerare le cose troppo per il sottile. Si era creata una gerarchizzazione molto forte fra i vari livelli di impiegati all'interno della cooperativa.

Durante una riunione nella quale erano presenti tutti i "vecchi" di questa cooperativa, ho avuto l'imprudenza di sottolineare le grosse discrepanze tra il loro discorso iniziale e la realtà che si era andata consolidando nel tempo. E' stato un rimando così brutale che è risultato insopportabile.

Avrei dovuto lavorare in un modo più "fine", segnalando che ciò che era cambiato all'interno della cooperativa era dovuto anche alle mutate condizioni esterne ad essa, come per esem-

pio la pressione della concorrenza, l'insostenibilità economica di certe scelte, la generale lievitazione dei costi, etc.: forse attraverso un discorso di questo genere, avrebbero potuto prendere un po' più in considerazione l'esplicitazione - e la valutazione - dell'esistenza di differenze notevoli tra valori dichiarati e valori agiti. Una interpretazione così grossolana, di fatto, ha interrotto il rapporto con l'organizzazione.

Quando come consulenti psico-sociologi avviamo un lavoro rispetto alla valutazione (o anche ad altre questioni organizzative) non possiamo non avere fiducia in noi stessi, ma al tempo stesso non possiamo neppure considerarci onnipotenti. Per lavorare non possiamo non credere di avere qualche cosa da apportare. Gli interlocutori, le persone dell'organizzazione con le quali andiamo a lavorare è cruciale che possano pensare di avere di fronte qualcuno che è abbastanza solido, che ha delle idee, che ha una esperienza alle spalle, che possiede degli orientamenti, delle metodologie. Sempre cercheranno di condurci e di convincerci in modo più o meno manipolativo e sempre toccherà a noi sforzarci di spiegare il più chiaramente possibile il modo in cui intendiamo lavorare, perché fraintendimenti e strumentalizzazioni possano essere relativamente contenuti, anche se i malintesi ci saranno sempre; cerchiamo di investire, per essere, per quel che è possibile, trasparenti.

Un terzo punto è che la valutazione si fa nel tempo, ha bisogno di tempo.

Ci vuole del tempo per valutare dei progetti, per valutare delle persone. Sono necessari tempi di maturazione, tempi per capire, tempi per digerire, per interiorizzare e anche un tempo che sia pieno, presente, un tempo che non sia scandito, ritmato dall'esterno, ma un tempo che segua i processi, che sia congruo rispetto ai percorsi che si vanno sviluppando.

E' importante disporre di un tempo per discutere, per confrontarsi, per disputare e anche per litigare e arrivare ad ascoltarsi e questo richiede di rispettare dei tempi; non si risolvono i problemi troppo in fretta.

Imparare ad ascoltarsi: non è che ci si ascolta o non ci ascolta; si può imparare ad ascoltare e si impara lentamente facendo un'esperienza a poco, a poco, affinché le persone, passo passo diventino sempre più in grado di mettersi in ascolto reciprocamente. Ci vuole una pazienza lunga.

Penso alla vostra esperienza nel Ciclo Biennale: probabilmente alla fine ci si ascolta di più che all'inizio; e si può arrivare ad un altro tipo di ascolto, anche perché ci sono stati dei momenti di non ascolto, di conflitto, di chiusura reciproca fra partecipanti e animatori ed è anche da questi che si apprende ad ascoltare e ad ascoltarsi.

Ricordo un verso di Paul Valéry: "Ogni atomo di silenzio è la possibilità di un frutto maturo". Nei momenti di sospensione, di attesa, di ascolto c'è qualche cosa che può uscire, che può aprirsi e quindi si tratta di avere la pazienza di questa attesa, in un mondo molto impaziente.

Bisogna essere lenti, pigri perché prima o poi le cose finiscono per succedere.

Sottolineo in modo particolare il rispetto del tempo della maturazione: le persone non evolvono in fretta e possono arrivare a cogliere certi aspetti quando meno si pensa che lo facciano; molto spesso ci sono degli effetti inattesi che sono anche più importanti dei risultati attesi.

Non pensiamo soltanto alla formazione, come processo lungo, ma anche alla valutazione come processo che si sviluppa nel tempo e che ha dei tempi da rispettare.

Un quarto punto da richiamare è quello del sostegno all'agire. In ogni organizzazione c'è della sofferenza: l'abbiamo già ricordato e lo constatiamo tutti continuamente. Una delle principali ragioni di questa sofferenza, come ha ben messo in luce Christian Dejours nel suo libro, è l'impossibilità che le persone hanno di agire nell'organizzazione. Attraverso la valutazione, i vari processi di valutazione che si possono costruire, sembrerebbe cruciale rinforzare la voglia e la capacità di agire; non c'è niente di più triste che incontrare delle persone che investono nelle analisi, approfondiscono, esplorano, arrivano a for-

mulare delle ipotesi e poi tutto ciò che hanno predisposto si risolve in una bolla di sapone perché, dicono, non si può fare niente.

Per finire un'ultima considerazione. La distinzione tra individuo, gruppo e organizzazione non è così netta, non vale in modo assoluto: ci sono molti collegamenti. Voglio dire cioè che la persona, l'individuo, non è solo quello che è dentro l'organizzazione. Le persone sono persone singole in un collettivo, e in diversi collettivi. Ed è anche importante rappresentarsi i singoli e le organizzazioni nell'attualità, nel rinnovamento ma anche nella tradizione. Non negare l'eredità, non negare quello che è successo in precedenza, anche se ci si propone di cambiarlo, di trasformarlo.

Se si tiene conto di questo non ci si rappresenta la valutazione come la fissazione, l'inquadramento dell'individuo, ma come momento di un processo che mette in luce come l'individuo si rapporta a diversi aspetti e contenuti del lavoro e a diverse istanze dell'organizzazione.

Lapassade usava il termine "pensare l'incompiuto", per esprimere un modo di porsi in un'ottica aperta, in una situazione di movimento, di processo in cui c'è sempre qualche cosa di indefinibile e non concluso e questo sia per il singolo che per l'organizzazione.

Può sembrarvi un po' bizzarra, un po' strana, questa mia conclusione. A me sembra che ci sia una sorta di dovere, un'istanza etica di "autopromuoversi"; come diceva Nietzsche, l'uomo è chiamato anche a superare se stesso.

Abbiamo il dovere morale, ciascuno di noi, di non fermarci al punto in cui siamo e di essere continuamente vigili e attenti a promuovere anche in noi, e nelle situazioni in cui siamo collocati, dei movimenti evolutivi.

Forse è proprio da qui che possono svilupparsi per noi stessi e per le organizzazioni in cui lavoriamo delle valutazioni costruttive.

