

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

PRIMA EDIZIONE MARZO 2018
© 2018 NOVALOGOS/ORTICA EDITRICE soc. coop., Anzio
www.novalogos.it
ISBN 978-88-97339-80-9

BÉNÉDICTE VIDAILLET

VALUTATEMI!

**IL FASCINO DISCRETO
DELLA MERITOCRAZIA**

Traduzione di Davide Borrelli, Mihaela Gavrilă e Angela
Pelliccia

Prefazione di Davide Borrelli e Marialuisa Stazio

Postfazione di Francesca Coin

NovaLogos

SOGGETTIVITÀ E POTERE

Ricerche di teoria sociale

Collana diretta da

Emiliano Bevilacqua

Davide Borrelli

Comitato scientifico

Alberto Abruzzese

Laura Bazzicalupo

Luca Benvenga

Massimo Canevacci

Paolo de Nardis

Andrea Fumagalli

Vitantonio Gioia

Giacomo Marramao

Enrico Mauro

Massimo Pendenza

Mario Aldo Toscano

Dario Verderame

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

Indice

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

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

Capitolo 3

88

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

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

Capitolo 4

118

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

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

Capitolo 5

136

Sbarazzarsi dell'altro

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

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

Prefazione

Come non farsi governare dalla valutazione e vivere felici

Davide Borrelli, Marialuisa Stazio

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

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

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

della vita professionale [...]», pratiche di valutazione che si verificano ad esempio tutte le volte che «in una riunione un progetto di ricerca viene rifiutato dai colleghi che lo trovano inadeguato, [...] o che un lavoratore viene lodato per il suo impegno in un affare importante, [o infine...] che si ringrazia un collega per aver ottenuto da lui un aiuto utile a svolgere un compito» (p.18?).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

mercati – all’interno dei quali, come scrive Vidaillet, avvengono processi di deliberazione collettiva e riflessiva, in momenti formali e informali di confronto, accordo o conflitto. Processi che, oltretutto, sono alla base della possibilità di «fare un lavoro di qualità [...] discusso collettivamente, in un processo sempre aperto e mai definitivamente risolto» (p. 137?).

Che i benefici che ci aspettiamo dalla valutazione siano fittizi, Vidaillet ha buon gioco a dimostrarlo. Prendiamo ad esempio la funzione di «stanare i fannulloni» o – come la nostra autrice li chiama – i *ladri di godimento* (p. 83?), che è il mantra comunemente ripetuto per giustificare anche le più perverse conseguenze dell’introduzione sfrenata di indicatori non sempre pertinenti. Queste figure indispensabili a «edificare per contrasto un’identità professionale e sviluppare i relativi sistemi valoriali e deontologici» (p. 85? ciò che unisce è non essere come “loro”) sono in realtà destinate a essere continuamente prodotte da un’asticella che si alza progressivamente e dal nostro essere tutti in corsa su un *tapis roulant*. Anzi in questa rincorsa *posizionale*, se non corriamo abbastanza forte, la rotazione all’indietro del tappeto potrebbe oggi stesso far calare proprio noi nell’indesiderabile ruolo di ultimi della classe.

Al contrario, Bénédicte Vidaillet suggerisce che per motivare i lavoratori, più che far leva sulla competizione e sulla connessa ansia da valutazione, sarebbe il caso che le organizzazioni puntassero a incrementare quei tratti capaci di far leva sul desiderio delle persone «di dedicare tempo, energia e attenzione per confrontarsi sulla loro professione.» (p. 49?), e che costruissero le condizioni affinché i dipendenti possano godere del piacere «di superare le difficoltà, di scoprire e sperimentare nuovi modi di fare, insomma di fare bene il proprio lavoro» (p. 47?). Così come sarebbe preferibile ricorrere al bene relazionale della *reputazione*: da creare, da incrementare, da difendere. Come auspica l’autrice, si potrebbe insomma «valorizzare la singolarità piuttosto che la comparazione; (...) costruire luoghi di sviluppo e di articolazione – anche attra-

verso discussioni e conflitti – piuttosto che opportunità di competizione e di sradicamento» (p. 138?).

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

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

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

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

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

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

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

D'altra parte, l'autrice del saggio riconosce che – se alla base del *bisogno di valutazione* c'è essenzialmente il «bisogno di riconoscimento dei lavoratori» – la partita non può che giocarsi inevitabilmente anche al livello strutturale dei contesti organizzativi, se non della società nel suo complesso. Si tratta, infatti, di «mantenere e sviluppare strutture sostenibili in grado di evolvere ma in una continuità che permetta di identificare spazi differenziati e relativamente stabili per ancorare adeguatamente le persone che lavorano e fissarli a uno status e a un'identità, parzialmente illusoria ma necessaria» (p. 138?).

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

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

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

La domanda sorge a questo punto spontanea: e se, anziché ostinarci a percorrere l'infausta via della competizione ad oltranza e della «creazione del valore» per gli azionisti (p. 94?), decidessimo collettivamente di impegnarci a realizzare le condizioni per poter davvero «lavorare bene»? E, ancora, se – piuttosto che le *performance*, gli indici e il *benchmarking*

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

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

Riferimenti Bibliografici

Barats C., Bouchard J., Haakenstad A., 2018 (dir.), *Faire et dire l'évaluation. L'enseignement supérieur et la recherche conquis par la performance*, Presses des Mines, Paris.

Bertoni F., 2016, *Università. La cultura in scatola*, Roma-Bari, Laterza.

Boltanski L., 2009, *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, Gallimard; trad. it. 2014, *Della critica. Compendio di sociologia dell'émancipazione*, Torino, Rosenberg & Sellier.

Boltanski L., Chiapello É., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard; trad. it. 2014, *Il nuovo spirito del capitalismo*, Milano, Mimesis.

Borrelli D., 2015, *Contro l'ideologia della valutazione. L'ANVUR e l'arte della rottamazione dell'università*, Milano, Jouvence.

Borrelli D., 2018, «La valutazione tra cultura e adempimento. Per una politica di "rettifica dei nomi"», in A.A. V.V., *Articolo 33. Quaderno 3. La valutazione del sistema universitario e della ricerca. Una riflessione critica per proporre un nuovo modello*, Roma, Edizioni Conoscenza, pp. 93-104.

Bourdieu P., 1998, *La domination masculine*, Paris, Seuil; trad. it. 1998, *Il dominio maschile*, Milano, Feltrinelli.

Dal Lago A., 2013 (a cura di), «All'indice. Critica della cultura della valutazione», numero monografico della rivista *aut aut*, n. 360, ottobre-dicembre.

Dardot P., 2009, *Qu'est-ce que la rationalité néolibérale?*, in Cassin B., Gori R., Laval C. (dir.), *L'appel des appels. Pour une insurrection des consciences*, Paris, Mille et une nuits, pp. 293-306.

Dardot P., Laval C., 2009, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte; trad. it. 2013, *La nuova ragione del mondo. Critica della razionalità neoliberista*, Roma, DeriveApprodi.

Donati P., Solci R., 2011, *I beni relazionali. Che cosa sono e quali effetti producono*, Torino, Bollati Boringhieri.

Espeland W.N., Sauder M., 2016, *Engines of Anxiety. Academic Rankings, Reputation, and Accountability*, New York, Russell Sage Foundation.

Fitoussi J.-P., 2013, *Le théorème du lampadaire*, Paris: Éditions les Liens qui libèrent; trad. it. 2013, *Il teorema del lampione o come mettere fine alla sofferenza sociale*, Torino, Einaudi.

Foucault M., 1977, *La microfisica del potere. Interventi politici*, Torino, Einaudi.

Foucault M., 2004, *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France. 1978-1979*, Paris, Seuil/Gallimard; trad. it. 2005, *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France 1978-1979*, Milano, Feltrinelli.

Gingras Y., 2013, *Les dérives de l'évaluation de la recherche: du bon usage de la bibliométrie*, Paris, Raisons d'agir.

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

Valutatemi!¹

Valutatemi, valutatemi
Sì, ma non subito, non troppo velocemente
Sappiate bramarmi, desiderarmi, affascinarmi
Valutatemi, valutatemi
[...] E prima di tutto, lo sguardo
Per tutto il tempo del preludio
Non deve essere rude o stravolto
Divoratemi con gli occhi
Ma con autocontrollo
Così che io possa abituarmi, un poco alla volta...

Valutatemi, valutatemi
Sì, ma non subito, non troppo velocemente
Sappiate ipnotizzarmi, circondarmi, catturarmi
Valutatemi, valutatemi,
Con delicatezza, morbidezza e tatto
Scegliete bene le parole
Moderate i gesti
Né troppo lenti, né troppo veloci [...]
Ecco, il gioco è fatto, sono
Fremente e disponibile
Con le vostre mani esperte, andate avanti...

Valutatemi, valutatemi
Ora, subito, veloci
Sappiate possedermi, consumarmi, divorarmi
Valutatemi, valutatemi
[...] Valutatemi, valutatemi
E voi... valutatevi!

Da *Deshabillez-moi*,
testo di Robert Nyel, musica di Gaby Verlor.
Warner Chappel Music France-1967

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

Introduzione

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

Bénédicte Vidaillet

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

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

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

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

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

² «M. Fillon évalue ses ministres avec des consultants privés», *Le monde*, http://www.lemonde.fr/politique/article/2008/01/03/m-fillon-evalue-ses-ministres-avec-des-consultants-prives_995565_823448.html.

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

Di quale valutazione parliamo?

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

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

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

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

L'ideologia della valutazione

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

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

lità, ha contribuito a estendere ben al di là del settore commerciale o dei soli quadri dirigenti l'impostazione periodica degli obiettivi di avanzamento, a prescindere dalla professione o addirittura dalla categoria professionale interessata. Ormai è diventata una pratica comune (Dupays, Girodroux 2010, p. 585, sez. 1272).

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

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

³ Cfr. le cosiddette LOLF (Legge Organica sulla Legge Finanziaria) del

e in Italia⁴; o infine nei documenti pubblicati dai dipartimenti di risorse umane di molte aziende. Un gioiello nel suo genere:

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

2001 e RGPP (Revisione Generale delle Politiche Pubbliche) del 2007.

⁴ Cfr. il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, «Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della L. 15 marzo 1997, n. 59». Tale decreto conteneva i principi generali della «gestione del ciclo della performance» e disponeva che le pubbliche amministrazioni si dotassero di strumenti adeguati per esercitare quattro tipi di controllo interno: controllo di regolarità amministrativa e contabile; controllo di gestione; valutazione della dirigenza; valutazione e controllo strategico. Un'accelerazione in direzione dei principi del *New Public Management* è stata poi impressa dal cosiddetto decreto Brunetta (decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, «Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni») nel quale si fa espresso riferimento all'obiettivo di «assicurare il progressivo miglioramento della qualità delle prestazioni erogate al pubblico, utilizzando anche i criteri di gestione e di valutazione del settore privato, al fine di realizzare adeguati livelli di produttività del lavoro pubblico, di favorire il riconoscimento di meriti e demeriti [...]». Da ultimo, si veda il recente decreto legislativo n. 74 del 25 maggio 2017 che è intervenuto sulla disciplina della misurazione e valutazione della performance dei dipendenti pubblici, in attuazione della riforma della Pubblica Amministrazione promossa dalla ministra Madia. Il decreto modifica alcune disposizioni del decreto Brunetta ma si muove in sostanziale continuità con la filosofia che ispirava quell'intervento normativo. Come si vede, sulla valutazione c'è stato nel nostro Paese un consenso *bipartisan* tra governi di centrodestra e di centrosinistra. [N.d.T.]

ratore per ottenere i risultati («il come» o «i comportamenti professionali», tutto ciò che in origine si chiamava «competenza per la crescita»). È il sistema centrale della politica delle risorse umane del gruppo ben oltre la politica dei salari. [E oltre] La filosofia del sistema [...] è essenzialmente quella di promuovere l'individuo all'interno della struttura.⁵

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

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

Infine, questa ideologia si basa su istituzioni che hanno il compito di rafforzare e realizzare le credenze che essa alimenta. Queste istituzioni sono molteplici. Alcune sono vecchie, come

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

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

La valutazione come dispositivo di potere?

Potremmo fermarci qui e spiegare lo sviluppo di questa ideologia attraverso la categoria di «tirannia del potere»⁷. Infatti, è innegabile che la generalizzazione della valutazione rafforzi

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

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

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

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

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

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

di arrivo che si allontana sempre più man mano che cerca di raggiungerla, sudando con grandi lacrime sotto i paraocchi piombati, si lascerebbe abbagliare e manipolare.

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

Inoltre, se si esaminano le posizioni adottate da coloro che hanno il compito di difendere gli interessi dei lavoratori, i sindacati e, più in generale, i rappresentanti dei lavoratori, si deve prendere atto che essi non si sono opposti all'ideologia della valutazione. Quanti scioperi sono stati fatti contro i sistemi di

valutazione realizzati? Quante manifestazioni con slogan: «Rifiutiamo, la valutazione!» «Meritocrazia, a-li-bi», «Valutazioni, guerra di coglioni», ecc.? È assolutamente emblematico lo scarso numero di cause che oppongono istanze rappresentative del personale e delle direzioni contro l'introduzione o la modifica dei sistemi di valutazione, nonostante la generalizzazione di tali pratiche.

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

E non ci inganniamo: nella maggior parte di questi casi (con la notevole eccezione delle Casse di Risparmio e di General Electric Medical Systems) in discussione non è tanto la valutazione in sé, la sua centralità nella politica delle risorse umane, il fatto che essa funga da supporto per l'individualizzazione, le conseguenze dannose, pericolose o controproducenti che può determinare, quanto piuttosto la paura che non sia abbastanza obiettiva e manchi di imparzialità, soprattutto quando si tratta di comportamenti. In un certo senso, questo

argomento la rafforza: «Si garantisca una valutazione oggettiva, se ne migliorino i criteri, si quantifichi ancora di più e non avremo più motivo di preoccuparci!». Questo modo di pensare è abbastanza esplicito nelle conclusioni riepilogative dell'avvocato che ha difeso i rappresentanti dei lavoratori di una delle aziende studiate:

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

Persone che si lamentano ma ne vogliono di più

Sulla valutazione i lavoratori stessi hanno atteggiamenti altrettanto paradossali, come dimostra un sondaggio del 2011 condotto su un campione di 1.000 lavoratori rappresentativi della popolazione francese (Methys/Ifop 2011). Il 73% degli intervistati ha un certo ritorno sulla «performance individuale» e il 47% degli intervistati afferma che la propria remunerazione è legata alla prestazione individuale, il 43% all'andamento complessivo della società e il 28% al gruppo di lavoro. Le pratiche che collegano la remunerazione e le prestazioni sono pertanto massicce, qualunque ne sia la forma. Che cosa pensano questi lavoratori della valutazione? Quasi la metà degli intervistati (47%) ritiene che la propria prestazione sia misurata male o molto male. Soprattutto «al di là della pertinen-

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

za dei mezzi utilizzati, l'impatto della misura della prestazione si rivela molto negativo per i lavoratori, che citano innanzitutto lo stress che ne deriva (l'89%, in percentuale crescente con l'età). Più di otto su dieci vedono nella misurazione delle prestazioni un modo per controllare le azioni dei lavoratori (l'83%, di cui il 90% nella finanza), inoltre si lamentano del fatto che questa valutazione sia troppo quantitativa a scapito della qualità (l'82%) e che generi tensioni tra dipendenti e manager (l'81%). Per i tre quarti degli intervistati la valutazione delle prestazioni tiene conto solo degli aspetti finanziari dell'attività (il 75%) e crea rivalità tra lavoratori (il 74% e persino l'81% tra gli impiegati e l'84% tra gli operai). Dato ancora più preoccupante, più della metà degli intervistati considera la misurazione delle prestazioni un ostacolo al proprio lavoro (il 55% e addirittura il 61% nell'industria delle costruzioni)» (*ivi*). Deplorano inoltre «l'accelerazione dei ritmi di produzione [...] e della reattività a breve termine a scapito di una visione strategica a lungo termine e in particolare della qualità del lavoro prestato. Si delinea così il rischio che la misurazione delle prestazioni risulti controproducente sul piano economico» (*ivi*).

I lavoratori non sembrano dunque ignari degli effetti perversi della valutazione. In questo contesto, e data la chiarezza delle critiche, sarebbe logico aspettarsi che chiedano che la valutazione sia meno centrale e non costituisca più una ossessione nel mondo degli affari. Macché! Ne chiedono di più! Così, nello stesso studio emerge che il 69% degli intervistati vorrebbe che la retribuzione includa una componente variabile legata al rendimento individuale (mentre è già così per il 47%). Il 71% dice che nel proprio settore gli aumenti retributivi sono ingiusti e slegati dalle prestazioni individuali (questo dato importante suggerisce che anche coloro per i quali gli aumenti di salario dipendono formalmente dalla prestazione individuale ritengono che essa non venga sufficientemente presa in considerazione). Una delle conclusioni dello studio è che «le pre-

stazioni non tengono sufficientemente conto degli sforzi individuali ma si concentrano su indicatori globali. La stragrande maggioranza dei dipendenti desidera essere valutata di più per le proprie azioni e per il proprio impegno individuale, che a loro giudizio dovrebbero influire di più sulla remunerazione». Eppure, non si capisce bene come le principali critiche contro la valutazione delle prestazioni (tra cui quelle per cui causerebbe controllo, stress, concentrazione sul breve termine, rivalità tra colleghi, ecc.) si potrebbero superare potenziando ulteriormente la valutazione individuale. E tuttavia è proprio questo che sembra emergere dai dati, per lo meno paradossali, che confermano quanto sintetizzavano gli autori di un libro del 2002 dedicato alla valutazione nel titolo di un loro capitolo: «Molte insoddisfazioni, ma attaccamento quasi indefettibile» (Trépo, Estellat, Oiry 2002).

Si misuri fino a che punto l'ideologia della valutazione sia penetrata a fondo nella mente dei lavoratori: mentre criticano pesantemente i suoi effetti per vari importanti motivi, essi non riescono tuttavia a fare a meno della convinzione per cui più valutazione risolverà tutti i problemi esaminati. Vogliono essere valutati e premiati individualmente, qualunque sia il prezzo da pagare. Non si tratta di «Soddisfatti o rimborsati» ma di «Soddisfatti o pagate di più»!

Farsi valutare: ragioni per aderire

Per tutte queste ragioni pare difficile attribuire lo sviluppo senza precedenti dell'ideologia della valutazione a una semplice manipolazione da parte di chi detiene il potere al solo scopo di sfruttare meglio masse di lavoratori, vittime innocenti e consenzienti solo perché ottenebrate.

La mia posizione è piuttosto la seguente: l'ideologia della valutazione non si sviluppa a nostra insaputa, unicamente per effetto di un padrone potente quanto invisibile, ma anche per-

ché siamo proprio noi che la vogliamo. In ognuno di noi c'è il desiderio di essere valutato: «Valutatemi!». Questa è l'invocazione che sentiamo ovunque, se ci prestiamo attenzione. È con l'assenso, più o meno nascosto e a volte persino inconscio, dei lavoratori che, in modo non traumatico e tuttavia inesorabile, l'ideologia della valutazione, nonostante i suoi danni, si sviluppa in qualsiasi tipo di organizzazione. Non facciamo che subire la valutazione, spesso si dice. In realtà, dobbiamo prendere sul serio il fatto che siamo noi a voler essere valutati.

Allora, la posta in gioco essenziale di un punto di vista critico non è tanto mostrare gli effetti deleteri della valutazione come viene praticata oggi, ma capire *perché*, malgrado tali effetti deleteri e le critiche che essi provocano, la maggior parte delle persone non si oppone e addirittura desidera che la valutazione si estenda.

Perché le persone sostengono pratiche che finiscono per danneggiarle? Che cosa pensano di risolvere attraverso la valutazione? A tali domande ho cercato di rispondere in questo libro. La mia ricerca mi ha portato a esplorare una serie di ragioni che riguardano sia la complessità di ciò che significa «lavorare bene», sia l'ansia che genera; la questione del posto, del valore e del riconoscimento del lavoratore; il modo in cui le organizzazioni attuali aumentano l'incertezza alimentando così la domanda di «benchmarking»; il rapporto complesso con l'altro che il lavoro mette in gioco: l'altro con cui si deve lavorare, ma anche l'altro per cui si lavora. La mia tesi essenziale è che l'ideologia della valutazione è un modo illusorio per tentare di risolvere problemi che ciascuno di noi incontra al lavoro e che influenzano il nostro rapporto con quello che facciamo, con noi stessi e con l'altro.

Questo modo di tematizzare il problema va distinto da quello di uno studioso come Christophe Dejours, molto famoso in Francia per le sue ricerche sulla sofferenza al lavoro, che cominciano a diffondersi nel mondo anglosassone (Dashtipour, Vidaillet 2017; Dejours 2007; Dejours 2012; Deranty 2010).

Egli segnala «le difficoltà, se non le impasse» delle pratiche di valutazione, per poi però scrivere che non denuncia la valutazione in quanto tale, bensì «i [suoi] abusi» (Dejours 2003, p. 49). Dejours mette in discussione la valutazione per il fatto che «allo stato attuale delle conoscenze [...] non esiste una valutazione oggettiva» (*ivi*, p. 50). Questa prospettiva critica è piuttosto paradossale poiché porta a concentrare ulteriore attenzione ed energia sulla valutazione e sui modi per renderla ancora più obiettiva. A nostro avviso, il problema non sta qui ma proprio nel distaccarsi dalla domanda di valutazione. Dejours ha opportunamente evidenziato la presenza massiccia di questa domanda: «Penso che le persone non accettino passivamente la valutazione e che, in fondo, se l'accettano, se vi si sottopongono, è perché sono essenzialmente consenzienti» (*ivi*, p. 75). Pur non sviluppando questo tema, egli sembra attribuire in parte questa domanda alle tracce lasciate dall'infanzia sull'adulto, tracce che formano la matrice di «consenso e insubordinazione». Esattamente come noi, Dejours non concorda del tutto con l'idea che la valutazione sarebbe imposta dall'esterno e che le persone si limiterebbero a sottomettersi. Infatti, tra i due fattori, cioè tra questo «esterno» e i comportamenti osservabili, esiste la psiche del soggetto con la sua complessità e la sua opacità; e l'idea che la pressione, il vincolo, la forza della società venga quasi meccanicamente «a riempire» l'interno e a imporre nuovi comportamenti è troppo semplicistica. Ma stranamente Dejours non approfondisce questo aspetto perché a suo avviso pretendere la valutazione sarebbe in fin dei conti «normale», il che legittimerebbe il ruolo importante che essa ha assunto: «La ricerca della valutazione del lavoro resta, a mio parere, un obiettivo legittimo. Perché? Innanzitutto perché la maggior parte di coloro che lavorano la vogliono. La valutazione implica la possibilità di dare un riscontro a colui che lavora circa l'utilità e la qualità di ciò che dà personalmente, dell'impegno che mette a disposizione dell'industria, dell'organizzazione, dell'azienda agricola o dell'amministrazione» (*ivi*, p. 49).

È proprio a questo punto che io continuerò, completerò e discuterò il lavoro di coloro che si sono impegnati prima di me nella critica della valutazione. Il contributo di questo libro sarà mostrare che cosa c'è dietro questa domanda di valutazione. Quindi cercherò di capire come opera su di noi la valutazione, da dove trae la sua potente suggestione, su quali fonti psichiche agisce e che cosa smuove in noi per farcela desiderare, quando in realtà contribuisce in gran parte a distruggere il nostro desiderio di lavorare, la nostra relazione con l'altro e il nostro stesso ambiente di lavoro.

A tal fine mi baserò sulla sociologia, sulla psicodinamica del lavoro⁹, sull'economia e sul management, e molto sulla psicoanalisi, specialmente quella di matrice lacaniana. È proprio ad essa che mi appoggio nella mia pratica clinica e che mi è sembrata molto pertinente, in particolare la teoria del soggetto di Lacan, per rispondere alle domande qui poste. Il soggetto lacaniano è definito soprattutto dalla mancanza e da un'assenza di essenza, circostanza che assegna all'altro un posto molto importante nella costituzione del soggetto: l'altro in cui ci si identifica, ma anche l'altro che attribuisce al soggetto un posto nell'ordine simbolico. Vedremo come questi due «altri» stimolano fortemente la domanda di valutazione. Questo approccio centrato sul soggetto sarà anche molto utile per comprendere come la valutazione sia fonte di godimento, in che modo alimenti il nostro narcisismo e come in realtà aumenti il bisogno di riconoscimento mentre pretende di soddisfarlo.

Utilizzerò materiali alquanto eterogenei per illustrare la mia tesi: studi di casi in varie organizzazioni (società di distribuzione, ospedale, università, ristorante, fondo per la fami-

⁹ Si tratta di una disciplina che si basa perlopiù sull'ergonomia e sulla psicoanalisi, fondata in Francia da Christophe Dejours, psicanalista e medico del lavoro. In particolare, la psicodinamica del lavoro studia come la soggettività dei lavoratori viene costruita dal lavoro stesso, e in che modo il lavoro può essere un fattore di buona salute ed emancipazione, o al contrario di sofferenza e alienazione [N.d.T.].

glia, agenzia interinale ecc.), realizzati da me (o sotto la mia direzione) o da altri ricercatori (specialmente sociologi), che reinterpretò per far luce sul tema di questo libro. E, ancora, osservazioni relative alla mia pratica clinica; esempi di vita quotidiana che tutti possono osservare; documentari sul mondo del lavoro; casi in cui la valutazione è stata oggetto di contenzioso giudiziario. Questa varietà ci consentirà di cogliere la diversità e la banalizzazione dei meccanismi che permettono alla valutazione di conquistare inesorabilmente terreno con la nostra complicità soggettiva. Questa comprensione è decisiva se si vuole avere la possibilità di recidere alla radice ciò che alcuni hanno chiamato «passione valutativa» (Simbů 2009) o «follia valutativa» (Abelhauser, Gori, Sauret 2011). Il suo sviluppo non ha niente di ineluttabile: uscire dall'ideologia della valutazione significa far uscire da se stessi l'ideologia della valutazione.

Ringraziamenti

Rivolgo il mio più sincero ringraziamento ai miei colleghi dell'ALEPH (Associazione per lo studio della psicoanalisi e della sua storia) e soprattutto ai membri del gruppo «Lavoro e psicoanalisi» con i quali ho potuto discutere a lungo i temi di questo libro: Emmanuel Fleury, Sylvette Ego, Anne-Sophie Dieraert, Anne-Charlotte Taillandier, ma anche Chantal Dalmas, Isabelle Baldet, Geneviève Morel, Brigitte Lemonnier e Sylvie Boudailliez. I miei amici e colleghi Thomas Heller dell'Università di Lille III e Christophe Vignon dell'Università di Rennes I hanno riletto con generosità, attenzione e intelligenza il mio testo: che possano avvertire la mia gratitudine e il mio desiderio di continuare la nostra feconda collaborazione.

Vorrei ringraziare i miei colleghi dell'Università di Lille I e poi dell'Università di Parigi Est Créteil, dove ho potuto presentare e discutere la mia ricerca. Grazie a Florence Allart Poesi, direttrice del laboratorio IRG, per la sua apertura e il suo sostegno alle opere originali sviluppate nel quadro del laboratorio che articola psicologia, lavoro e organizzazione.

Grazie a Gilles Arnaud, Maryse Duboulois e Gilles Amado, che mi hanno permesso di sviluppare alcune delle idee qui presentate per un pubblico di psicosociologi.

I Signori Samuel Gaillard e David Metin, avvocati specializzati nel campo del diritto sociale e precursori sui problemi della valutazione in azienda, mi hanno generosamente dedicato il loro tempo. Vorrei sinceramente ringraziarli.

Un ringraziamento speciale a Davide Borrelli, professore di Sociologia dei processi culturali presso l'Università Suor Orsola Benincasa di Napoli, che è all'origine dell'idea di pubblicare questo libro in lingua italiana e che si è generosamente offerto di tradurlo. Il suo entusiasmo, il suo sostegno, la sua padronanza del francese e la sua conoscenza del lavoro critico sulla valutazione sono stati preziosi per questa impresa. Grazie anche a Ezio Catanzaro, redattore di Novalogos Edizioni, per la fiducia e il sostegno alla pubblicazione di questo libro.

E come sempre, grazie a Gregory, di tutti i miei lettori il primo, il più fedele e il preferito.

Capitolo I

I danni profondi della valutazione

Ancor prima di addentrarci nel cuore della nostra analisi dobbiamo sgombrare il campo da un'obiezione che ci potrebbe essere immediatamente posta: se la valutazione comporta delle conseguenze negative, esse non sono in gran parte compensate da effetti positivi molto più importanti? Non basterebbe questo a spiegare perché si continua ad applicarla, senza ipotizzare che sia il soggetto a reclamarla? Questo primo capitolo confuta una volta per tutte tale obiezione: numerosissimi studi e ricerche sulla valutazione dimostrano che essa produce effetti complessivamente dannosi e molto preoccupanti.

Effetti controproducenti e assurdi della valutazione

Governare le condotte attraverso indicatori e ricorrendo a bastone e carota non sempre produce effetti prevedibili. Peggio ancora, spesso in questo modo si determinano effetti controproducenti e risultati contrari a quelli attesi. Numerose ricerche hanno studiato questi effetti in modo molto preciso. Innanzitutto, ricordiamo in Francia il lavoro del Centro di Ricerca in Gestione presso l'École Polytechnique che, nei primi anni Ottanta, ha evidenziato quanto il comportamento nelle aziende fosse normato e orientato, spesso all'insaputa delle persone, dagli indicatori di gestione utilizzati, che hanno notevolmente

ridotto la gamma delle scelte e delle azioni possibili e indotto comportamenti individualmente razionali ma collettivamente controproducenti e inefficaci (Berry 1983). Non è certamente insignificante che gli ingegneri, formati e abituati all'uso di dati, abbiano studiato gli effetti inattesi o perversi di un sistema di governo basato su indicatori quantitativi.

Più di recente, l'economista Maya Beauvallet (2009) ha presentato una rassegna di ricerche che evidenziano l'assurdità di tanti sistemi di valutazione e incentivazione delle prestazioni. Per esempio, il giocatore di football americano Ken O'Brien, una celebrità degli anni Ottanta, aveva il difetto di restituire troppo spesso la palla all'avversario. Il suo club, i *New York Jets*, ne modificò il contratto associando il suo stipendio a un indice di passaggi sbagliati. I suoi risultati migliorarono rapidamente, il problema era che non passava più la palla a nessuno per non rischiare di essere intercettato dagli avversari! Di tenore analogo, e degno di un film dei Monty Python, è il caso di una clinica americana dove si registrava sistematicamente il decesso di alcune tipologie di pazienti in sala operatoria, e in cui fu stabilita una quota massima di «perdite» per i chirurghi. Risultato: nessuno voleva più operare questo tipo di pazienti quando ci si avvicinava a questa soglia. E conoscete la storia di quei programmatori di computer retribuiti per ogni riga di codice scritto, che finiscono per ideare programmi inutilmente lunghi ma per loro del tutto remunerativi? O quella di quei paleontologi in Cina pagati a ogni ritrovamento di osso di dinosauri... i quali sono arrivati a rompere gli ossi trovati per moltiplicare le opportunità di ricompensa? O, ancora, la storia delle autorità di Hanoi durante il periodo coloniale, che per lottare contro un'invasione di ratti in città ricompensavano gli abitanti per ogni pelliccia di animale consegnato... il che ha portato a sviluppare l'allevamento di questi affascinanti creature?¹

¹ Questi due ultimi episodi sono stati raccontati da Gretty M. Mirdal (2011), membro del comitato direttivo della European Reference Index

Negli Stati Uniti una ricerca in scienze dell'educazione (Linn 2000, cit. in Beauvallet 2009) ha studiato gli Stati in cui vige un sistema di ricompense e di sanzioni per scuole e insegnanti, basato sui risultati dei test cui sono sottoposti i relativi studenti. Sembra che in queste scuole gli insegnanti concentrino la propria attività sull'apprendimento dello strumento (come reagire bene al test) e si allontanino dagli insegnamenti più fondamentali. I tassi di successo aumentano nei primi anni di adozione dei test non perché gli studenti migliorino effettivamente le loro conoscenze, ma perché i loro insegnanti hanno più familiarità con i test in questione e sanno meglio come formare gli studenti in vista di questi. Quando, però, i professori padroneggiano lo strumento e il suo insegnamento i tassi ristagnano perché non c'è più possibilità di migliorare i punteggi con un semplice effetto di apprendimento dello strumento... Allora si cambia il test, i «risultati» peggiorano improvvisamente, poi cominciano ad aumentare e il processo ricomincia. Il test non misura, in definitiva, altro che... la conoscenza del test!

E che dire delle soglie che all'inizio dell'anno il Ministero degli Interni francese assegna alla polizia per stabilire «dall'alto» il numero annuale di fermi da fare o di immigrati irregolari da «arrestare»? Questo tipo di obiettivi è particolarmente significativo ai fini del nostro discorso, poiché implica la disconnessione integrale dell'attività prevista sul campo dall'azione concreta di coloro che la devono attuare. È ovvio che il numero di fermi di polizia dovrebbe essere determinato dalla natura dei reati effettivamente rilevati dalla polizia, e pertanto ci si dovrebbe limitare a constatarlo *a posteriori*; ma invece viene stabilito in anticipo! Che cosa si penserebbe se, ogni volta che nasce un bambino, si imponesse ai genitori una soglia di rimproveri da fare in un anno a prescindere dalle necessità e dalla realtà della loro azione educativa?

Infine, come suggerisce Matthiew Crawford (2010), la crisi finanziaria del 2008 può essere analizzata in parte come una conseguenza delle pratiche di valutazione e di incentivazione dei broker e dei banchieri americani. Nel 2005 il fornitore di mutui sapeva che il credito erogato sarebbe stato venduto dalla banca emittente ad un'altra entità finanziaria. Di conseguenza, non doveva più preoccuparsi della solvibilità degli aspiranti mutuatari dato che non era la sua banca ad assumersene il rischio. La banca quindi non aveva nessun interesse a preoccuparsi della sostenibilità del prestito a lungo termine, ma solo della remunerazione che intascava inizialmente con l'accensione del mutuo. Questi crediti ipotecari sarebbero stati messi insieme nei "pacchetti" finanziari, e poi cartolarizzati per essere venduti agli investitori. E il broker che era in rapporto diretto con il cliente con cui negozia il prestito? Evidentemente era ben consapevole del rischio di non solvibilità del suo cliente: tuttavia, poiché non veniva più valutato su questo aspetto bensì sull'ammontare totale dei crediti assegnati non aveva alcun interesse a tenerne conto. Le pratiche di incentivazione e di valutazione hanno alimentato un sistema impazzito che induceva tutti a dimenticare la propria responsabilità e a perdere di vista l'attività che svolgevano realmente... finché non è scoppiata la bolla finanziaria: ecco servita la crisi dei *subprime*.

Quando i numeri mascherano i risultati reali

Esaminiamo il caso dell'ospedale studiato dal sociologo Nicolas Belorgey (2009, 2010) nell'ambito di una ricerca sul campo che conduce da molti anni in diverse strutture ospedaliere francesi. In questo ospedale il pronto soccorso è diretto dal dottor Dupré, un giovane manager che, per effetto di un interessante rovesciamento della gerarchia ospedaliera tradizionale, funge da modello per i capi reparto più titolati e più esperti poiché applica scrupolosamente le riforme raccoman-

date dalle istituzioni di controllo. Questo medico ci tiene a governare il servizio sulla base di indicatori quantitativi come il numero di pazienti trattati ogni anno e, in particolare, il tempo medio di attesa per paziente, che è al centro delle riforme dei servizi di pronto soccorso. Raccoglie scrupolosamente statistiche individuali rispetto a questo criterio per conoscere quella che definisce la «performance» dei medici del suo reparto, assimilata alla velocità del trattamento che riservano ai pazienti.

Nicolas Belorgey ha utilizzato il database che serve a produrre queste statistiche ma ha aggiunto un secondo criterio di valutazione: il tasso di ritorno in ospedale del paziente per ogni medico. Il numero totale dei dossier di pazienti analizzati è notevole: 93.000 ricoveri distribuiti negli anni 2004-2006, da quando è stato in grado di identificare i ritorni del paziente, cioè il fatto che un paziente già curato nel pronto soccorso sia stato costretto a farvi ritorno dopo esserne stato dimesso. Il ricercatore si è preoccupato di non prendere in considerazione i ritorni in ospedale determinati da cause complesse non imputabili alla qualità delle cure (le dimissioni contro il parere del medico, le fughe, i pazienti «abituati», ecc.) esaminando solo quelli attribuibili alle cure prestate dai medici. Per ciascuno dei centotrenta medici identificati il sociologo disponeva quindi dei dati relativi alla durata media del trattamento, al numero dei pazienti trattati nel periodo e al tasso di pazienti tornati al pronto soccorso dopo le dimissioni. Che cosa mostrano le sue statistiche? In media, per ciascun medico, più breve è il tempo di trattamento in ospedale... maggiore è il tasso di ritorno! E la cosa curiosa è che proprio il dottor Dupré, il leader in prima linea delle riforme, «fa registrare un tempo di attesa medio ridotto a fronte di un tasso di ritorno relativamente alto» (Belorgey 2010, p. 288). Naturalmente questa correlazione tra durata della permanenza al pronto soccorso e tasso di ritorno non viene osservata nel valutare la prestazione, e quindi rimane celata agli occhi dei promotori della riforma.

Anzi, poiché il tasso di ritorno non viene conteggiato, ogni paziente nuovamente ospedalizzato viene considerato come un paziente trattato in più. Sicché, alla fine dell'anno un reparto che dimette in poco tempo pazienti che poi dovranno tornarvi più volte sarà addirittura considerato più efficiente dal momento che fa registrare un apparente aumento della produttività del servizio erogato!

Questo esempio non è un caso isolato. Maya Beauvallet cita il caso del servizio di collocamento per i disoccupati negli Stati Uniti. Nell'ambito del programma di formazione per disoccupati – il *Job Training Partnership Act* (JTPA) – programma di punta dell'amministrazione Reagan, il personale dei centri di formazione è incentivato economicamente a migliorare il tasso di reinserimento dei disoccupati nel mondo del lavoro. Mettetevi un attimo al posto dei formatori: che cosa fareste per migliorare questo tasso da cui dipende il vostro premio alla fine dell'anno e sulla base di cui il vostro centro sarà comparato con altri seicentoventi centri di formazione? Non cerchereste forse di selezionare i disoccupati più facili da sistemare nel mercato del lavoro, cioè per esempio i laureati? Oppure vi assumereste il rischio di iscrivere nei vostri programmi di formazione persone in situazioni molto difficili che vi potrebbero poi restare sullo stomaco malgrado la formazione ricevuta? Tre ricercatori hanno cercato di rispondere a queste domande e mostrano chiaramente che i centri di formazione hanno scelto fin dall'inizio i disoccupati più facili da ricollocare (Anderson, Burkhauser, Raymond 1993): il tasso di ricollocamento dei disoccupati sarebbe stato del 62% invece che del 71% se l'ammissione delle persone da inserire nei programmi di formazione fosse avvenuta in modo casuale, e non in base a una selezione. In altre parole, l'effetto del nuovo sistema di valutazione e incentivazione è stato di indurre questi centri a preoccuparsi soprattutto dei disoccupati più facili da ricollocare, cioè di formare quelli già più formati. Invece, i casi più difficili, in particolare quelli dei disoccupati meno qualificati

che avrebbero avuto maggior bisogno di formazione, sono stati lasciati indietro!

Alcuni ricercatori (Courty, Marschke 1997) hanno esaminato un altro aspetto altrettanto interessante. Nei centri di formazione la «performance» da cui dipendevano i premi è stata valutata attraverso il tasso di ricollocamento dei disoccupati a tre mesi dalla formazione. I ricercatori hanno scoperto che il tasso di occupazione dopo tre mesi non era migliorato: il sistema tendeva a incoraggiare i centri a cercare posti di lavoro facili da trovare, ma non necessariamente a lungo termine o di qualità – tali che durassero tre mesi per esempio! I libri di management sottolineano che per poter essere valutati in modo adeguato gli obiettivi devono essere S.M.A.R.T.: ossia, Specifici, Misurabili, Attingibili, Realistici, Temporalmente definiti. Eppure, in questo caso è proprio perché sono S.M.A.R.T. che alla fine producono effetti controproducenti – perché sono «obiettivi», molto specifici, misurabili e addirittura riducibili a un dato quantitativo, realistici, tali che gli attori possano raggiungerli se vi concentrano la propria azione, e definiti a tre mesi.

Fare finta

Una ricerca francese su un ufficio di relazioni con il pubblico di un centro di fondi di previdenza sociale mostra che i lavoratori «aggirano» determinate regole per far registrare un aumento delle prestazioni. Il sistema introdotto per «ridurre la coda» degli utenti in realtà per aumentare la produttività dei dipendenti – prevede che ogni utente sia accolto in un minimo di tempo. Gli sportelli sono dotati di un software che consente di registrare la durata di ogni colloquio. Si distinguono tre livelli di accoglienza: la pre-accoglienza non può superare tre minuti e serve a trattare le richieste semplici e ricorrenti; se l'impiegato ritiene che il caso da evadere supere-

rà il tempo assegnato deve indirizzare l'assicurato al secondo livello, la cui durata non deve superare venti minuti; infine, c'è un terzo livello a cui si accede solo su appuntamento e per richieste più complesse, e in cui i colloqui sono limitati a trenta minuti. L'obiettivo assegnato al centro è che «l'80% delle richieste venga elaborato in meno di tre minuti», il che implica che il tempo medio di colloquio alla pre-accoglienza sia inferiore a tre minuti e che il tasso di pre-accoglienza sia superiore all'80% (Martin 2011). Il raggiungimento degli obiettivi determina in parte la remunerazione degli impiegati e le promozioni individuali. Si scopre che nel centro studiato i risultati sono clamorosamente migliorati... grazie a ingegnose strategie di aggiramento. Così, alcuni impiegati di pre-accoglienza sono portati a svolgere funzioni da «secondo livello» per non sovraccaricare i colleghi; in questo caso interrompono il software dopo tre minuti ma continuano a dare informazioni all'utente. Alcuni utenti sono sistematicamente smistati al «terzo livello», il che presuppone che l'appuntamento venga spostato un altro giorno, quando i numeri del giorno sono cattivi e sono troppi gli utenti al secondo livello. O, più semplicemente, basta non contare il tempo che l'utente attende prima di essere ricevuto in pre-accoglienza.

La manipolazione può anche verificarsi non al livello del dato numerico, ma della sua interpretazione. Così, in Francia la polizia e la gendarmeria avevano inizialmente proposto, nell'ambito della riforma della gestione pubblica², il medesimo indicatore: «il tasso di screening positivi di alcolemia». Ma le due istituzioni hanno tratto conclusioni diverse dalla lettura di questo dato. Per la polizia il suo aumento mostrerebbe l'efficacia della propria azione come risultato di un migliore orientamento dei controlli, mentre per la gendarmeria è il suo declino che sarebbe percepito positivamente in quanto effetto della propria presenza dissuasiva (Pezet, Sponem 2008).

² Nell'ambito della LOLF (Legge Organica sulla Legge Finanziaria).

Quando poi non si valuta una persona sulla base di “fatti” quantificabili, ma in relazione ad aspetti comportamentali o per la sua adesione a certi valori, come avviene in molti impieghi in cui i superiori hanno una visione relativamente vaga dell’attività del dipendente da valutare, la manipolazione può consistere nel modificare il comportamento per soddisfare le aspettative. Non si contano più le ricerche sulle «strategie di influenza» o il «management delle impressioni» effettuate nei contesti di lavoro da psicologi sociali (Kipnis, Schmidt, Wilkinson 1980; Schlenker 1980; Schneider 1981) e poi da studiosi di management (Gardner, Martinko 1988a; Gardner, Martinko 1988b; Pfeffer 1981). Le strategie per influenzare le impressioni suscitate nei superiori sono molto varie e vanno dalla messa in scena di sé, all’adulazione, attraverso l’autopromozione, l’esemplificazione, lo zelo, la manipolazione o l’occultamento di informazioni (Amadiieu 2002).

La «teoria degli Yes Men» (Prendergast 1993) va presa sul serio. Secondo tale teoria dare dei premi basati sulla valutazione può incoraggiare il lavoratore a essere disonesto e a non segnalare alcune informazioni, anche rilevanti. Passare informazioni contro-intuitive o contrarie a ciò che si aspettano i dirigenti può essere percepito come segno di una inadeguata analisi della situazione, di ostilità o di cattiva volontà. Di conseguenza, certi dialoghi potrebbero assomigliare a questa conversazione tra Amleto e Polonio:

- Amleto: Vedete quella nuvola che simula la forma di un cammello?
- Polonio: Per la messa! La è proprio come un cammello.
- Amleto: Parmi somigli a una donnola.
- Polonio: Ha il dorso della donnola.
- Amleto: E non ritrae della balena?
- Polonio: Tal quale una balena³.

³ Shakespeare, *Amleto*, atto III, scena 2, <https://it.wikisource.org/wiki/Am->

La «teoria degli Yes Men» sostiene inoltre che quando la valutazione premiale viene effettuata con riferimento alle prestazioni di altri, il lavoratore ha ancora meno interesse a non conformarsi; meglio per lui adattarsi all'opinione di tutti gli altri, verosimilmente non distante da quella del capo, in modo da non distinguersi e non mettersi in cattiva luce.

Giocare con le regole o imbrogliare

A volte il sistema di valutazione può indurre a giocare con le regole e persino ad aggirarle. C'è forse un modo migliore per ottenere risultati? Molti studi si sono concentrati su questo aspetto, ed io per illustrarlo mi limiterò a esempi tratti da un settore anch'esso raggiunto dall'ideologia della valutazione: la ricerca. L'introduzione della valutazione nel mondo della ricerca è consistita in un doppio movimento paradossale. Da un lato, essa è diventata il fulcro della professione fino a condizionare la progressione di carriera, l'attribuzione di premialità, il conseguimento di nuovi finanziamenti, l'appartenenza a un laboratorio di ricerca, ecc., ed è parte di una catena che si riflette in tutte le strutture di ricerca. Dall'altro lato, la valutazione, che finora era essenzialmente di natura qualitativa, è diventata principalmente quantitativa fondandosi sulla generazione quasi automatica di punteggi in base ad alcuni indici (chiamati h-index, g-index, a-index e altre varianti...). Essi si fondano più o meno sugli stessi criteri, combinati in modo diverso per ogni indice: numero di articoli pubblicati e numero di citazioni ottenute dagli articoli. Poiché i calcoli si fanno solo a partire da tre database esistenti, assolutamente parziali, che consentono il computo delle citazioni (*Web of Science*, *Scopus* e *Google Scholar*), gli articoli non indicizzati in tali database non vengono presi in considerazione. A maggior ragione, non si tiene conto

di tutti i tipi di pubblicazione diversi dagli articoli, che pure sono essenziali nelle scienze umane e sociali, come libri, dizionari, enciclopedie, atti di convegno, rapporti di ricerca. La valutazione è diventata quindi contemporaneamente più centrale e più riduttiva, dal momento che non tiene conto della maggior parte delle attività dei ricercatori (insegnare, supervisionare lauree, seguire tesi, partecipare a seminari, produrre materiale didattico, pubblicare libri, ecc.).

Pertanto, i ricercatori sono tentati di concentrarsi su «ciò che conta». Editori di riviste anglosassoni, alcuni dei quali sono proprietari dei database utilizzati per calcolare i punteggi di ricercatori e istituzioni (il database *Scopus* appartiene infatti all'editore Elsevier e *Web of Science* a Thomson Reuters che pubblica anche riviste), forniscono consigli agli autori per aiutarli a «ottimizzare gli articoli per i motori di ricerca». «Ciò aiuterà il vostro lavoro a essere notato e quindi, una volta letto, a essere utilizzato e citato in altri lavori. E questo aumenta il fattore di impatto della rivista su cui è pubblicato il vostro articolo e quindi ne migliora la visibilità», spiega l'editore scientifico Sage⁴. Tra le strategie da mettere in atto, di cui certo gli editori non scrivono ma che si imparano rapidamente negli ambienti accademici: fare *salami slicing*, ossia dividere una ricerca in più articoli piuttosto che scrivere un'unica monografia che raccolga tutte le idee; lavorare su argomenti alla moda; organizzare una rete di persone che si citano a vicenda; essere un po' provocatorio o servire da contro-modello. La parola chiave è «visibilità»: bisogna farsi notare (Gori, Del Volgo 2009/2)!

Si può essere tentati di passare a metodi più radicali, ad esempio plagiando o inventando dati. In caso di imbrogli tutti tendono a indignarsi e a condannare la «disonestà» dei truffatori. È tuttavia più importante concentrarsi sulle caratteristiche del sistema stesso. È in questa prospettiva che un ricercatore di informatica dall'umorismo canzonatorio, ha inventato

⁴ <http://www.uk.sagepub.com/journalgateway/findArticle.htm>.

di sana pianta Mr. IkeAntkare – *I can't care* –, diventato in meno di un anno uno dei migliori scienziati al mondo in informatica (Labbé 2010)! Ricercatore dell'Istituto internazionale di tecnologia in uno strano paese chiamato «United Slates of Earth», Ike Antkare appare al 21° posto su Scholarometer, lo strumento per la misurazione bibliometrica dei ricercatori associato al database *Google Scholar*, dopo Freud (che è primo), Bourdieu, Chomsky, Karl Marx o Anthony Giddens, ma molto prima di Einstein⁵! Questa grande mente, che scrive perfettamente in inglese, ha pubblicato secondo *Google Scholar* non meno di 102 articoli che sono stati ripresi e citati sul web molte volte.

Come è riuscito a farcela Cyril Labbé, il creatore di questo genio? Ha solo capito e sfruttato il modo in cui funziona il sistema di valutazione bibliometrico. Innanzitutto, ha utilizzato *SCIgen*⁶, un divertente software che genera automaticamente paper in inglese, composti da grafici, tabelle, paragrafi e citazioni. Grazie a *SCIgen*, ha prodotto un primo articolo che cita articoli realmente pubblicati su riviste e già indicizzati su *Google Scholar*. Infatti, per essere accreditato su *Google Scholar*, occorre citare almeno un articolo già accreditato. Quindi ogni nuovo articolo di Ike Antkare citava questo testo di riferimento, nonché la totalità dei “suoi” articoli precedenti già “scritti” e quindi accreditati. È stata creata una pagina web dedicata al ricercatore, che riporta il titolo di ogni articolo, i relativi abstract e i link al *full text* dell'articolo. In realtà, non è stato pubblicato nessun articolo su rivista, tutto sta in un primo articolo che cita articoli veri per poter inizializzare l'indicizzazione su *Google Scholar*, e poi in auto-citazioni contenute negli articoli successivi, il tutto contestualmente al caricamento online di articoli. Da segnalare la velocità con cui Ike ha

⁵ Più precisamente è il suo h-index che lo pone in questa posizione, tenendo conto del numero di pubblicazioni e delle relative citazioni.

⁶ <http://pdos.csail.mit.edu/scigen/>.

acquisito notorietà: è riuscito in un anno a ottenere un punteggio bibliometrico che Freud ha impiegato più di un secolo per raggiungere!

Fortunatamente la commissione che ha assegnato la prestigiosa Medaglia Fields in matematica non si accontenta di questi criteri quantitativi. Se si confrontano i due medagliati nel 2010 ci si accorge che il matematico francese Cédric Villani è stato citato 1520 volte da 629 autori, mentre il franco-vietnamita Ngo Bá Chau non è stato citato che... 102 volte da 52 autori, ma come sottolinea l'Accademia delle scienze «nessun matematico al mondo si azzarderebbe a vedere in questo una disparità di livello».

I costi straordinari della valutazione

Il carattere automatico della valutazione bibliometrica digitalizzata potrebbe indurci a sottovalutarne i costi. È un aspetto, quello dei costi, in genere poco sottolineato dai detrattori della valutazione, mentre i sostenitori adducono di solito ragioni economiche per giustificarne l'uso. Dobbiamo distinguere tre fonti di costi associati a diversi tipi di processi relativi alla valutazione.

Innanzitutto, il sistema di valutazione necessita di essere definito e messo a punto. Questo aspetto in genere è governato da servizi centrali che impiegano molto tempo a sviluppare il dispositivo, spesso coadiuvati da diverse commissioni, gruppi di esperti e consulenti vari: i ministeri quando si trovano a introdurre l'ideologia della valutazione nelle amministrazioni pubbliche, i servizi di risorse umane nelle imprese private. In generale, gli indicatori vengono regolarmente modificati, ne vengono aggiunti di nuovi, altri vengono revocati, si modificano i tempi delle misurazioni, ecc. Sono tutte decisioni che coinvolgono numerosi attori dell'organizzazione. Così in GEMS, una filiale del gruppo General Electric, il sistema di

valutazione si basa su liste di comportamenti giudicati da più o meno male a bene, e codificati per gruppo di professioni. Ogni lavoratore è giudicato in base a questa lista e classificato in una categoria. Per tutti i gruppi professionali sono stati definiti 775 modelli comportamentali⁷! È facile immaginare quanto a fondo abbiano dovuto lavorare i dipartimenti di risorse umane per mettere a punto queste liste, nonché i supervisor operativi che hanno partecipato al processo. Poiché il sistema deve essere applicato a tutti i dipendenti indipendentemente dal loro paese, è stato anche necessario tradurre le liste in tante lingue diverse, adattando i termini in base al paese. Si sono svolti numerosi incontri tra dirigenti e rappresentanti del personale. Lo sforzo collettivo è veramente colossale, così come i relativi costi.

In Europa, nell'ambito della valutazione della ricerca, sono state intraprese diverse iniziative per circoscrivere un elenco di riviste, pubblicando sulle quali si ha diritto a essere considerati ricercatori «attivi». In Francia, l'AERES (Agenzia per la valutazione della ricerca e dell'istruzione superiore)⁸ istituisce da diversi anni gruppi di lavoro in ciascuna disciplina per perfezionare e aggiornare questi elenchi. A livello europeo, per contrastare il gruppo molto ristretto e selezionato ad arte delle riviste americane e inglesi considerate dai database *Scopus* e *Web Of Science*, alcuni ricercatori di varie discipline provenienti da ventisette paesi si sono incontrati dal 2004 al 2011 per identificare e classificare le riviste che pubblicano in lingue europee nel settore delle scienze umane e sociali. Que-

⁷ Per i dati citati su GEMS e per quelli relativi al paragrafo che segue Cfr. il Tribunale civile di Versailles, quarta sezione, processo del 28 ottobre 2010.

⁸ In considerazione delle numerose polemiche suscitate dall'AERES (fondata nel 2006) e delle vibranti proteste sollevate contro di essa dalla comunità scientifica transalpina, con decreto del 14 novembre 2014 è stata costituita una nuova agenzia di valutazione denominata *Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur* (HCERES), ad oggi ancora operativa con funzioni simili [N.d.T.].

sto processo ha portato a un elenco chiamato ERIH, lo *Euro-pean Reference Index for the Humanities* – che ha richiesto una tale quantità di risorse che Gretty Mirdal (2011), membro del comitato direttivo di ERIH, ha confessato che non avrebbe «mai immaginato all’inizio di questo enorme lavoro che esso avrebbe comportato un tale dispendio di energia». Infine, in Francia, un’altra iniziativa ha mobilitato per anni una squadra di ricercatori del CNRS per sviluppare una meta base di dati per le scienze umane e sociali in grado di integrare tutte le riviste delle quattro liste sopra menzionate – *Scopus*, *Web Of Science*, *AERES* ed *ERIH* –, giustificando questo lavoro con la preoccupante circostanza che esse hanno in comune solo il 9,6% delle riviste (Dassa, Kosmopoulos 2011).

Nell’attuale ideologia della valutazione lo sviluppo del sistema si accompagna quasi sempre all’idea che, per definizione, qualsiasi sistema di valutazione è provvisorio e va periodicamente aggiornato⁹, il che porta a creare comitati e gruppi di esperti con il compito di valutare il sistema di valutazione («gruppo direttivo», «comitato di controllo», ecc.).

In questa prima categoria di costi relativi alla progettazione del sistema segnaliamo infine il ricorso ai consulenti. Un rapporto parlamentare ha quantificato in centodieci milioni di euro le spese che, tra il 2007 e il 2011, lo Stato francese ha sborsato per missioni affidate a società di consulenza private al fine di «modernizzare l’azione pubblica»¹⁰. Ebbene, un aspetto della RGPP (Revisione Generale delle Politiche Pubbliche) consisteva proprio nel realizzare in molte amministrazioni «si-

⁹ Mostrerò in seguito come questo aspetto non è ovvio e che, mentre viene presentato come una garanzia per la valutazione (garantire che il sistema si «adatti»), l’instabilità permanente che genera è estremamente dannosa e minacciosa per le persone valutate, perché impedisce loro di proiettarsi a lungo termine nel lavoro.

¹⁰ Rapport d’information n. 4019, «Sur l’évaluation de la révision générale des politiques publiques (RGPP)», Assemblée nationale, 1 dicembre 2011. <http://www.assemblee-nationale.fr/13/pdf/rap-info/i4019.pdf>.

stemi di valutazione delle prestazioni», come quelli esaminati in questo libro.

La seconda fonte di costi deriva dall'attuazione vera e propria del sistema di valutazione. Prima di tutto, è necessario informare e formare i relativi utenti, cioè quasi tutti. Questo obiettivo essenziale è infatti estremamente difficile da raggiungere. In General Electric, per esempio, da un sondaggio d'opinione che si ripete ogni due anni per identificare eventuali criticità, è emerso nel 2008 che la metà del 78% circa dei lavoratori che ha risposto al questionario ha dichiarato di non avere idea di come fosse valutata la propria prestazione lavorativa. Un problema analogo riguarda anche la gestione di Jack Welch, il leader della valutazione e della cosiddetta politica di «classificazione forzata» dei lavoratori.¹¹

Numerosi sistemi di valutazione assorbono molto tempo, non solo quello dei valutatori e di coloro che sono responsabili di farne funzionare il dispositivo ma anche quello dei valutati. Si tratta di soggetti (per esempio, i ricercatori) che devono produrre «schede annuali di attività» individuali o delle relative strutture di appartenenza per fornire «relazioni sui progressi», «sintesi», «relazioni preparatorie all'accreditamento» o altri documenti destinati a essere esaminati dai valutatori. Questo tempo è sottratto alla ricerca. Ci sono molti esempi a riguardo

¹¹ Jack Welch è stato presidente di General Electric dal 1981 al 2001. Il suo metodo di gestione del personale prevedeva la suddivisione dei dipendenti in tre categorie distribuite su una curva di Gauss: la parte centrale rappresentava il 70% dei quadri che lavoravano discretamente, a un'estremità si trovava il 20% dei dipendenti più produttivi e all'altra il 10% di quelli che risultavano aderire meno ai valori aziendali. Welch impose a ogni dirigente di ripartire i dipendenti secondo questa classificazione. L'idea era che, licenziando di volta in volta il 10% dei dipendenti meno "allineati", si sarebbe potuto elevare progressivamente il tasso di lavoratori che condividevano la filosofia dell'azienda e, quindi, migliorare la produttività complessiva. In realtà, questo metodo finiva per creare una esasperata competizione all'interno dell'organizzazione con effetti negativi sul clima di lavoro e, quindi, sulla stessa produttività aziendale [N.d.T.].

sia in aziende private che in strutture pubbliche (università, ospedale, giustizia, ecc.) o associative (Milleville 2011).

Va ricordato anche che il tempo dedicato alla valutazione è in crescita a causa del fatto che si moltiplicano le occasioni di valutazione. Infatti, si produce un effetto in genere poco sottolineato: più sembra semplice valutare, più si valuta. Questo è ciò che l'Accademia delle scienze ha osservato a proposito dei molti obiettivi assegnati alla valutazione dei ricercatori in Francia: «Questo grande numero di obiettivi pone un problema di per sé nella misura in cui porta alla ripetizione incessante di valutazioni dei ricercatori, fonte di spreco di tempo ed energie per valutatori e valutati, specialmente se si considera anche il lavoro di referaggio svolto per le riviste» (2011).

Infine, il terzo fattore di costi legati alla valutazione riguarda il tempo impiegato a preoccuparsi non dell'attività stessa, ma del modo migliore per farla corrispondere a ciò che ci si aspetta. All'università, ad esempio, le questioni relative alla valutazione sono diventate tali da generare un'inflazione di discussioni formali e informali per capire come si valutano i ricercatori, i dipartimenti e le università, sul fatto che i criteri «rischino di cambiare», su come interpretare i risultati di una certa «campagna di valutazione» o su come organizzarsi per «rendersi più visibili» ai valutatori ed essere valutati meglio la prossima volta.

Bisognerebbe introdurre per la valutazione la nozione di costo-opportunità, un costo che non si vede e non si misura ma che deriva dallo scarto rispetto ai risultati che l'organizzazione raggiungerebbe se non fosse sottoposta ai tanti vincoli normativi del sistema di valutazione. Questo costo aumenta nel lungo periodo, man mano che le scelte fatte producono i loro effetti. Che cosa produrranno nel lungo periodo le pratiche di mimetismo in cui si impegnano le strutture per «adeguarsi alle aspettative»? Quali saranno tra venti anni gli effetti cumulativi degli orientamenti di una moltitudine di ricercatori motivati in prima istanza dal desiderio di essere «ben valuta-

ti» e orientati a non assumersi rischi, a evitare di impegnarsi in percorsi di ricerca non immediatamente produttivi e a priori troppo incerti?

Valutato, demotivato

Si potrebbe pensare che tutto ciò non sia poi così negativo, dal momento che i sistemi di valutazione producono anche l'effetto di stimolare le persone a lavorare in modo più efficace e di motivarle. Queste convinzioni sono davvero diffuse. Tuttavia, le ricerche condotte sul tema ci invitano a ridimensionarle molto.

Innanzitutto, valutare dei soggetti sulla base di criteri molto espliciti può portarli a privilegiare questi ultimi a scapito di altri aspetti altrettanto importanti del lavoro. Maya Beauvallet chiama «effetto multitasking» (2011) l'effetto di evitare compiti non ricompensati nel momento in cui diventano premianti altri tipi di compiti. L'effetto paradossale è che, premiando una determinata attività, si disincentivano i lavoratori a svolgere altre funzioni non ricompensate, nel momento in cui essi si trovano a doversi dividere tra diverse attività e i vari compiti da svolgere non sono complementari. Nel caso dei servizi pubblici, dove il lavoro è spesso multitasking, le ricerche svolte mostrano chiaramente che è preferibile una remunerazione fissa a una remunerazione variabile se si vuole evitare una riduzione dell'impegno nei compiti qualitativamente più impegnativi.

Quando ci fissano degli obiettivi siamo portati a modulare i nostri sforzi tenendo conto del sistema di valutazione, anche facendo meno di quello che potremmo fare. Gli studenti, ad esempio, sono molto bravi nel modulare il loro impegno. A seconda che il sistema consenta o meno compensazione tra i punteggi di materie o moduli differenti, ambiscono a raggiungere la media in tutte le materie o si impegnano solo in

determinate materie in cui hanno probabilità di aver successo a scapito di altre in cui ritengono di potersi permettere di andare male. Un'altra strategia potrebbe essere quella di scegliere il momento giusto per impegnarsi. Ad esempio, l'economista Beth Asch (1990), specialista in economia del lavoro, ha studiato gli effetti dell'introduzione di un sistema di incentivazione individualizzato presso i reclutatori nella Marina statunitense (US Navy). Le sue ricerche mostrano che essi sono molto sensibili agli incentivi, ma che gli incentivi hanno soprattutto l'effetto di modificare il loro ciclo di lavoro: intensificano i loro sforzi alla fine dell'anno quando si avvicina la data della «resa dei conti», mentre si rilassano quando l'obiettivo e la ricompensa sono ormai raggiunti. Inoltre, la loro produttività tende a diventare omogenea, determinata essenzialmente dal livello di trecento punti da raggiungere. Coloro che iniziano bene l'anno tendono a moderarsi rapidamente per raggiungere l'obiettivo in tutta calma alla fine dell'anno, dando anche un ultimo colpo poco prima della scadenza.

L'ossessione della valutazione tende a far dimenticare un fatto: è improbabile che degli incentivi esterni siano più motivanti rispetto a svolgere un lavoro per il fatto che lo si ama e si vuole farlo bene. In un esperimento che è diventato classico in psicologia sociale (Lepper, Greene, Nisbett 1973) vengono distribuiti dei pennarelli ai bambini che amano disegnare e li si incoraggia a usarli. Alcuni bambini sono informati in anticipo circa il fatto che riceveranno una ricompensa per il loro disegno (un diploma con un sigillo d'oro e un bel nastro), mentre gli altri continueranno a disegnare senza la prospettiva di una ricompensa finale. Dopo poche settimane si constata che quelli che sanno di ricevere una ricompensa disegnano con meno entusiasmo e che i loro disegni sono di qualità inferiore rispetto a quelli ai quali si è data la consegna di disegnare senza la prospettiva di un premio. La spiegazione fornita dagli psicologi che hanno realizzato questo famoso esperimento è che quando l'interesse del bambino, che fino ad allora non

aveva avuto bisogno di giustificazione, inizia a muoversi verso una giustificazione estrinseca, diminuisce il suo interesse intrinseco per l'attività stessa.

Molte ricerche in economia e psicologia mostrano chiaramente che motivazioni intrinseche (relative alla soddisfazione che procura il lavoro in sé) e motivazioni estrinseche (legate a premi dati in cambio della fatica sostenuta per il lavoro o ai risultati, ad esempio un bonus o una promozione) sono alternative e non complementari. In altre parole, sarebbe un errore pensare che i due tipi di motivazione si possano sommare e che sia sufficiente aggiungere ricompense per incitare ulteriormente la persona. Il fatto è che dare una ricompensa può essere interpretato dalla persona che produce lo sforzo come un segno che il compito non ha alcun interesse in sé... il che diminuisce la sua motivazione intrinseca! Inoltre, l'introduzione di un incentivo può comportare una perdita di autonomia per chi lavora e non è più in grado di determinare da solo se il suo lavoro è ben fatto (Beauvallet 2011). Un rapporto dell'OCSE elenca gli incentivi monetari disincentivanti utilizzati nei servizi pubblici e raccomanda di bloccare le riforme che mirano a promuovere la valutazione di questi servizi (OCSE 2009).

Comportamenti invidiosi, destrutturazione dei legami e rischi per la salute

In ricerche condotte su vari contesti organizzativi ho mostrato come il crescente uso di criteri semplici per valutare individualmente la presunta «performance» delle persone che lavorano, e per pagarle in base a queste misurazioni, abbia portato a rapporti di lavoro molto degradati, destrutturato i gruppi e influenzato negativamente l'effettiva realizzazione del lavoro (Vidaillet 2006, 2007, 2008a, 2008b, 2016).

Uno dei motivi è che l'individualizzazione che è al centro di questi sistemi produce rivalità e invidia tra colleghi. In

effetti, essi si confrontano costantemente e interpretano le differenze tra i risultati ottenuti come derivanti dalla propria responsabilità, senza tenere conto di tutti i fattori contestuali che possono avere un impatto sul lavoro svolto. Queste differenze sono spesso rafforzate ed esibite, solitamente attraverso la distribuzione di premi. In questo contesto non sorprende che divenga centrale l'invidia, emozione dolorosa e violenta che scatta nei confronti di un altro che si ritiene abbia ciò che si vorrebbe ottenere per se stessi. Il problema essenziale è che l'invidia è un'emozione estremamente pericolosa per il gruppo, come fanno da tempo le società tradizionali, che gli etnologi hanno dimostrato essere organizzate soprattutto per limitare e contenere i fenomeni di invidia (Foster 1972; Girard 1972, 1982; Schoeck 1966).

La conseguenza più comune e forse più pericolosa di questa emozione è la distruzione dei legami. Ma il legame è alla base di ogni organizzazione. Quando l'invidia è presente in un gruppo, in un dipartimento o in un'intera azienda, essa blocca le capacità di interazione e danneggia la qualità delle relazioni (Duffy, Shaw 2000; Halton 1994), degrada il clima di lavoro e ostacola la collaborazione (Cfr. Vidaillet, 2006, in particolare il Cap. 4).

Una ricerca di economia del lavoro ha permesso di quantificare in modo molto preciso il legame tra il sistema di valutazione e di incentivazione, da una parte, e la propensione ad aiutarsi a vicenda, dall'altra. I ricercatori hanno studiato 839 dipendenti di 38 aziende in Australia. Ciascuno di loro ha compilato un questionario sull'aiuto che riceve dai colleghi (Drago, Garvey 1998). Ad esempio, ai lavoratori è stato chiesto se i colleghi si rifiutavano di prestar loro gli attrezzi di lavoro. Di ciascun lavoratore si sapeva anche se ricevesse un compenso legato a indicatori di performance individuali e/o collettivi (ad esempio, il fatturato complessivo della società). Attraverso questi dati i ricercatori sono stati in grado di determinare esattamente le differenze salariali relative ai risul-

tati effettivi del dipendente e quelle relative al modo in cui la società valorizzava le differenze di rendimento tra i lavoratori (ossia la remunerazione relativa tra i dipendenti). I risultati sono inequivocabili: più l'azienda fa distinzioni tra i lavoratori, cioè più premia le differenze di prestazioni, più diminuisce l'assistenza reciproca tra di loro. Una riduzione di 35 dollari a settimana dello scarto fra il compenso pagato a chi vince e quello dato a chi perde in questo genere di competizioni sul lavoro, aumenta del 30% la probabilità di appartenere alla categoria di dipendenti che aiutano di più gli altri.

A volte la persona invidiosa non si accontenta semplicemente di «farsi i fatti propri» ma mette in atto l'ostilità che prova. L'invidia può quindi generare violenza e aggressività: si tratta di distruggere ciò che è oggetto di invidia o di fare in modo che l'altro non ne venga in possesso¹² (Salovey 1991; Smith, Parrott, Diener, Hoyle, Kim 1999; Vecchio 1995).

Lavorare in contesti in cui la solidarietà tra colleghi scomparire mentre aumenta la rivalità non è senza impatto sulla salute dei dipendenti. Ricerche svolte in Francia in psicodinamica del lavoro¹³, in particolare all'interno del CNAM (Conservatorio Nazionale delle Arti e Mestieri), così come nell'ambito degli studi di sociologia della salute, hanno ripetutamente dimostrato quanto l'ideologia della valutazione con il suo corredo di indicatori, standardizzazione, contrattualizzazione in base ai risultati e individualizzazione, abbia contribuito ai problemi di deterioramento della salute sul lavoro. I sistemi di valutazione tendono nel tempo a ridurre il lavoro a pochi obiettivi

¹² Questa caratteristica è stata ampiamente sottolineata dagli psicanalisti, che considerano l'invidia una «mozione d'attacco» (Cfr. Klein, 1957).

¹³ Si vedano i numerosi lavori di Christophe Dejours (2003, 2009), Marie Pezé (2014), Marie-Anne Dujarier (2015), Vincent de Gaulejac (2009, 2012, 2015), Nicole Aubert (1990), Dominique Huez e Jones-Gorlin (2008), Yves Clot (2008, 2010), ecc. La serie di documentari di Jean-Robert Viallet, *La Mise à mort du travail* (2009, Yami 2 Productions) approfondisce molto bene questo aspetto.

prioritari e a intensificarlo al limite di ciò che è umanamente sopportabile, attraverso l'aumento incessante degli obiettivi di produzione e la caccia ai tempi cosiddetti morti che in precedenza erano tempi dedicati al recupero fisico, allo scambio di informazioni o alla condivisione delle conoscenze tra colleghi. Questa concentrazione su obiettivi prioritari riduttivi sta generando nei lavoratori l'esperante sensazione di non essere capaci di «lavorare bene»: perché, da un lato, i risultati da raggiungere sono sempre più vincolati, standardizzati, resi astratti (Dujarier 2010) e monitorati e, dall'altro, i mezzi messi a disposizione per raggiungerli non sono più garantiti dall'organizzazione. E quando per affrontare tali difficoltà si perde, per giunta, anche il sostegno dei colleghi, ormai diventati rivali...

E tuttavia...

Qualche anno fa Anne Wil Harzing, professoressa in Australia, un'autorità nella valutazione bibliometrica dei ricercatori, nonché tra le ispiratrici del formidabile software *Publish or Perish* (significativamente chiamato «Pubblica o muori»), ha sottoscritto una richiesta di «moratoria dell'utilizzo delle classificazioni» dei ricercatori, osservando che l'uso fuorviante degli indicatori quantitativi di valutazione «ha prodotto più danni che benefici» e ha distratto in tutto il mondo l'università dal suo scopo originale, che è quello di produrre e diffondere conoscenza (Adler, Harzing 2009). E tuttavia, ad onta di questi moniti, malgrado le numerose ricerche che mostrano i danni della valutazione in ogni tipo di organizzazione, nonostante le critiche giustificate di coloro che la subiscono, tali pratiche non smettono di espandersi. Perché è così difficile rinunciarvi? Perché malgrado tutto continuiamo a essere attratti dalle sirene della valutazione?

Capitolo 2

Valutazione e rinuncia, o del perché provarla è adottarla

Per comprendere le ragioni per cui l'ideologia della valutazione fa presa su chi lavora è importante capire qual è il senso profondo del lavoro. Che cosa investe il soggetto nell'atto di lavorare? Di che cosa ha bisogno per fare un lavoro di qualità? Quali sono le condizioni che ne permettono l'esercizio? Nel rispondere a queste domande vedremo come i sistemi di valutazione contemporanei, con la loro batteria di indicatori, di procedure e di obiettivi definiti da persone diverse da chi vi si sottopone, non tengono conto del lavoro reale. Inoltre, indagheremo sui motivi per cui paradossalmente la domanda di valutazione può apparire come una soluzione (certamente illusoria) all'interno di organizzazioni in cui non sono più garantite le condizioni per «lavorare bene».

Fare i conti con la realtà del lavoro

La psicodinamica del lavoro ci ha insegnato che lavorare è «fare i conti con il reale applicando correttamente una tecnica, cioè le regole professionali o del mestiere» (Dejours 2006, p. 955). E questo reale con il quale ci si deve cimentare è ciò che resiste, ciò che non si svolge mai «come nei manuali», ciò che farebbe fallire il processo se non intervenissimo costantemente per «aggiustare le cose». In cucina, ad esempio, succede

quando decidete di preparare per i vostri ospiti un pollo alle olive, mettete in pentola pollo e scalogno e scoprite che non avete in casa le olive. È in quel momento che dovete aguzzare l'ingegno, pensare rapidamente, fare ricorso al vostro talento e alla vostra esperienza culinaria, attingere alla vostra memoria per inventarvi un'altra ricetta con quello che vi ritrovate in casa. Nel lavoro si può trattare della rottura di un macchinario quando meno ce lo si aspetta, oppure del collega malato che non può essere sostituito, o di un gruppo di clienti che arriva tardi, o della mail urgente che il vostro collega non ha ricevuto o del videoproiettore incompatibile con il computer. Emerge in questi casi una sensazione di impotenza, a volte anche di ansia o di sconforto, che vi fa dire: «Oh, non andrà come previsto». «Il reale si fa conoscere al soggetto con un effetto di spiacevole sorpresa, cioè in un modo affettivo. È sempre affettivamente che il reale del mondo si manifesta al soggetto» (Dejours 2001).

Lavorare, dunque, significa in primo luogo tener testa alla resistenza del reale. È l'incontro con il reale che porta a mettere alla prova ciò che sappiamo, ciò che abbiamo imparato, e a cambiare il nostro approccio per risolvere la difficoltà che emerge e ci pone momentaneamente di fronte ai nostri limiti. Vale per qualsiasi lavoro, non solo per quelli che si ritiene siano ad «alto valore aggiunto», e per ogni livello gerarchico. Una ausiliaria ospedaliera fa i conti quotidianamente con questo tipo di imprevisti: nel momento in cui deve fare la toilette a un paziente anziano che non si lascia avvicinare, oppure a un paziente la cui condizione fisica la obbliga a modificare le sue consuete tecniche, dovendo adattare i propri compiti alle altre cure a cui sono sottoposti i pazienti e alle emergenze di cui si rende conto. Una donna delle pulizie come «Madame Flora», di cui il medico del lavoro Noëlle Lasne (2010) descrive l'attività quotidiana in un collegio, deve cavarsela con un solo rubinetto al piano terra, mentre il suo carrello per le faccende domestiche è al primo piano e non si può portare giù per le

scale. Non dispone di ascensore e deve portar su i secchi a piedi su una scala priva di strisce antiscivolo; deve lavorare su un pavimento consumato su cui la scopa non scivola molto bene. Fa tutto con il suo corpo provato da venticinque anni di questo lavoro. Vediamo qui che lavorare significa affrontare il reale e che questo reale si manifesta in modo quasi permanente.

Organizzazione prescritta, organizzazione reale

Questi esempi richiamano l'attenzione sull'*inevitabile scarto* tra organizzazione prescritta e organizzazione reale. Quando si lavora non si possono applicare alla lettera le prescrizioni perché altrimenti non funzionerebbe niente. Il lavoro è precisamente «la totalità delle attività dispiegate da uomini e donne per affrontare ciò che non rientra nei canoni prescritti del lavoro» (Davezies 1993 citato da Molinier 2006, p. 71). Chi lavora deve far fronte a una massa enorme di regolamenti, norme e criteri da rispettare, ognuno potenzialmente legittimo (nel migliore dei casi...), ma nell'insieme tali da comportare necessariamente incoerenze e incompatibilità. Ecco perché chi lavora deve costantemente valutare e giudicare a che cosa dare la precedenza in un determinato momento o contesto. Questo lo porta a fare compromessi, oltre che a cambiare le sue priorità in funzione di come variano le diverse ingiunzioni cui è sottoposto, la propria condizione personale (maggiore o minore stanchezza, per esempio, tempo disponibile, ecc.) e ambientale (stato delle macchine, numero di persone, loro competenze, ecc.).

In un sito industriale un ingegnere elettromeccanico che ha il compito di riparare i guasti a cui frequentemente vanno soggetti i macchinari spiega come gestisce due priorità contrastanti (Vidaillet, Gamot 2011): la prima è intervenire rapidamente per evitare di fermare la linea di produzione, l'altra è limitare i costi, il che lo porta a immagazzinare ufficialmente pochissimi pezzi di ricambio e a impedire un intervento rapido

nel caso in cui fosse richiesto un pezzo mancante. La squadra di elettromeccanici ha allestito un «armadietto di emergenza», un segredo di pulcinella di cui tutti sono al corrente, compresi i dirigenti:

Disponiamo di un piccolo stock pirata che riusciamo ad allestire. Quando chiediamo in officina delle parti di ricambio, abbiamo bisogno di un pezzo e ne prendiamo due. Oppure, quando ci procuriamo un pezzo di ricambio ma non è quello che si è rotto, lo recuperiamo [...]. Ecco come finiamo per avere un armadietto di ricambio, perché in officina capita spesso che non abbiano il pezzo e si sa che il tempo di consegna è sempre più lungo perché è sempre così in tutte le aziende, si esagera. [...] Ci sono sempre guasti da sbrigare, è certo che se vogliamo giocare il gioco, se non si hanno pezzi di ricambio, è tutto. Ma non è il mio obiettivo che mi si dica: «Se non hai il pezzo, fermi la linea». Perché se si deve fare così ogni volta allora si cessa l'attività e si chiude la fabbrica. Non è questo l'obiettivo, l'obiettivo è produrre. Bisogna risolvere.

Un altro esempio è quello dei ferrovieri delle officine SNCF¹ addetti alla manutenzione e alla riparazione di locomotori e vagoni (Fernandez, Gatounes, Herblain, Vallejo 2003; Cfr. anche Clot 2010), sia in caso di collaudi periodici che di guasti meccanici. Questi ferrovieri svolgono un compito delicato che contribuisce a garantire la sicurezza degli impianti. Ma sono anche soggetti alla pressione opposta dei vincoli di tempo e di costo. Poiché richiedono grandi investimenti finanziari, le strutture di manutenzione sono poche, il che spiega l'elevato tasso di intasamento delle officine. È quindi necessario af-

¹ La *Société Nationale des Chemins de Fer* è la principale azienda ferroviaria in Francia [N.d.T.].

frettarsi a ispezionare e a riparare l'attrezzatura per fare spazio alle successive. Inoltre, i vincoli di redditività inducono altri servizi (in particolare quelli commerciali) a ridurre i tempi di rotazione dei treni in magazzino al fine di ridurre al minimo l'interruzione del servizio passeggeri e merci. Di conseguenza, i macchinisti – che sono responsabili in ultima istanza della sicurezza dei passeggeri – si rifiutano di guidare un treno la cui riparazione lascia alquanto a desiderare in quanto effettuata troppo rapidamente. Devono quindi affrontare i dirigenti delle officine che temono che queste si intasino; il regolatore del traffico che immediatamente immagina le conseguenze sul piano di traffico; e infine la direzione commerciale che vuole evitare perdite finanziarie causate dalla cancellazione di un treno e dai conseguenti danni di immagine.

I casi sopra descritti non sono esempi isolati, in quanto in una ricerca sulle condizioni di lavoro è emerso che il 42% dei lavoratori intervistati «ha ricevuto ordini o indicazioni contraddittorie» (DARES 2007). Infine, questo è il modo in cui viene definito il lavoro in psicologia:

Lavorare è colmare la distanza tra l'attività prescritta e quella effettiva. [...] Così, il lavoro è definito in ambito psicologico come ciò che il soggetto deve aggiungere alle prescrizioni per poter conseguire gli obiettivi assegnati. Oppure quello che deve metterci di suo per far fronte a ciò che risulta non funzionare nel momento in cui si attiene scrupolosamente alle prescrizioni (Dejours 2003, p. 14).

Ansia e piacere di lavorare

È sotto forma di fallimento che si manifesta l'irriducibile scarto fra il prescritto e il reale. «Il vero si manifesta al soggetto attraverso la sua resistenza alle procedure, al saper fare,

alla tecnica, alla conoscenza, cioè attraverso la messa in scacco dei saperi esperti» (Dejours 2003, p. 38). E allora è innanzitutto in un modo spiacevole che lo si esperisce. «Non posso farlo», «non funziona», «c'è un problema»: questo legame tra fallimento e lavoro dimostra che il lavoro genera facilmente ansia quando i sentimenti di impotenza e paura di non farcela s'impadroniscono del soggetto, e lui si chiede in che modo può venirne a capo. Ma se lavorare è incontrare il fallimento, è anche fare i conti con esso, cercare di non fermarsi lì, e trasformare la propria impotenza insistendo e ingegnandosi soggettivamente. Così, paradossalmente ciò che genera ansia può anche diventare una fonte di piacere, perché è dalla capacità di gestire la resistenza del reale che nasce il piacere di superare le difficoltà, di scoprire e sperimentare nuovi modi di fare, insomma di fare bene il proprio lavoro.

Ciò che ci mette in scacco è dunque anche quello che ci mette al lavoro, ci rende inventivi e reattivi. È anche ciò che ci offre l'opportunità di scegliere tra le molteplici possibilità offerte dall'organizzazione, le priorità del momento, e che può darci un senso di autonomia, di controllo e di libertà. Un macchinista della SNCF dichiara: «Il problema per noi non è l'esistenza di queste contraddizioni. Alla fine, ci troviamo costantemente di fronte a queste difficoltà nell'esercizio della nostra professione, e questo spesso la rende attraente» (Fernandez, Gatounes, Herblain, Vallejo 2003, p. 77).

Uno degli elementi che distinguono i principianti dagli esperti è la capacità di definire ciò che dovrebbe guidare l'azione, di scegliere tra l'essenziale e il secondario, di tener conto del prescritto e del reale per attenersi alle regole e, nello stesso tempo, rispettare quello che non si può negoziare, ma essere in grado di rispondere alle necessità che emergono. Questo non solo ci consente di superare quanto all'inizio si presenta sotto forma di resistenza e persino come un potenziale fallimento, ma anche di avere l'impressione di essere capaci e di poterlo dimostrare, il che dà la sensazione di poter

realizzare un lavoro di «qualità», componente fondamentale del benessere sul lavoro (Clot 2010, p. 54).

Regole del mestiere e «dispute» professionali

A tale riguardo è essenziale sapere come si arriva a optare per un certo aspetto del lavoro a scapito di un altro, a non adagiarsi su ciò che comunemente sembra prevalere, a impegnarsi psicologicamente, fisicamente e intellettualmente per un lavoro di «qualità». Rifacciamoci all'esempio dei macchinisti che abbiamo ricordato prima. Quali sono le condizioni perché essi, malgrado le pesanti e contraddittorie pressioni che devono affrontare, persistano nella decisione di non guidare un treno che considerano inadeguato a garantire le condizioni di sicurezza dei passeggeri, anche se ciò rischia di turbare il piano del traffico e procurare loro un richiamo ufficiale?

La prima condizione per tale scelta è poter fare affidamento sulle regole del mestiere. In questo caso la regola che prevale su tutte le altre è la sicurezza. La missione essenziale dei macchinisti è la sicurezza dei viaggiatori:

Quale che sia la causa di un malfunzionamento, il nostro obbligo professionale è identificarlo e correggerlo prima che produca i suoi effetti. Non rispettare questo obbligo rappresenta per un macchinista la colpa professionale più grave. [...] A volte arriviamo a pensare che, dalla nostra posizione di conduttori, siamo la chiave di volta di tutta la sicurezza (Fernandez, Gatounes, Herblain, Vallejo 2003, pp. 70-71).

Queste regole del mestiere presuppongono una trasmissione, un apprendistato. In altre parole, implicano che il macchinista le abbia profondamente interiorizzate per potersi riferire e attenersi ad esse, anche se farlo comporta conflitti. L'espe-

rienza in questo caso è decisiva, e sono spesso i macchinisti più esperti che si rifiutano di utilizzare macchine che ritengono difettose.

Un'altra condizione importante per lavorare bene è che le regole siano condivise collettivamente.

C'è un parametro decisivo per ognuno di noi in questo tipo di situazione, è la storia del deposito. Quando si appartiene a un deposito combattivo, dove la solidarietà tra colleghi non è una parola vuota, allora ognuno dei nostri rifiuti di utilizzare macchine dal dubbio funzionamento è un rifiuto collettivo (Fernandez, Gatounes, Herblain, Vallejo 2003, p. 73).

Occorre essere sicuri di poter riaffermare un insieme di valori professionali che hanno senso per altri e sono condivisi. I macchinisti fanno riferimento alle regole della sicurezza per definire che ruolo devono avere, affermando così la loro appartenenza a un collettivo – collettivo che può essere un gruppo di produzione, un'azienda, un dipartimento universitario o una filiale di una catena di supermercati – insomma tutto ciò che implica collaborazione, scambi informali, mutuo soccorso, ecc.

Assumere queste regole in modo collettivo non è un fatto che si produce spontaneamente. Perché succeda è necessario che siano discusse e che vi sia una deliberazione collettiva all'interno di uno spazio destinato a ciò che Yves Clot chiama «disputa professionale» (2010). Si tratta di confrontarle con quanto nel lavoro e nella pratica si rivela resistente al saper fare, e di scambiare opinioni circa eventuali deroghe che si rendano necessarie. Questa deliberazione riflessiva consente anche ai vari gruppi presenti nell'organizzazione di giungere a un compromesso, per quanto sempre in via provvisoria, di individuare i punti sui quali ci può essere accordo e quelli che invece sono inderogabili, e talvolta anche di litigare. Così, in

ospedale le scelte privilegiate dai medici non saranno necessariamente le stesse adottate dagli infermieri, dagli ausiliari o dagli amministratori, ma è importante che spazi di incontro e momenti collettivi permettano a questi diversi attori di capire che cosa li unisce e che cosa li distingue. Questi momenti possono essere formali – riunioni, consigli di classe, giurie, conferenze, workshop sulla regolazione delle pratiche, ecc. – ma la maggior parte delle volte si svolgono ogni giorno in modo informale: pause caffè, in treno con un collega, chiacchierando in corridoio, al guardaroba, in caffetteria, ecc. In questi momenti ci si racconta episodi accaduti durante il lavoro, ci si mette alla prova agli occhi dell'altro e si provvede alla coltivazione dei legami che consentono un vero lavoro di squadra.

Organizzazioni che ostacolano il «lavorare bene»

Se lavorare bene richiede uno sforzo permanente e un contesto particolare per potersi confrontare sulle modalità di lavoro, non è l'ottimizzazione dei tempi per ragioni di «produttività» a rendere le organizzazioni inadeguate a discussioni di questo tipo. Infatti, anche supponendo che tali spazi di discussione siano praticabili, è necessario che le persone possano ancora sentire il desiderio di dedicare tempo, energia e attenzione per confrontarsi sulla loro professione. Ciò fa sentire sicuri, legati da un senso di lealtà. Perché se il lavoro ha a che fare con il fallimento e il modo in cui riusciamo ad affrontarlo, parlare di lavoro significa dimostrare che stiamo inciampando nella realtà e ammettere che non possiamo risolvere certe difficoltà. Ma nella maggior parte delle organizzazioni la crescente rivalità e la perdita di solidarietà che si stanno verificando non favoriscono queste condizioni.

Un altro importante problema che impedisce di «lavorare bene»: lo scarto sempre maggiore tra il prescritto e il reale. Lo

studioso di ergonomia François Daniellou (2009) espone il seguente esempio:

Chiamate il servizio clienti del vostro operatore Internet per un problema tecnico, se il problema non viene risolto in tre minuti, può darsi che vi offrano la rescissione del servizio. Costa meno perdervi come cliente che affrontare il vostro problema, e comunque è lo stesso anche per i concorrenti. L'eccellenza vista dai manager non è fare di più di quanto è necessario per essere competitivi, e questo livello di riferimento è definito dalle procedure. [...] [Ma] dall'altra parte della qualità, ci sono donne e uomini che cercano di fare bene il proprio lavoro. Si trovano in una buona posizione per conoscere la variabilità della produzione e se ne occupano. Cercano di fornire una risposta diversa a configurazioni che variano, in modo che la produzione o il servizio riescano in un modo che sembra loro corretto. [...] Ovviamente, prendersi cura di una chiamata, prendersi cura di un paziente, prendersi cura di una macchina da riparare richiede un po' di tempo. Se se ne prendono troppo cura, c'è una buona probabilità che il loro colloquio annuale di valutazione sia teso: perché sono così improduttivi? Perché restano così attaccati a uno standard di qualità di altri tempi?

Appare chiaro come il modo manageriale di definire compiti, obiettivi, rapporti e processi sia diverso da ciò che le persone fanno se e quando vogliono davvero fare un «lavoro di qualità». Assistiamo a un processo di crescente astrazione del lavoro, in cui coloro che lo formalizzano non tengono per niente conto della realtà, e questo in tutte le aree, comprese quelle che per definizione sono più sofisticate – alta finanza, tecnologie avanzate, medicina, ecc. (Cfr. Sennett 2006). Quando «l'organizzazione del lavoro non fornisce le risorse di

cui i dipendenti hanno bisogno per fare un lavoro di qualità e nemmeno per stabilire in che cosa esso consiste» (Clot 2010, p. 50), allora lo scarto tra il prescritto e il reale non può più essere colmato da chi lavora, che quindi non è più in condizioni di lavorare bene.

Incastrati!

Le organizzazioni contemporanee hanno la caratteristica di classificare tutti coloro che lavorano in base a «criteri di rendimento» che si presumono validi per ogni livello dell'organizzazione. Con la generalizzazione degli indicatori di gestione, ogni sequenza misurata non dovrebbe essere che un elemento di un processo più generale in cui si incorpora meccanicamente e al quale concorre per quanto di sua competenza. Lo scarto tra il prescritto e il reale, che non è mai stato così ampio come oggi, è tuttavia totalmente negato da questo principio di incorporamento degli indicatori di gestione. La divisione dell'organizzazione e la sua articolazione su tali criteri eliminano del tutto la questione della politica, nel senso di ciò che deve essere discusso, contestato, dibattuto, in e tra i diversi livelli e gruppi che partecipano al processo lavorativo.

Paradossalmente questo processo di incorporamento, che non può essere discusso perché si ritiene pacifico, rende molto difficile sapere esattamente in che modo ognuno contribuisce al risultato finale: questo risultato è molto lontano dall'attività concreta, e spesso è astratto perché si traduce in un fatturato, un margine, ecc. Come collegare il lavoro quotidiano di medici e infermieri in un pronto soccorso alla «prestazione dell'ospedale», e in particolare alla sua «redditività»? Se non c'è spazio per elaborare e testare le regole del mestiere, se si pensa che il collettivo non esista più poiché ciò che dovrebbe collegare le persone che lavorano è la loro partecipazione a un risultato, misurata dalle prestazioni individuali, diventa allora molto dif-

ficile sapere a che cosa si partecipa e di che cosa si può essere davvero orgogliosi nel proprio lavoro. È come se non si volessero più organizzazioni in cui i soggetti lavorano ma organizzazioni in cui essi producono. Così, i ricercatori sono ora etichettati dalle loro istituzioni come «produttivi» o «non produttivi», mentre una volta il loro compito era prima di tutto... cercare (e non necessariamente trovare, come spesso sottolineano ironicamente). Con questi dispositivi che antepongono il risultato al lavoro, il risultato diventa una prescrizione: ciò che deve essere raggiunto viene definito unilateralmente, senza tenere conto delle specificità del lavoro di ciascuno.

Rinunciare a lavorare bene

Che cosa succede quando non è più possibile «lavorare bene»? Dobbiamo arrenderci. È quanto scrivono Malika Litim e Katia Kostulski (2006) che hanno fatto ricerche in reparti di geriatria:

gli stessi professionisti sanitari [...] hanno poco da dire e sono riluttanti a difendere la loro professione, la loro specificità, i loro vincoli professionali e diventano rinunciatari, in quanto accettano gli ostacoli posti al loro lavoro nella speranza di un cambiamento verso un futuro professionale migliore. [...] Il personale sanitario si trova quindi individualmente messo di fronte all'impasse di una professione in sofferenza, di un'organizzazione del lavoro «derealizzata», di una comunità di lavoro che viene ridotta ad un insieme di individui. [...]. Il professionista si riduce a «farsene carico» per svolgere quel che c'è da fare.

Yves Clot cita l'esempio di una professoressa di matematica che non si riconosce in quello che fa in classe e finisce per dire:

a volte divento indifferente come loro [gli studenti]. L'obiettivo principale è che non si mettano in piedi sui banchi, succede... Ma è triste comunque, voglio dire, alla fine, perché non hai ambizioni (Clot 2010, p. 58).

Questa rinuncia può avere due tipi di conseguenze. La prima è ammalarsi. Perché il reale del lavoro si presenta senza che si sia in grado di gestirlo. Perché è venuta meno una comunità su cui fare affidamento per utilizzare le regole professionali e contare sul suo appoggio. Perché non c'è più spazio per discutere. L'ansia può allora diventare intollerabile quando si deve affrontare da soli questo reale del lavoro che si manifesta continuamente, a cui non si è in grado di reagire e che non si riesce a convertire nel piacere derivante dal superare le difficoltà². E si deve anche affrontare l'impressione di essere inutili, la colpa di sbagliare, la perdita di significato sul lavoro e la perdita della propria identità professionale.

La valutazione come scarico di colpa

Ma c'è una seconda conseguenza: può anche succedere che ci si aggrappi alla valutazione. Essa può infatti apparire sia come un modo alternativo allo spazio del dibattito collettivo ormai scomparso per ritrovare dei punti di riferimento, una sorta di ancora di salvataggio per evitare di trovarsi di fronte «all'orrore del reale» che crea ansia, sia come dispositivo di scarico di colpa perché consente di non assumersi la responsabilità della rinuncia. È la valutazione che indica i criteri da privilegiare e da seguire tra i tanti possibili a cui i lavoratori sono sottoposti. Così, in McDonald's, i membri del gruppo di lavoro sanno che anche se si suppone che seguano tutta una serie di criteri relativi alla qualità dei prodotti, del servizio,

² È questo, per esempio, che descrive Yves Clot (2010) quando evoca il concetto di «qualità impedita».

ecc. – i criteri su cui i ristoranti vengono di norma controllati durante gli audit annunciati in anticipo – quello che prevarrà su tutti gli altri è il volume di affari giornaliero (Weber 2005, pp. 83-84), che è strategico nella procedura di valutazione alla quale sono sottoposti.

I docenti universitari sanno bene che la loro professione ha molte sfaccettature (pubblicazione di articoli e libri, didattica, gestione delle lauree, organizzazione di conferenze, supervisione di dottorandi, ecc.), ma sanno anche che al momento della valutazione un solo dato verrà esaminato e preso in considerazione: il numero di articoli pubblicati in un certo periodo ed eventualmente il numero di citazioni ricevute. Chi lavora se ne lamenterà, se ne rincrescerà, ma potrà sempre dire: «Mi concentro sugli articoli, questo solo conta» e: «Non è colpa mia se i criteri sono stupidi e ci portano a trascurare aspetti importanti del nostro lavoro». La valutazione permette loro di continuare a funzionare e a lavorare, anche “male” – nel senso che non si fanno illusioni e sanno bene che lavorare così non corrisponde alla loro etica professionale, ma non per questo se ne sentono responsabili. La domanda di valutazione emerge quando si perde la speranza di risolvere i dilemmi che sorgono nel lavoro, quando non si ha più l'energia necessaria per far evolvere l'organizzazione, quando ci si rassegna. È un modo per evitare di ammalarsi non assumendosi la responsabilità di arrendersi.

Le due possibili strategie (ammalarsi o ricorrere alla valutazione) sono abbastanza chiare in questo dialogo che si svolge in un commissariato di polizia tra un brigadiere, il signor V., e il maggiore M., suo superiore. Il Brigadiere V. è sottoposto a un procedimento disciplinare; è «depresso e si trova nei guai con i superiori a causa delle sue intemperanze verbali legate, per sua stessa ammissione, alla pressione professionale».

«Ve lo dico di nuovo come l'ho detto al capitano [...], per me questa politica degli indicatori quantitativi, è

una merda», dice il brigadiere al suo superiore [...], facendo riferimento alla pressione statistica che pesa sulla polizia. Al centro della discussione tra i due uomini [...] vi sono le «infrazioni rivelate attraverso le azioni dei servizi» (IRAS), ovvero uno strumento statistico utilizzato da dieci anni per [migliorare] i risultati della lotta alla delinquenza. [...] Il comandante M. [risponde]: «Le IRAS non le ho certo inventate io. Non sono io che ho creato il concetto, è il Ministro degli Interni ed è ancora una priorità, perfino nel 2011, a gennaio, le istruzioni continuano a essere queste. [...]» E la mattina si abbatte secca: «Quindi, ci sono due soluzioni: o lo si accetta e ci si adegua, o non lo si accetta e se ne traggono le conseguenze». «Vi giuro che questa logica dell'IRAS stressa le persone», implora [il brigadiere]. Il suo superiore è d'accordo: «C'è una logica dell'IRAS. Costringe le forze di polizia a fare qualsiasi cosa. Sono il primo ad esserne consapevole. Non sono orgoglioso quando [...] andiamo a prendere delle IRAS, delle ILE [«infrazioni alla legge sugli stranieri»: migranti clandestini] a palate alla stazione, perché? Ovviamente, queste persone non hanno il permesso di soggiorno. Ma non sono loro a smerdare il mondo! Non sono loro a causare disordini all'ordine pubblico! Sono persone che vanno e vengono da un cantiere! Sgobbano! Sgobbano per sostenere la loro famiglia! E noi andiamo a rompergli le palle! Vengono portati qui, presi in custodia e, con un po' di sfortuna per loro, portati al centro di detenzione e infine espulsi. Non sono orgoglioso [...] Ma cosa vuoi che faccia? Se non sono d'accordo me ne vado! Vado a fare qualcos'altro» osserva disilluso il comandante della polizia. [...] «Posso capire che a un certo punto ti sei stufato, è chiaro. Eh, io, ti garantisco, mi sforzo di non disperarmi qui. E resto in silenzio [...]. Hop, mi zittisco e prendo la mia macchina, vado nella foresta, lancio un

urlo nella foresta e poi ritorno [...]. È chiaro che la sicurezza pubblica non cambierà, la politica che ci fanno applicare non cambierà».³

In questo dialogo il brigadiere si interroga sul senso del proprio lavoro; il criterio in base al quale viene valutato – l'attenzione esclusiva al numero di IRAS – gli impedisce di lavorare davvero bene, e così oscilla continuamente tra la ribellione contro il sistema e la depressione, esasperato com'è dal senso di colpa di fare male il proprio lavoro e soprattutto di non arrestare le persone giuste. Il comandante non nega l'assurdità né gli effetti controproducenti del sistema ma ripete costantemente di non esserne responsabile: «Il sistema è stupido, te lo concedo, ma non si ottiene nulla ad accanirvisi contro; non posso cambiare il sistema e mi dichiaro non colpevole perché non l'ho certo inventato io». Il suo modo di difendersi è molto interessante perché si basa proprio sulla causa che produce il problema nel sistema (il fatto che l'attività sia ridotta a tassi di ILE) per giustificare il fatto che essa persista. Chi continua a cercare di discutere e di argomentare, mentre il contesto organizzativo non lo consente più, si ammala. In questo esempio è evidente come l'organizzazione non consenta più di affrontare una discussione sulla natura dell'attività e su che cosa significa «essere un poliziotto di qualità». Quindi si profilano due possibilità. Nel caso del Brigadiere è l'individuo che si fa carico del conflitto, cadendo in depressione o ribellandosi violentemente ai superiori (o entrambi, a seconda del momento). Nel caso del comandante un modo per eliminare questo conflitto interiore è spostare la responsabilità delle disfunzioni sulla valutazione, che svolge quindi un ruolo di scarico del conflitto interno e del senso di colpa. Poiché rinuncia a cambiare il sistema, il comandante può solo con-

³ Questa conversazione è parte di una intercettazione finita nelle carte di un procedimento giudiziario relativo al comandante M. e al comandante Pichon (Cfr. Arfi 2011).

tinuare a essere valutato anche attraverso indicatori «stupidi». È un circolo vizioso in cui la valutazione si presenta insieme come causa e come conseguenza: causa, perché di fatto rende impossibile fare un lavoro di qualità; conseguenza, perché la scarsa qualità del lavoro a sua volta diventa un pretesto per mantenere la valutazione. Lo stesso vale per i ferrovieri che abbiamo ricordato: quando l'organizzazione decide di ridurre le dimensioni e le risorse assegnate alle officine di riparazione, di sollecitare tutti i servizi per aumentare la rotazione dei treni, l'etica professionale viene messa sotto pressione. Poi può arrivare un momento in cui, piuttosto che lottare continuamente per affermare questa etica, si arriva a pretendere criteri chiari, a focalizzarsi su di essi e a mostrare che li si rispetta per «garantirsi in caso di problemi».

Denigrare il vecchio sistema, terreno di coltura della valutazione

Lavorare bene non è facile. Come abbiamo spiegato, creare e adattare le condizioni organizzative è una lotta che può essere estenuante. In alcune organizzazioni la storia delle professioni e delle pratiche è svanita, la comunità non funziona più, le condizioni per «lavorare bene» vengono meno e la speranza si vanifica. In questi casi la valutazione fornisce punti di riferimento, permette di distinguere ciò che è importante, chiarisce l'obiettivo su cui concentrarsi – anche se si tratta di qualcosa di idiota rispetto all'attività da svolgere – e può alleviare l'enorme senso di colpa che possono avere i lavoratori di non fare «un buon lavoro».

Ciò che prepara il terreno alla valutazione è la critica spesso caricaturale dell'esistente. L'ideologia della valutazione attecchisce in spazi professionali spesso degradati, dove la si giustifica criticando il vecchio sistema. Così, la valutazione dei ricercatori sulla base del numero di articoli pubblicati viene annunciata

come uno strumento per rilanciare ai vertici internazionali il sistema della ricerca francese denigrato da anni e presentato come meno «produttivo» rispetto ad altri paesi. Arriva dopo discorsi politici demotivanti che mettono in discussione l'onore della professione, il concetto di sé, gli aspetti identitari che fino a quel momento sostenevano, come meglio potevano e con difficoltà, l'attività dei ricercatori. La valutazione appare allora come il rimedio per migliorare il sistema; quindi, non appena viene introdotta, porta gli attori a concentrarsi sugli indicatori centrali e qualsiasi discussione diventa inutile, perché alla fine saranno questi a prevalere. La disintegrazione delle comunità professionali si accelera ulteriormente.

Una delle strane caratteristiche della valutazione è, insomma, quella di essere sia veleno che antidoto! Da un lato, essa partecipa alla disintegrazione della comunità e alla crescente difficoltà di «lavorare bene»; dall'altro, finisce per apparire come un'ancora di salvezza per coloro che non sono più in grado di lavorare bene e non sperano più di poter migliorare le condizioni per riuscirci. Ma con questa spiegazione comprendiamo solo in parte i motivi che inducono a invocarla. Mentre questo genere di motivazioni ha a che fare con la rassegnazione e con «passioni tristi», per citare Spinoza, vi sono altre cause che dipendono al contrario da affetti molto più gioiosi e in grado di far leva su ben altri tipi di fattori mobilitanti (Cfr. Lordon 2010).

Capitolo 3

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

Dal lavoro alla prova

Abitualmente sottopongo i miei studenti a un piccolo esperimento pedagogico i cui risultati non smettono mai di sorprendermi (Vidaillet 2012). Tutti loro hanno già maturato qualche esperienza professionale, alcuni nel corso di stage di lunga durata o periodi di apprendistato, altri magari per aver già lavorato qualche anno. Chiedo loro di distribuirsi in piccoli gruppi per analizzare una situazione che simula il lavoro di operatori specializzati nella sala controllo di una centrale nucleare, postazione essenziale nel loro campo di attività. Tale situazione viene loro così descritta:

Gli operatori che sorvegliano le installazioni della sala di controllo di solito giocano a Scarabeo durante i tempi morti in cui tutto funziona normalmente. Questa pratica, insolita in un luogo di lavoro dove la sorveglianza dovrebbe essere costante, inquieta gli stessi operai e suscita una sorta di senso di colpa. Essi nascondono questa pratica ordinaria e il tavolo viene rapidamente sgomberato quando si accorgono che sta arrivando un funzionario in sala controllo. Da parte loro, i funzionari sono al corrente che gli operatori giocano a Scarabeo durante le ore di servizio. Disapprovano tale

pratica e si sforzano di vietarla senza però ricorrere a nessuna sanzione¹.

Invito anche il lettore, come gli studenti, a riflettere su che cosa farebbe in una situazione analoga: «La direzione si rivolge a voi per risolvere questo problema. Qual è la vostra analisi? Quali raccomandazioni fate?».

La quasi totalità dei gruppi sostiene che gli operatori non dovrebbero giocare e che lo fanno per ragioni che vanno dalla noia, motivo più gettonato, alla mancanza di coscienza professionale o al fatto che sono manipolati da qualche caporione, mentre i funzionari appaiono loro lassisti e poco propensi ad assumersi le proprie responsabilità. Numerosi sono gli studenti che ipotizzano che gli operatori «non si sentono abbastanza riconosciuti» sul lavoro, e che questo li demotiverebbe. Le raccomandazioni vanno così dalla sanzione alla formazione passando per la diversificazione dei compiti, mentre la soluzione principale consiste nell'organizzare un ciclo di gestione della performance, ossia nel definire gli obiettivi, quantificarli, valutarli su questa base e stabilire dei «premi individuali di produttività» in funzione dei risultati ottenuti onde soddisfare «i loro bisogni di riconoscimento». Per stimolarli meglio, e dato che questi operatori mattacchioni amano decisamente giocare, si potrebbe organizzare una competizione tra di loro attraverso delle «sfide» che li manterrebbero allerta.

In seguito, rivelo agli studenti l'analisi elaborata dai ricercatori che hanno studiato questo caso. Essi chiariscono la funzione del gioco dello Scarabeo che, lungi dall'essere un passatempo per operatori disinteressati al lavoro, costituisce al contrario un trucco del mestiere che tali operatori hanno escogitato per poterlo svolgere meglio:

¹ Esistono due pubblicazioni, entrambe dedicate a questo uso specifico del gioco dello Scarabeo (Dessors 1991 e Dejours 1993; Cfr. anche Molinier 2006, pp. 98-102).

Quando il processo funziona con una certa stabilità ed è ben regolato, gli operatori si annoiano. Questa situazione d'inattività li irrita, li infastidisce e alla lunga diventano ansiosi. Giocando a Scarabeo, trovano una occupazione conviviale vicino ai quadri di comando e si calmano. Ma così facendo, essi fanno molto più di quanto non appaia. Il gioco dello Scarabeo richiede a volte riflessione e tempo tra una giocata e l'altra, cosa che permette a ciascun operatore di alzarsi, di ritornare un momento sui quadri di comando e di procedere al perfezionamento di una regolazione di flusso o di pressione. Poi riprendono il posto al tavolo di gioco. [...] Infatti, durante il tempo di gioco, essi "sentono" il processo, ascoltano il rumore, le vibrazioni, gli allarmi periodici, il ronzio delle macchine. [...] Così gli operatori, pur giocando, ascoltano il funzionamento dei macchinari. [...] Questa sorveglianza uditiva non è stata loro insegnata, non è oggetto di alcuna istruzione d'uso, ma a parere degli operatori è molto efficace. [...] Ci si rende conto *a posteriori* che la pratica dello Scarabeo è geniale. È a Scarabeo che essi giocano, il che non è abituale, e non a canasta, gioco molto più diffuso tra gli operai in Francia. A canasta, in effetti, si parla molto e si fa rumore, mentre giocando a Scarabeo si sta in silenzio. Rompendo la noia e l'ansia, il gioco dello Scarabeo affina la performance sensoriale. Il gioco riconcilia la ricerca di comfort e l'efficacia tecnica, mantiene in attività le capacità che gli operatori dovranno immediatamente attivare se si rende necessario il loro intervento. Se non stessero facendo niente dovrebbero mettere in moto le loro competenze a partire dalla noia o dall'inquietudine (Dessors 1991; Dejours 1993; Molinier 2006).

Gli studenti non centrano il problema perché trascurano completamente la funzione che assolve il gioco dello Scarabeo.

Per i più giocare è un modo di passare il tempo quando si fa un lavoro «noioso» e per il quale si è «demotivati». Molti gruppi attribuiscono la presunta demotivazione degli operatori al fatto che il loro compito non è articolato in obiettivi individuali di performance, che si suppone rompano la monotonia, segmentino il tempo in periodi, li stimolino, li «spingano a superarsi» e permettano loro di «verificare se migliorano». Nel sistema di lavoro descritto gli operatori «non possono sentirsi performanti», e questa sarebbe una causa della loro demotivazione. Demotivazione che scaturirebbe anche dal fatto che «non hanno la possibilità di distinguersi» dai colleghi, e quindi di «essere valorizzati». Alcuni gruppi interpretano allora la pratica del gioco come un modo per differenziarsi: «giocando, contano i punteggi e possono sapere chi è il migliore»; «nel gioco ognuno si posiziona in relazione agli altri». Così, degli operatori frustrati dal fatto di non essere «valorizzati» avrebbero introdotto una pratica senza dubbio deviante, ma che servirebbe a segnalare il loro desiderio di differenziazione. Si ritrova qui la retorica della competizione: essa permetterebbe nello stesso tempo di motivare le persone durante il lavoro e di soddisfarne i bisogni identitari assegnando loro delle posizioni relative, ma tali da poter essere sempre rimesse in gioco, dato che ogni nuova partita può portare a esiti diversi. Numerose proposte avanzate dagli studenti consistono, dunque, nello «stimolare» gli operatori istituendo la serie «obiettivi individuali di performance-valutazione-premi individuali»; altre consistono nell'«organizzare tornei», «sfide», insomma nel tentativo di reintrodurre il gioco in una forma controllata dai superiori e sistematicamente competitiva. Il contenuto del gioco è molto meno importante rispetto a quanto permette di introdurre: una prova e una competizione.

È interessante rilevare che in questo caso il lavoro è concepito come una serie di prove successive, ritenute necessarie perché colui che le supera possa sentirsi vivo e coinvolto. La valutazione, attraverso le sequenze che organizza, è fonamen-

tale in questo processo. Ed è proprio uno dei suoi effetti la segmentazione del processo di lavoro in sequenze di tempo misurabili. Una valutazione si effettua, infatti, sempre in un periodo di tempo definito: si misura il volume di affari in una settimana, in un giorno o in un mese; si contano gli articoli pubblicati da un ricercatore in un certo numero di anni e le citazioni da essi ottenute nel corso di *x* anni; si promulga una classifica delle «migliori» scuole ogni anno; si attribuisce ad esse un bollino di qualità valido solamente per i prossimi tre anni, ecc. Questa segmentazione del tempo, generalmente poco sottolineata, è tuttavia il primo mutamento che introduce ogni velleità di valutazione, e condiziona tutto il resto del processo.

A ciascuna di queste sequenze temporali corrispondono delle prove. La prova deve essere intesa innanzitutto come «prova di realtà», nel senso in cui Freud definisce questa espressione. Essa traccia una cornice, un limite, dei contorni all'interno dei quali agisce l'individuo. Nello spazio così circoscritto egli viene messo di fronte a una resistenza, potendo così sperimentare la differenza tra allucinazione e realtà. È dunque la prova che definisce la realtà. Essa è ciò che consente al *me* del soggetto di mettersi alla prova, nel senso di prendere coscienza di se stesso. Sottolineando quanto la messa alla prova caratterizzi l'epoca moderna, la filosofa americana Avital Ronell (2005) conferma la nostra idea quando descrive la prova come «una sorta di processo: un luogo d'esame» che mette il *me* in tensione permettendogli di sperimentarsi. È quanto descrivono gli impiegati di una catena di ristorazione, che chiamerei per comodità Grill, al momento dello «start». Tale momento viene vissuto come una «fonte di sensazioni forti di cui alcuni parlano come di una "droga". I lavoratori vi si mettono alla prova intensamente, presi da una "frenesia" che conferisce all'attività un'aria di divertimento [...]» (Montchatre 2011, p. 54). Questi «momenti di effervescenza», su cui poggia gran parte del fatturato quotidiano di ogni ristorante, sono percepiti dai protagonisti

come «una esperienza ludica e inebriante» (*ibidem*). Una descrizione quasi simile dei momenti di ressa da McDonald's è stata fornita da Hélène Weber (2005), già direttrice di uno dei ristoranti della catena prima di diventare sociologa.

Si può ipotizzare che quanto più l'attività lavorativa si discosta da come dovrebbe davvero essere per dare la sensazione di «lavorare bene», tanto più la sua organizzazione sotto forma di prove consente di ricreare artificialmente una realtà nella quale chi lavora può effettivamente agire senza sentirsi spaesato e posto di fronte a un mondo privo di senso dove lui stesso non riesce a prendere consistenza. Grazie alla prova egli si sente di esistere, a volte intensamente.

Verifica provvisoria, revisione permanente

Nella prova la persona viene soppesata e sintetizzata in un indicatore quantitativo che si ritiene esprima la sua consistenza: un fatturato, un tasso di soddisfazione dei clienti, un tempo medio per paziente curato, un numero di stelle relativo al numero di articoli pubblicati e al «rango» delle riviste in cui sono stati pubblicati tali articoli. Ebbene, questi numeri sono sempre provvisori poiché tendono a cambiare con la prova successiva. Non è la marchiatura che si imprime al bestiame per segnalarne la proprietà, non è un nome su una carta d'identità, è una cifra che ha il compito di sintetizzarci ma che non ci definisce che per un determinato lasso di tempo, anch'esso misurato.

Se la prova viene vissuta dal soggetto come una verifica del *me*, si tratta di una verifica provvisoria e soggetta a revisione permanente. Bisogna in effetti considerarla all'interno di una serie, non essendo la prova mai isolata; essa non funge da rito di passaggio. Ogni sequenza qualifica e squalifica nello stesso tempo poiché il risultato della prova non è destinato a durare. Non garantisce niente di ulteriore. «Essenzialmente

relazionale e dinamica, la messa alla prova – il sottoporsi a un esame, a un test, a una verifica – non ammette alcun principio divino d'intellegibilità, alcuna grazia, alcuna verità, alcun senso primo o ultimo, alcun significato privilegiato». La particolarità della prova è che «non si accontenta mai del risultato e non finisce mai di eccedersi essa stessa. E nemmeno può adagiarsi sui precetti rassicuranti di un sapere determinato» (Ronell 2005, p. 9). In questo senso la prova è ciò che Husserl avrebbe chiamato una «infinita apertura» che conduce verso l'ignoto:

La prova afferma ciò che è minacciato a partire dal suo primo tracciamento; o perlomeno designa un vuoto, una irregolarità che nessuna traccia può stabilizzare. Lo spazio di ciò che chiamo *test drive* – il bisogno, la pulsione, la compulsione della prova – è circoscritto da una cancellazione senza fine di ciò che è (*ivi*, p. 10).

Il susseguirsi delle prove crea una instabilità fondamentale dal momento che nessuna di esse è definitiva. È un movimento che si «raddoppia continuamente, si riproduce all'infinito», un movimento permanente, «come se la prova contenesse l'immanenza assoluta di cui parla Seneca, l'immanenza della morte in ogni momento» (*ivi*, p. 10). È un movimento che porta sempre lo sguardo più lontano in avanti.

Scandendo il tempo in segmenti sempre più brevi e organizzando in questi intervalli delle competizioni in cui tutto si rimette sempre in gioco, le pratiche di valutazione contemporanee fanno somigliare il lavoro a una gigantesca partita al casinò ripetuta all'infinito. Il soggetto della prova non si accorge di essere come un «topo [...] testato e sondato, classificato e intrappolato da una mano robotizzata» (*ivi*, p. 17). Ama questa tensione che si stabilisce nel corso della prova e questa ripetizione che gli promette un piacere che si rimette in gioco all'infinito. È pronto a pagarlo con una forma di espropria-

zione della sua esperienza e una cancellazione della sua storia. Vi è disponibile proprio perché vuole avere la possibilità di rigiocare ogni sequenza, di fare meglio ogni volta, di dimenticare e far dimenticare quello che ha fatto male. Mentre la sua iscrizione in una storia è tale da ancorare il soggetto in una continuità che determina in parte ciò che in ogni momento è possibile e impossibile, la segmentazione del suo tempo in una serie di prove successive e indipendenti lo invita al contrario a pensare che tutto sia possibile ogni volta. La sola persistenza soggettiva è data dalla persistenza nella serie di prove che si succedono, con la resistenza che questo presuppone.

Mancanza-di-essere e rapporto con la mancanza

Per comprendere in che senso la «messa alla prova» proponga un modo del tutto particolare di definire chi vi è sottoposto (come un essere senza passato, senza legami, senza limiti, ecc.) vale la pena far riferimento alla teoria del soggetto di Jacques Lacan, in particolare a un aspetto essenziale della sua concezione della soggettività, che è il suo rapporto con la mancanza. Il soggetto lacaniano non è autonomo né cosciente di sé (Lacan 1981, 1990), ma diviso e strutturato intorno a un vuoto radicale, una irrimediabile «mancanza di essere». In questa concezione non c'è un'essenza del soggetto, ed è per questo che si stabiliscono in lui una serie di identificazioni che svolgono la funzione di riempire questo vuoto. La mancanza soggettiva costituiva del soggetto stimola il suo desiderio d'identificazione mentre l'impossibilità di ogni identificazione a produrre una identità «piena», capace cioè di superare la sua radicale fessura soggettiva, lo porta a cercare infinitamente nuove identificazioni e quindi a entrare in relazione dialettica con il mondo sociale (Lacan 1945). Le risorse di cui dispone per identificarsi sono di due ordini: identificazioni di tipo immaginario e identificazioni di tipo simbolico.

Il termine «immaginario» rinvia alle immagini che costituiscono uno dei fondamenti della nostra identità: immagine del nostro corpo, del «chi» si presuppone che siamo, delle fantasie, ecc. Per Lacan le radici di questo registro immaginario si costituiscono in un momento molto particolare, definito «stadio dello specchio» (Lacan 1949), nel quale il bambino, guardandosi allo specchio, si identifica per la prima volta con l'immagine che vede. L'immagine del suo corpo ha in questa fase un ruolo strutturante per l'identità del soggetto, che si costituisce come unitario a partire da segnali esteriori e simmetricamente invertiti, mentre la sua integrazione psico-motoria lo conduceva fino ad allora a percepirsi come un «corpo a pezzi». Questo processo di unificazione e di coerenza, che è alla base delle identificazioni ulteriori, si realizza al prezzo dell'alienazione mediante un'immagine esteriore e per definizione falsa in quanto parziale e invertita.

Tuttavia il processo di identificazione immaginaria si rivela incapace di conferirci una identità stabile. È qui che interviene il Simbolico²: ciò che è parimenti fondamentale nel momento in cui il bambino si riconosce nella sua immagine è che questa identificazione sia sostenuta attraverso la conferma da parte dell'adulto che gli sta a fianco, il quale ne associa il nome all'immagine (Lacan 1949). Per Lacan il linguaggio è essenziale per l'istituzione dell'ordine simbolico che definisce il soggetto. In effetti, è a partire dalla struttura stessa del linguaggio che il soggetto viene introdotto alla differenza (differenze di generi, di generazioni, ecc.). È per via del fatto che si identifica con un significante (il suo nome) che il bambino potrà definire la sua posizione come differente da quella altrui. Nel momento in cui viene introdotto alle leggi del linguaggio viene inserito in una struttura simbolica preesistente che rinvia

² A seconda dei testi Lacan parla di Simbolico, Immaginario e Reale, ma anche di registro simbolico o immaginario, oppure di ordine simbolico o immaginario. Impiegheremo questi termini indifferentemente. In compenso, Lacan parla solo di Reale.

all'universo della legge, alla filiazione, alla società, alla cultura ecc. – ciò che Lacan chiama il grande Altro. Viene introdotto anche alla dimensione del tempo, aspetto essenziale e inseparabile dal Simbolico (Lacan 1963). Da una parte, infatti, è in virtù dell'identificazione con un significante che il soggetto può definire la propria posizione come diversa da quella degli adulti e collocarsi all'interno di una filiazione. Dall'altra, per citare le parole di Hegel per il quale «il concetto è il tempo», Lacan sottolinea che solo il significante dà agli oggetti una durata, una permanenza e una continuità rendendoli presenti simbolicamente nonostante la loro assenza fisica.

Iscrivendosi nella sua struttura psichica, il registro simbolico impedisce all'individuo di restare confinato al solo registro immaginario. L'alienazione in cui si trova non si scioglie mai ma viene spostata nel registro simbolico: il soggetto dipende dal linguaggio per descrivere «ciò che è», ma non per questo le rappresentazioni associate al linguaggio si rivelano capaci di comprenderlo. Manca sempre qualcosa al Simbolico, sempre incompleto per poter simbolizzare totalmente la realtà del soggetto. È qui che Lacan introduce il concetto di Reale, un surplus di realtà che non può essere simbolizzato: il Reale è questo «nocciolo» irriducibile che sfugge a ogni tentativo di simbolizzazione. È ciò che manca nel Simbolico, il residuo impossibile da eliminare, l'elemento forcluso (Lacan 1990, 1994). D'altra parte, se la mancanza del soggetto è legata a questa mancanza nel Simbolico, è tale mancanza che introduce in lui il desiderio, che Lacan descrive anche come il prodotto dello scarto tra il bisogno del bambino e il tentativo costantemente fallito di simbolizzarlo attraverso il linguaggio. Il soggetto diviene allora altro da un significante vuoto nella catena simbolica, diventa «qualcosa in più»: una relazione con il desiderio.

Questo legame tra il soggetto, il suo rapporto con la mancanza e il suo desiderio è essenziale. C'è una «mancanza di essere» intrinseca nel soggetto, e nessuna identità può «colmar-

la» completamente poiché ogni identità passa attraverso il linguaggio e in questa operazione c'è sempre un resto, qualcosa che sfugge a ogni tentativo di simbolizzazione, qualcosa attraverso cui ci si sottrae senza fine alla finzione di un soggetto unificato. Stando così le cose, l'uomo non si può appagare, prova la sensazione di non essere mai completamente al proprio posto, e sperimenta questa tensione che monta e che si chiama desiderio. Bisogna dunque farsi carico di questo disagio di essere agito costantemente da ciò che sfugge alla nostra presa.

Barare con la mancanza

Che c'entra la valutazione con tutto questo? La mia ipotesi è che essa offre l'illusione di padroneggiare la mancanza. In effetti, i numeri ai quali siamo ridotti al termine di ogni sequenza di prove e che annunciano già la sequenza e i numeri successivi presuppongono la mancanza pur dando l'impressione di poterla misurare e ridurre. I numeri contengono già la promessa di un «più», di un «farai meglio la prossima volta», ma segnalano tanto l'incapacità delle misurazioni ottenute di esprimere completamente il soggetto quanto la parte supplementare che egli potrebbe recuperare in futuro. Ed è il fatto che questo supplemento sia recuperabile in modo sempre differito che organizza tutto il processo. Mentre la marcatura simbolica presuppone una perdita definitiva per il soggetto, che non potrà mai ritrovare la sensazione di unità e di pienezza associata alla sua identificazione immaginaria con una immagine, la procedura di valutazione invece prende atto della sensazione di mancanza e d'incompletezza promettendone una risoluzione... che rimanda sempre a dopo.

Il carattere provvisorio di ogni valutazione proviene non solo dalla successione delle sequenze, ma anche dal fatto che si ritiene che il soggetto non possa mai appagarsi di un risultato, che sia sempre desideroso di «crescere», di «andare oltre»,

di «superarsi», ecc. Il sistema di valutazione propone il controllo di ciò che si dovrebbe recuperare – ossia uno scarto tra due numeri su una scala, impossibile da colmare in quanto il traguardo si allontana man mano – anche se materializzato in una forma che il soggetto crede di apprendere. La perdita assoluta è rimpiazzata dalla relatività misurabile dello scarto.

È così che coloro che sono sottoposti a valutazione trovano nella tensione al miglioramento del numero e al prossimo record una giustificazione al fatto che «non è mai proprio così», e al gusto permanente di insoddisfazione che li abita e li spinge a tentare ancora e ancora. All'ansia agitata del desiderio essi sovrappongono, per non sentirla, la tensione controllata della valutazione. Anziché rinunciare a ciò che è perduto per sempre, preferiscono tentare indefinitamente di colmare uno scarto che non può essere colmato. La valutazione propone di agganciarsi a una scala numerica; tentativo tuttavia vano di contenere ciò che sfugge e di tappare la voragine aperta del desiderio.

La promessa narcisistica

«Crescere», «andare oltre», «migliorarsi», «superarsi» da un esercizio all'altro: ecco una delle promesse essenziali della valutazione. Essa è spesso venduta in questo pacco. Ora, chi potrebbe non desiderare di migliorarsi? Queste promesse di miglioramento e di eccellenza sono una trappola formidabile. Mentre in passato si utilizzavano pratiche personali messe a punto negli anni – e regnava un fai-da-te cui ciascuno provvedeva per conto proprio senza nessun tipo di certificazione – la valutazione oggi vi promette *le* «buone pratiche». Ve le fornisce, è la sua arma in più e non è trascurabile. Si è pensato per voi a quello «che manca», a quello «che bisogna fare», si è ponderato, soppesato, si sono fatte delle scelte, e voi siete pregati di applicarle. Poiché è per il vostro bene, lavorerete meglio. E d'altra parte potrete seguire i vostri progressi. Gli indicatori

si occupano di tutto: potrete auto collocarvi e presto perfino autovalutarvi e fissare i vostri obiettivi.

Così, se l'AERES (Agenzia per la valutazione della ricerca e dell'istruzione superiore) ha organizzato a Parigi un convegno intitolato «La valutazione al servizio della formazione: testimonianza e buone pratiche», è stato per «testimoniare l'emergenza di buone pratiche e di sperimentazioni originali», «condividere e confrontare testimonianze sulla realizzazione di metodi innovativi per il potenziamento della qualità della formazione», costruire indicatori che si potranno «erigere a principio fondatore del pilotaggio delle offerte formative». Poiché «un percorso di autovalutazione della formazione che si basi su quadri comparativi adattati è diventato una necessità per le università»³. Studiando le pratiche di valutazione in una catena di ristorazione e in una catena alberghiera, la sociologa Sylvie Montchartre (2011, p. 50) scrive:

Inscritta nel trittico formazione-valutazione-sanzione, [la valutazione] colloca cuochi e receptionist in percorsi d'apprendimento al termine dei quali si prospetta una carriera. Poco importa allora che le contropartite a breve termine siano relativamente limitate – premi trimestrali o gratificazioni simboliche legate alla dimensione ludica dello «score» dell'inventario mensile. La valutazione contribuisce in questi impieghi allo sviluppo di competenze promesse per una retribuzione differita sotto forma di promozione, il che contribuisce ad alleviarne la pesantezza.

Il processo di valutazione viene presentato in queste imprese come un processo di selezione che permette di individuare gli «evolutivi» (come definire gli altri, i... ristagnanti? regressivi? degenerati?). Che ne dite? Vi andrebbe di evolvere? Lo slogan «valutare-evolvere» [*évaluer-évoluer* N.d.T.] ha futuro.

³ <http://www.aeres-evaluation.fr/Evenement/Colloque-AERES-2012>.

Si lusinga il vostro narcisismo anche nel momento in cui bisogna «definire i criteri», «scegliere gli indicatori», «attuare il dispositivo». Infatti, se molto spesso vi viene fornito il dispositivo chiavi in mano, siete comunque sollecitati a elaborarne certe componenti. Se i ricercatori sono valutati rispetto al numero di articoli pubblicati in x anni tenendo conto della «fascia delle riviste nella loro disciplina», questa classificazione sarà stata «definita con l'ausilio della comunità scientifica». Inutile dire che partecipare al processo vuol dire già essere insignito come specialista della propria disciplina, dotato di un sapere oggettivo e relativamente esaustivo nel proprio campo. Potreste addirittura aggiungerlo al vostro biglietto da visita... E spesso, prima che il sistema lo applichi a tutti, lo si testerà su alcuni volontari, dei gentili volontari ben contenti di partecipare alle regolazioni preliminari e di essere considerati con attenzione e gratitudine dai loro direttori. Chi rifiuterebbe questo ruolo di pioniere?

Le cose possono anche andare in questo modo. Siete responsabili di una biblioteca universitaria; i vostri dirigenti non ve l'hanno mai chiesto ma sono anni che vi siete organizzati con il vostro gruppo di dipendenti in funzione del pubblico: chiudete tardi la sera e restate aperti il sabato, non per principio ma perché la vostra biblioteca è frequentata da medici che hanno orari spesso sfalsati. A questa situazione si è arrivati attraverso aggiustamenti progressivi man mano che vi siete resi conto dei bisogni della vostra utenza. Poi viene fuori un grande progetto ministeriale: migliorare il servizio pubblico! Ossia aprire più tardi in tutte le biblioteche. Deve diventare un principio generale mentre non era che un caso particolare. Un'armata di consulenti viene sguinzagliata nel sistema. Certamente vi individuano, potreste fungere da modello affinché *tutti* si adeguino a voi. Siete esemplari, lo sapevate? Non vorreste essere etichettati? «Centro di documentazione e di informazione d'eccellenza», «centro di riferimento», «biblioteca modello», «servizio pubblico a quattro stelle»? È allettante, no? Sarete valutati rego-

larmente per verificare se offrite sempre le prestazioni richieste. E poi improvvisamente si parte, la cosa viene contrattualizzata e voi sarete valutati ogni anno, produrrete dei «rapporti di autovalutazione» in modo che i consulenti possano dirvi dove e come potreste ancora migliorare – dal momento che bisogna sempre migliorare, non è vero? Ciò che facevate perché avevate una missione e avevate capito la domanda degli utenti è diventato ormai una ingiunzione esterna e serve da riferimento e da obbligo per gli altri, che tuttavia non hanno bisogno di offrire sistematicamente tali fasce orarie, ma che saranno comparati a voi. Se lo fate voi, perché loro no?

Normale, grazie al cielo! E capace di exploit...

Dietro l'uomo – o la donna – valutato c'è la figura apparentemente paradossale dell'uomo capace di fare degli exploit. Normale perché corrisponde esattamente alla norma che gli impone il dispositivo di valutazione, e non come quei lavoratori riluttanti che temono di non essere adeguati a quanto ci si attende da loro. Accettare di essere valutati comporta non farsi troppi problemi con le contraddizioni, i dubbi e le ansie sul proprio lavoro, ma semplicemente di «arrivarci». Essere un uomo normale, una donna normale, un lavoratore normale è un'aspirazione profonda dell'essere umano, ben compresa dal filosofo Guillaume Le Blanc (2003):

L'uomo normale non è nient'altro che una certa enunciazione della norma che aspira a essere omogenea e cieca, deliberatamente o meno, rispetto alle sofferenze che i conflitti di norme necessariamente provocano, in particolare i conflitti tra le norme di disciplina e le norme di autonomia. Sono un buon lavoratore, produco efficientemente un certo numero di beni, mi presento come normale nella disciplina [...]

La valutazione propone un modello di ciò a cui deve somigliare un «capo reparto», un «direttore di negozio», una «poliziotta», ecc., permettendo a ognuno di verificare che vi si conformi bene, che «rientri nello stampo» nel senso proprio del termine. Essere normale, che sollievo!

Ma nello stesso tempo la proposta è di poter eccellere in questa norma. La valutazione contiene esplicitamente il superamento di quello che è «normale», «solo normale», poiché la norma non tende a ristagnare, come ho sottolineato all'inizio del capitolo, ma a far spostare continuamente il cursore verso destra. È la partecipazione a questo movimento di progressione che ci si aspetta e che può essere allettante: come non lasciarsi lusingare dal fatto che ci si possa attendere da noi che contribuiamo a un miglioramento costante, quando non a una rivoluzione come quella proposta da Société générale in occasione del varo del nuovo sistema di valutazione⁴?

La mia ipotesi è che la domanda di valutazione proviene da questa rappresentazione del sé in quanto capace di exploit rispetto alla norma: un uomo normale e suscettibile di exploit, capace di ciò che non si sarebbe mai immaginato, di «dare il meglio di se stesso» e di partecipare così alla conquista collettiva di «far elevare il livello». Mentre il lavoro necessita costantemente di minuscole invenzioni, di micro-atti di autonomia, di iniziative che tendono a restare invisibili come abbiamo visto nel secondo capitolo, lo si vorrebbe invece tale da produrre grandi atti, evidenti a tutti, innegabili, certificati da un rapporto scritto. Quanto più si smarrisce la capacità di vedere e valorizzare la creatività del quotidiano e dell'ordinario (lo «stile» di cui parla Guillaume Le Blanc, l'ingegnosità modesta eppure così utile da valorizzare la psicodinamica del lavoro), tanto più è il «sovra-normale» che deve essere preso in conto. Il «sovra-normale» ridotto a una cifra, superiore a quella della settimana precedente, maggiore di quanto si immaginava. Il

⁴ Estratto del rapporto *Technologia* citato nelle conclusioni dell'avvocato dei rappresentanti dei lavoratori del gruppo nell'udienza del 22 marzo 2011.

«sovra-normale» è tutto quello che si trova a destra della curva di Gauss⁵, i «*top performers*», i «venditori di riferimento», i «ricercatori d'eccellenza», i «*top ten*», insomma è dove si sogna. Niente di meglio che una «valutazione oggettiva» per identificare questi «top-qualcosa», individuare il loro lavoro straordinario e valorizzarli. Così, la maggior parte dei dispositivi di valutazione sono presentati dai loro promotori come «strumenti che servono a rivelare profili denominati “ad alto potenziale”, destinati a carriere rapide (*fast track*)» (Centre d'analyse stratégique 2011). E perché non io? Si chiede l'uomo normale.

Si desidera essere un campione come nella grande impresa Carglass, oggetto del documentario di Jean-Robert Viallet⁶: alcuni impiegati in sessione di recupero durante l'installazione delicata e laboriosa di un nuovo sistema informatico (installazione che si protrae per giorni interi, notti comprese, senza interruzione) gridano tutti in circolo con le mani alzate: «Siamo i migliori, wow!!!». Poi una donna parla della sua squadra. Ha gli occhi rossi, lucidi, non ha dormito molte notti per poter condurre a termine adeguatamente il suo compito e piange in preda all'eccitazione o all'esaurimento: «Sono ben affiancata, ho a disposizione una squadra di *champions*, ancora una volta usando la parola in inglese: *champions*. Sono davvero campioni dal momento che nella mia squadra si era un po' tesi all'inizio ma ce la siamo cavata alla grande». Successivamente si assiste a un'assemblea con tutti i dipendenti, un grande meeting in cui si accoglie come una star Henri Émile, «allenatore della nazionale francese di calcio dal 1984», di cui si esaltano vittorie, riconoscimenti e medaglie. Poi prende la parola il direttore generale: «Siamo in competizione, e l'unico fatto che ci potrebbe mettere davvero in difficoltà è trovarci in un ambiente troppo facile [sì, avete letto bene]. Siamo in competizione, lo abbiamo

⁵ Una curva di Gauss è una curva a campana che indica la distribuzione di una determinata popolazione in base ai valori calcolati su una caratteristica specifica (ad esempio, rendimento, reddito, età, taglia, ecc).

⁶ *La Mise à mort du travail* (2009, Yami 2 Productions).

dimostrato ripetutamente nella storia di Carglass, e l'obiettivo che si deve raggiungere è quello che abbiamo promesso ai nostri azionisti, poiché ancora una volta siamo dei combattenti».

Saper essere un «buon perdente»

Ma non tutti possono diventare «sovra-normali» o «top». Se questo è lo scopo a cui bisogna mirare, è anche difficile per definizione raggiungerlo. Di conseguenza, occorre saper «accettare lo scacco». Paradossalmente la valutazione fornisce un modello di «buon perdente» con cui può essere vantaggioso identificarsi.

La trasmissione televisiva *Masterchef* è in proposito particolarmente istruttiva. Come indica il regolamento, «il gioco consiste in una competizione tra cuochi dilettanti che porterà all'individuazione di un vincitore al termine di molte prove. Il gioco si svolgerà in diverse fasi secondo un calendario che sarà definito ulteriormente. Nel corso di ciascuna di queste fasi i partecipanti al gioco [...] si affronteranno soprattutto in prove culinarie che permetteranno di valutarne le conoscenze nel settore, la tecnica, l'originalità delle realizzazioni, ecc.»⁷. Sarebbe ingenuo pensare che la trasmissione tratti di cucina. La cucina è secondaria, il vero tema è la competizione o meglio l'eliminazione. Essa viene realizzata nel corso delle fasi successive di valutazione attraverso una giuria composta da due chef e da un critico gastronomico i cui commenti valgono come le parole del Vangelo. Il processo narrativo è organizzato intorno all'eliminazione progressiva di 23.999 perdenti destinati a far emergere il vincitore (fortunatamente per il telespettatore, la trasmissione si limita a mostrare solo le prove degli ultimi cento candidati in lizza; si passa da 100 a 50, poi a 25, a 20, a 15 e alla fine si eliminano i candidati uno ad uno). La valu-

⁷ Regolamento di preselezione dei partecipanti al gioco televisivo *Masterchef*, <http://s.tf1.fr/mmdia/a/86/5/4109865tylgd.pdf>.

tazione, sapientemente teatralizzata, gioca un ruolo centrale in questo processo poiché regola l'eliminazione: al termine di ogni prova si annunciano i vincitori in ordine decrescente. La suspense è insopportabile per quelli che non supereranno la prova. La giuria, accompagnata da un jingle preceduto da un inserto pubblicitario, annuncia chi è l'ultimo selezionato per la prova successiva.

La giuria poi si rivolge ai perdenti, a coloro che abbandonano la scena sotto lo sguardo del pubblico e degli altri concorrenti, temporaneamente sollevati: si fa un bell'applauso e si dice loro che fanno comunque parte dei 50, dei 20 o dei 10 «migliori cuochi dilettanti in Francia», che sono stati selezionati su 24.000 candidati, che ciò che hanno fatto fino a quel momento è «straordinario», che ne porteranno il ricordo per tutta la vita, che la loro vita è già cambiata, ecc. I perdenti sono pregati di fare bella figura: sorridere, agitare la mano per salutare chi resta, augurare loro buona fortuna, piangere dietro le quinte e soprattutto ringraziare la giuria e ricordare che sono molto contenti di «essere arrivati fin là». Devono anche e soprattutto non pronunciare mai il minimo dubbio sui metodi di valutazione utilizzati, nonostante criteri vaghi e non esplicitati, e malgrado dei giudizi da parte della giuria che spesso sembrano estremamente soggettivi. Del resto, fin dall'inizio si sono impegnati a non farlo firmando un contratto che precisa che «le scelte della giuria non dovranno essere né motivate né giustificate e non potranno essere in nessun caso oggetto di nessuna contestazione né di richiesta di spiegazione»⁸. A buon intenditore!

La trasmissione è abilmente farcita (per restare nel registro culinario) di storie relative ai concorrenti dell'anno precedente: non tutti hanno vinto, ma molti hanno cambiato vita in seguito a questa gara, come se fosse necessario affrontarla per «osare», per «afferinarsi», ecc. Chi non si lascerebbe sedurre

⁸ *Ibid.*, article 2.1., <http://s.tfl.fr/mmdia/a/86/5/4109865tylgd.pdf>.

dalla prospettiva di diventare come quei perdenti che tuttavia sembrano aver comunque vinto tanto?

Se la figura del perdente può sembrare invidiabile, il riferimento all'errore comporta una forte connotazione etica. Nel XVII secolo il chimico inglese Robert Boyle (Ronell 2005), considerato come il primo chimico moderno, padre dei metodi scientifici sperimentali, ha teorizzato il ruolo dell'errore nel progresso della scienza – il vero scienziato è colui che sa riconoscere l'importanza dei suoi errori in questo progresso, ma che soprattutto vi associa una dimensione morale. Chi sbaglia è tenuto a fare un resoconto circostanziato delle condizioni dell'esperimento e a ricostruire la sequenza delle cause che hanno prodotto l'errore. In questa misura, «il racconto degli errori doveva costituire una prova di probità morale o di disinteresse» (*ivi*, p. 99), e chi sa raccontare e «apprendere dai propri errori» è una persona la cui obiettività non è mai scalfita da interessi personali, dalla cattiva fede, ecc. Il buon perdente è capace di prendere le distanze da sé per osservarsi con onestà e di fare il proprio autoesame, versione moderna del *mea culpa*.

Così, nel documentario sull'azienda Carglass si assiste a una scena stupefacente: quando un dirigente regionale chiede a un caporeparto come mai i risultati del reparto siano peggiorati (in termini di soddisfazione dei clienti) e perché non sia riuscito a raggiungere gli obiettivi stabiliti, il caporeparto se ne assume immediatamente la responsabilità: è andato in vacanza e da allora non funziona più niente; se manca lui a prendersi cura personalmente della soddisfazione del cliente, i risultati sono catastrofici. Non gli viene neanche in mente di prendere in considerazione i risultati complessivi dell'anno, di metterli in relazione con le risorse che gli sono state messe a disposizione, e soprattutto non gli viene in mente che non è stato sostituito durante le vacanze, né pensa ad approfittare della presenza del suo dirigente per reclamare più personale. Ritiene che i cattivi risultati derivino soltanto dal suo sforzo, più o meno grande,

di richiamare gli impiegati a seguire le priorità, e mette docilmente in scena a beneficio del dirigente la propria capacità di «mettersi in discussione», la propria volontà di fare bene e soprattutto di indossare l'abito del «buon perdente».

Un'altra sequenza del documentario mostra dei funzionari che partecipano a un seminario di formazione al management. Fanno un gioco di ruoli sotto lo sguardo di un collega anche lui in formazione. Uno di loro è molto critico verso un collega. Ma questi mostra la sua buona volontà, sa accettare la critica, vuole migliorare: «Ok, c'è un problema, ma siamo qui per sgobbare, non c'è da preoccuparsi». Poi: «c'è un problema, mi assumo la responsabilità di essermi piantato».

Riconducendo sistematicamente gli individui a una scala numerica, la valutazione crea vincenti e perdenti. Le figure del perdente possono essere molteplici: chi ha fatto meno bene dell'ultima volta, meno bene di un altro, meno bene di quanto ci si aspettava, meno bene di quello che si può fare, ecc. Ma chiunque sia, gli viene chiesto di essere un «buon perdente», cosa che si ritiene possa permettergli di osservarsi a distanza da sé per criticarsi e «apprendere dai propri errori». Accettare di essere valutato significa potersi immaginare come un «buon perdente», con la coscienza a posto, soddisfatto di «sapersi auto osservare» e contento di mettere in scena la propria integrità morale.

L'illusione della scelta, tubetto o bazooka?

La filosofa slovena Renata Salecl riferisce di un capo di un'impresa dot.com costretto a licenziare alcuni impiegati in seguito all'esplosione della bolla della new economy. Era stupito della reazione di uno di loro:

Quando gli annunciò la cattiva notizia, il giovane lo guardò a lungo come se stesse per scoppiare in lacrime.

Ma poi si riprese immediatamente, afferrò un blocco note e chiese che cosa avesse fatto di sbagliato, in che cosa non si fosse impegnato abbastanza e soprattutto che cosa avrebbe dovuto migliorare in un prossimo lavoro. Colpito dall'intensità della reazione del giovane, il capo ribadì che non era in gioco la sua prestazione ma che era semplicemente la congiuntura del mercato che lo costringeva a licenziare. Ma il giovane continuava a insistere; aveva bisogno di ulteriori riscontri sul suo lavoro. Voleva «lavorare su di sé» e diventare ancora migliore in una prossima occasione.

Questa storia illustra benissimo il fatto che in colui che ha perso (nella fattispecie il lavoro) e che si cala perfettamente nel ruolo del «buon perdente» si annida un delirio di onnipotenza. Mentre avrebbe tutto il diritto di dare la colpa alle circostanze, di prendersela con la Borsa che ha fatto gonfiare la bolla di internet per poi affondarla, il giovane preferisce pensare di essere lui responsabile del proprio licenziamento: è un modo di sottolineare il ruolo essenziale che sarebbe in grado di giocare per influenzare il corso degli eventi. La richiesta che rivolge al suo sbalordito datore di lavoro di essere valutato e di riesaminare «ciò che ha fatto» si coniuga con grande evidenza con la fantasia delirante di padroneggiare totalmente il proprio destino. Non tollera di non giocarvi nessun ruolo, di essere in balia dell'aleatorio, dell'arbitrario, della sorte o dei corsi azionari della Borsa da cui è verosimilmente lontano anni luce. Rifiuta l'idea di non incidervi. Si tratta di un pensiero magico al contrario, di un bisogno di controllo insensato che lo porta a non tollerare l'idea che le nostre azioni possano avere effetti imprevedibili, o che a volta siamo completamente impossibilitati, a dispetto della nostra volontà e delle nostre buone intenzioni, a far fronte a fenomeni che sfuggono al nostro controllo (l'ingresso nel mercato di un nuovo concorrente, il crollo della bolla speculativa per le aziende dot.com). In questa forma di

onnipotenza l'essenziale è convincersi che si possono isolare gli effetti della nostra azione. Ebbene, è precisamente questo l'obiettivo che si propone la valutazione: quantificare in modo estremamente preciso «il contributo di ciascuno», individuare la misura esatta delle nostre azioni e comprenderne gli effetti. In questa prospettiva avere o non avere successo dipenderebbe unicamente dalla nostra volontà di raggiungerlo, dalle nostre competenze, dal nostro lavoro. Ciascuno sarebbe in grado di scegliere il proprio livello di prestazione e di conseguirlo – come se non si trattasse che di una questione di scelta.

L'ideologia della valutazione va dunque di pari passo con quella della libera scelta, ed è anche questo che la rende così seducente. Si presenta come un contratto liberamente stipulato fra due parti indipendenti, e il suo modello ideale è quello per cui «ognuno definisce da sé i propri obiettivi» (culmine della libertà) e «si autovaluta» («Allora, che ne pensi della tua prestazione?»⁹). Il fatto stesso di sottoporsi a valutazione viene concepito come una decisione individuale. Da qui la frase spesso ripetuta: «Puoi andartene se non ti stanno bene le regole (della competizione e delle procedure con cui sei valutato)». «Non si trattiene nessuno», si dice inoltre, tanto meno il soggetto, che è libero di entrare o meno nel gioco. Ma non basta entrare nel gioco; bisogna anche impegnarsi, dedicarsi completamente, che è un modo di provare che si è padroni di sé. Si tratta di «dare tutto», non importa se si è soltanto un «piccolo giocatore».

Sottoporsi al processo di valutazione è già di per sé un atto di autonomia. Eppure, non è semplicemente una questione di superare o addirittura di affrontare una prova, bisogna darsela da sé. [...] Per essere autonomi e prendere il comando, bisogna darsene una prova [...] Prendere il comando significa sottoporsi completamen-

⁹ Cfr. il citato documentario di J-R. Viallet, *La Mise à mort du travail*: domanda fatta da un responsabile del call center a una impiegata che prende da parte per analizzare una conversazione registrata con un cliente.

te ad esame, proprio come l'indipendenza presuppone la sottomissione alla prova [...] (Ronell 2005, p. 146).

Così, in Carglass un lavoratore ci dice che «l'aspetto interessante del nostro lavoro è che vi sono sfide per motivarci». Il documentario di Jean-Robert Viallet ci fa vedere poi un manager intento ad affiggere un manifesto intitolato «*Best of Belron 2008*»¹⁰, che raffigura la foto di un certo Franck in piedi e il seguente slogan: «Franck dice di essere il migliore... Addetti al servizio clienti, venite a provargli il contrario!». Un altro attacca un manifesto che rappresenta Anthony: «Ecco Anthony. È lo stesso, è una sfida per eleggere il migliore addetto all'assistenza e il miglior tecnico». Sul manifesto c'è l'immagine di Anthony con in mano un tubetto di colla che somiglia a un bazooka, e su cui si legge «Stavolta Anthony alza il livello del gioco! Tecnici, sarete in grado di raccogliere la sfida?». Ognuno è libero di rispondere all'appello, di entrare o no sul ring. Ma se accetta non può pensare di vincere facile poiché affronterà i grandi, i più grandi, i campioni del tubetto di colla. Tanto vale non presentarsi se si pensa solo di sguainare un tubetto di colla!

In un'altra azienda che chiameremo Interima, fra le aziende leader sul mercato del lavoro interinale, quando viene bandito un concorso della durata di due mesi per vendere il maggior numero di *media-kit*, i dieci migliori venditori sono valorizzati in un tabellone diffuso a livello nazionale attraverso una comunicazione interna con lo slogan: «Potete ancora raggiungerli in vetta al tabellone!». ¹¹

¹⁰ Belron è un'azienda multinazionale che opera nel campo dei parabrezza, di cui fa parte anche Carglass. Ogni anno dal 2000 il gruppo celebra il concorso *Best of Belron*, che consiste nel premiare il migliore dipendente del gruppo. I criteri in base a cui i candidati sono valutati riguardano il rispetto degli standard di sicurezza, i metodi di lavoro utilizzati, la cura dell'automobile, la capacità di comunicazione con il cliente, la qualità finale e la rapidità di completamento del lavoro [N.d.T.].

¹¹ *Qual è l'impatto degli strumenti di gestione sui lavoratori?*, tesi di laurea,

Non si sa mai, si potrebbe raggiungere il livello di Maurice Lévy, capo di Publicis, che nel dicembre 2011 annunciava di non voler più uno stipendio fisso a partire dal gennaio 2012 poiché desiderava «strameritare la propria retribuzione, qualunque fosse»... e che avrebbe raggiunto nel 2012 più di 16 milioni di euro di premio¹².

Farsi da soli

Infine, sempre alla voce «libertà» e in relazione con il narcisismo, segnaliamo che una delle promesse della valutazione è la possibilità di farsi da sé, con le proprie capacità. L'uomo che accetta di sottoporsi ai dispositivi di valutazione può scriversi da solo la propria storia. Dal momento che la sua produttività è messa in relazione esclusivamente con i suoi sforzi e con le sue qualità, avrebbe la libertà di determinarne il corso, sempre aperto. La fantasia delirante è di non avere altra causa che se stessi.

Ecco perché la valutazione viene spesso «venduta» come un modo per cancellare le logiche professionali, le identità lavorative, ritenute pesanti e sorpassate. La valutazione offrirebbe la possibilità di «aprire gli orizzonti». Consentirebbe di individuare «i migliori», coloro che eccellono in un dato momento, senza prendersi la briga di tener conto di un percorso, di una logica di carriera, ecc. Se siete bravi, siete bravi, a nessuno importa sapere se avete i diplomi necessari, l'esperienza richiesta

relatrice B. Vidaillet, università di Lille I, luglio 2010. Questo brano è tratto dal rapporto di ricerca di M. Levet, elaborato nell'ambito di una ricerca di tipo etnografico. I nomi sono stati modificati per rispettare il carattere confidenziale della ricerca.

¹² «Les salariés de Publicis “arrosent” le méga-bonus de Maurice Lévy», *Médiapart*, 10 aprile 2012, <https://www.mediapart.fr/journal/france/100412/les-salaries-de-publicis-arrosent-le-mega-bonus-de-maurice-levy?onglet=full>.

e altri fronzoli di altri tempi. Posti che prima erano accessibili solo a determinate condizioni possono improvvisamente rendersi accessibili a tutti. La valutazione proclama che ognuno può giocarsi le sue carte in qualunque settore e che non bisogna rinunciare. Si è misurati sulla base dei fatti. Si considera «ciò che siete in grado di fare in un certo momento», e non è per via del fatto che non siete formati in un certo settore che non potreste giungere a sfondare anche voi. Dipende solo da voi dimostrare quanto valete, suggerisce il valutatore di larghe vedute e privo di pregiudizi superati. Il fatto che non siate dei cuochi professionisti non vi impedisce di diventare un «masterchef». Non è perché siete donna, nero, giovane o vecchio che non potete aver successo anche voi. La procedura in base a cui vi si valuterà avrebbe la funzione di svelare gli inganni, di far cadere le maschere, di andare al di là dei pregiudizi.

È ciò che mostra il documentario *La Gueule de l'emploi*¹³, che fa vedere come si è assunti nel ruolo di commerciale presso le assicurazioni Gan. Le sessioni di reclutamento sono organizzate in forma di prove che raccolgono una dozzina di concorrenti che vengono eliminati volta per volta (vi si ritrova lo schema narrativo dell'eliminazione sapientemente orchestrata di *Masterchef*). È solo al termine della procedura, prima del colloquio individuale con i tre candidati scampati a questo percorso di combattimento, che i reclutatori esaminano il loro curriculum. Ecco il discorso fatto a tutti i candidati durante le tappe precedenti: «Vi valuteremo solo sulla base di ciò che ci mostrerete durante la prova. Tocca a voi farci vedere qui ed ora quanto valete, non abbiamo bisogno di conoscere quello che avete fatto prima per sapere chi siete e di che cosa siete capaci. Non vogliamo essere influenzati dalla vostra vita professionale precedente per valutarvi e non sappiamo nulla del vostro curriculum. Vi diamo davvero l'opportunità di provarci il vostro merito, sta a voi coglierla. Siete voi che determinate il vostro

¹³ Didier Cros, *La Gueule de l'emploi*, France 2, 2011.

futuro con quello che fate adesso». I reclutatori esaminano per l'ultimo giro una candidata il cui curriculum commentano in questo modo appena lo visionano: «Di sicuro con il suo curriculum non l'avremmo mai presa in considerazione». Il passato viene cancellato, emergono uomini e donne nuovi. Catturati in questa retorica che li valorizza narcisisticamente e che li seduce in modo particolare, i tre superstiti, che fino a quel momento avevano gareggiato con grande energia senza conoscere né il posto né le relative condizioni, soprattutto quelle salariali, scoprono alla fine che si tratta di un posto di venditore «di base» e che il loro compenso consisterà in uno stipendio fisso pari al minimo salariale previsto dallo SMIC¹⁴ integrato da commissioni in funzione «degli obiettivi realizzati». La loro delusione è evidente, e tutti e tre ne parleranno due settimane dopo al regista del documentario. Tuttavia, ognuno di loro si è trattenuto per il colloquio individuale.

Per una manciata di noccioline!

Concluderò questo capitolo riportando esempi di «sfide» particolarmente interessanti, in quanto chiariscono come il processo di valutazione può servire da pretesto per trasformare la vita lavorativa in una serie di prove, anche in casi in cui è evidente che la valutazione riguarda fatti non pertinenti e che non hanno nessun rapporto con il lavoro, che la procedura è distorta e che il guadagno è irrisorio.

In Auchan, azienda leader nel settore della grande distribuzione, nel 2011 in occasione dell'anniversario dei «50 anni di Auchan», si sono svolti in tutti i magazzini dei *flashmobs*, manifestazioni molto alla moda che consistono nel coinvolge-

¹⁴ Lo SMIC (salario minimo interprofessionale per la crescita) è la remunerazione minima legale che in Francia percepiscono tutti i lavoratori di età superiore ai 18 anni, e varia in base al costo della vita e all'aumento dei salari [N.d.T.].

re tutti gli impiegati in una performance preparata con cura¹⁵. In un certo momento i dipendenti (cassieri, impiegati di reparto, ecc.) dovevano lasciare le loro postazioni di lavoro per incontrarsi nel corridoio centrale del supermercato ed eseguire una coreografia con il sottofondo di musiche di varietà, sotto gli occhi stupiti dei clienti. L'esibizione era filmata e caricata in rete su un sito interno speciale con i video di tutti i negozi del gruppo. Ogni dipendente di Auchan era quindi invitato a votare per il «miglior video», che sarebbe stato ricompensato con un premio. Tutti hanno votato per il video del loro negozio, un atteggiamento prevedibile che mostra l'assurdità e l'inutilità dell'esercizio. In questo caso la prova non ha alcuna connessione con il lavoro per cui i concorrenti sono pagati, ed è semplicemente un pretesto per fare comparazioni e stilare classifiche.

Veniamo a un'altra «sfida» lanciata all'interno della già citata azienda Interima, che riguardava i venditori incaricati di trovare delle aziende clienti interessate a ricorrere al lavoro interinale. Il concorso, che chiameremo la Gara Vendite¹⁶, è durato diversi mesi. L'obiettivo era conquistare nuovi clienti. Per preparare i concorrenti è stato innanzitutto inviato a ogni agenzia un kit commerciale composto da un manifesto e da una confezione di M&M's riempita di adesivi colorati (al posto delle abituali noccioline ricoperte di cioccolato dai colori vivaci). Il manifesto, un calendario relativo ai tre mesi del concorso, è stato esposto nella sala riunioni e ogni venditore, contrassegnato da un particolare colore di adesivi, doveva attaccarne uno alla data corrispondente a ogni contratto stipulato con un nuovo cliente allo scopo di visualizzare i propri risultati e punteggi e, quindi, confrontarli con quelli dei colleghi. Quanto alla busta di M&M's, il responsabile dell'agenzia la sistemava nell'ufficio di entrata in modo che

¹⁵ Dati ottenuti nell'ambito di una ricerca in corso.

¹⁶ Dati tratti dal rapporto di ricerca di M. Levet per la sua citata tesi di laurea.

ciascuno si ricordasse del concorso appena arrivato al lavoro (nel caso avesse avuto la cattiva idea di dimenticarsene...). La Gara Vendite fu lanciata ufficialmente con una e-mail: «Procurate nuovi clienti, affrontate la sfida come squadra! Aprite i vostri kit di lancio, via!».

Quando è stato trovato a livello nazionale il primo cliente della Gara Vendite, è stato inviato un messaggio a tutte la rete di agenzie Interima che precisava la data, il nome le caratteristiche del cliente, il tutto illustrato con una M&M's arancione che recava impresso il seguente commento: «Ci ritrovo i miei colori olandesi!». Di seguito altre agenzie che avevano procurato nuovi clienti rispondevano: «Qui non siamo da meno, abbiamo due nuovi clienti grazie a Claire e Laurent... Chi è il prossimo?». «E un cliente in più per Thierry! Qui stracciamo tutti!». Si segnalava ogni nuovo cliente a tutti i venditori di Interima per rilanciare la competizione tra agenzie. In quella dove abbiamo svolto la nostra ricerca i venditori si lasciavano coinvolgere e a ogni nuovo cliente esclamavano entusiasti: «Ho una nocciolina!». Altri messaggi di agenzie erano diffusi in tutta la rete: «Qui si brucia!», «Qui si balla!», «Ce la si sbatte in faccia qui la nocciolina!».

La competizione era stata annunciata a gennaio ma è solo da metà marzo che gli impiegati sono venuti a conoscenza via e-mail della posta in palio: «Dopo un lancio riuscito e un clamore continuo, la Gara Vendite svela la posta in gioco: sarà Saint-Tropez per i cinque che avranno realizzato la migliore prestazione!!! Allora buoni sviluppi sotto lo sguardo benevolo delle nostre amiche M&M's». Saint-Tropez per alcuni ma cinturino colorato per tutti, poiché qualche giorno dopo una e-mail (senza collegamento con la Gara Vendite) annunciava agli impiegati che non avrebbero ricevuto quote di compartecipazione agli utili per l'anno in corso. Poi, all'inizio di aprile, i «top 5 di marzo» sono stati resi noti in tutte le agenzie con questo commento da parte della direzione: «Emulazione e piacere per aumentare i nostri risultati. Un grande clamore e un

bel programma... che porterà i più affamati di noccioline fino alle “vele di Saint-Tropez”».

Non si sarebbe potuti essere più espliciti su quanto ci si aspettava, tranne che per i cinque felici vincitori, dalla partecipazione alla Gara Vendite: *peanuts*! E tuttavia il gioco ha catturato l'attenzione... Questo esempio è particolarmente osceno e permette di vedere quanto la valutazione funziona come feticcio destinato a mostrare ciò che nasconde. Quello che è in palio ufficialmente è solo un pretesto per mettere in moto una libido. «Qui stracciamo tutti! Si brucia! Abbiamo di che vantarci!». Ciò che davvero si riceve, si sa, sono noccioline. E se qualcuno trascorre comunque qualche giorno a Saint-Tropez, nessuno riceve la compartecipazione agli utili. La totale mancanza di valore della ricompensa (noccioline) fa materializzare il carattere feticistico della valutazione¹⁷: vale a dire che ciò che si otterrà non cambierà niente, non realizzerà la felicità perduta, e che in nessun modo potrà giustificare l'impegno che gli impiegati investono nella procedura. Si sa bene che non c'è nulla da vincere, ma si ha un tale bisogno di fare come se...

¹⁷ Sul carattere feticistico della valutazione Cfr. Willmott 2011.

Capitolo 4

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

Nella mia esperienza, [la valutazione] è quanto mi è mancato. Quando si lavora il doppio degli altri, si vorrebbe essere riconosciuti, non finanziariamente, ma... si vuole che il proprio lavoro sia riconosciuto! Non è complicato! [...] Ci sono quelle che sono abituate alla loro piccola routine, dimenticano di essere qui soprattutto per sgobbare. Sono qui, credo, da cinque anni e sono ancora entusiasta. Un po' di competizione non fa male. È diventato necessario seguire la produzione, perché la gente così reagisce.

Una tecnica di un Fondo per gli assegni familiari¹

Non sfuggerà a nessuno quanto la figura dell'altro sia centrale per i dispositivi di valutazione contemporanei. Non si tratta tanto di voler conoscere il proprio punteggio quanto piuttosto la posizione che si occupa in rapporto agli altri; e la valutazione non si fa tanto per ottenere premi quanto per conoscere esattamente quelli degli altri. La proposta della valutazione è sempre misurarsi con l'altro, confrontarvisi, posizionarsi rispetto a lui, chiunque sia questo collega: un vicino d'ufficio o di laboratorio, un operatore che lavora nel nostro

¹ Dichiarazione di una tecnica appena promossa nel ruolo di quadro intermedio di un Fondo per gli assegni familiari. Cfr. Dahan 2005.

stesso call center, un ricercatore del nostro dipartimento, un medico del nostro reparto e di un reparto vicino e così via. Due argomenti ritornano costantemente per giustificare questa chiamata sistematica all'altro, per venderla all'interno del «pacchetto» valutazione.

Il primo argomento è che questo confronto con l'altro ci serve a scopo di apprendimento. Così, molto spesso l'attuazione di un sistema di valutazione presuppone una fase di *benchmarking*, che consiste nell'analizzare le unità valutate (persone, servizi, ecc.) sulla base di criteri chiave per identificare le *best practices* – tutti termini in inglese, per favore – onde portarli come esempi, diffonderli a tutti e ricavarne il nuovo standard di riferimento per la valutazione. L'idea è fare in modo che ciascuno conosca meglio gli «altri» e «quello che fanno». E la valutazione sarebbe lo strumento magico per facilitare la diffusione di tali *best practices*, per farvi incuriosire la gente, per essere all'avanguardia della modernità, per osservare vicini e concorrenti, tutte cose che non si farebbero se non incoraggiati dal sistema di valutazione, dato che per natura si tende a ripiegare su se stessi, a lavorare sempre nello stesso modo, a girare a vuoto e così via. Insomma, la valutazione darebbe respiro finalmente a una situazione a compartimenti troppo stagni.

Il secondo argomento che spesso viene evocato è la giustizia sociale. Grazie alla valutazione ognuno sarà valutato e retribuito secondo il suo contributo. «A parità di lavoro, parità di retribuzione!». Ecco uno slogan fondamentale della valutazione. Non c'è più nessuna ingiustizia o discriminazione, non importa se sei una donna o un giovane laureato: se lavori bene, sarai riconosciuto e retribuito secondo il tuo impegno. Si immagini un po' questo mondo di pace che ci è stato promesso e che si chiama «meritocrazia». Ognuno sarà ricompensato in base a ciò che ha prodotto, misurato con perfetta obiettività, e non c'è bisogno di aspettare la risurrezione nella vita eterna per conoscere finalmente i benefici del giusto premio. Grazie

alla valutazione si può fare a meno della giustizia divina, che dovrebbe ripristinare l'equilibrio, punire i profitti e riconoscere la grandezza dell'umile, perché la giustizia si può realizzare qui ed ora. Che progresso sociale! Che meravigliosa conquista per l'umanità! Così dichiara l'avvocato della General Electric, citata in giudizio dai rappresentanti dei lavoratori per aver introdotto un nuovo sistema di valutazione: i lavoratori devono chiedere di essere valutati perché «è uno strumento direttamente al servizio dei lavoratori [...] È un loro diritto, perfino un'opportunità [...]» (Le Quinquis, Métin 2010). La relazione con l'altro si pacificherebbe dal momento che la valutazione eliminerebbe ingiustizie e discriminazioni. Tali argomenti corrispondono alla realtà?

Argomenti fallaci

Il sociologo Nicolas Belorgey si è occupato dell'attuazione del New Public Management (NPM) in vari reparti di pronto soccorso in Francia. Il nucleo duro del NPM, che si è sviluppato in Francia negli ultimi quindici anni, è costituito da un neotaylorismo volto ad aumentare la produttività dei lavoratori attraverso l'istituzione di un sistema che prevede obiettivi quantificati e misurati da indicatori specifici che li valutano e li incentivano economicamente. Queste nuove pratiche di gestione presuppongono sempre un sistema di «valutazione e individualizzazione delle performance».

Nicolas Belorgey osserva che i consulenti incaricati di introdurre questo sistema cominciano come si conviene con una fase di *benchmarking* per confrontare i servizi tra di loro e identificare le *best practices*. Ma egli osserva anche che i medici non aspettano che siano i consulenti a sottoporli a *benchmarking*, per conoscere con estrema accuratezza e precisione le attività dei colleghi della stessa specializzazione. La formazione comune, i numerosi tirocini che hanno potuto fare, i lavori di

ricerca congiunti, ecc. hanno permesso loro di creare una fitta rete professionale. E più i medici si trovano a un livello elevato nella gerarchia, più tale posizione dà loro accesso a estese reti di contatti:

Così, un certo neurologo universitario enumera a memoria l'elenco dei reparti francesi dove si pratica la sua sotto-specializzazione, con le caratteristiche precise di ciascuno di essi, e un certo direttore di biologia conosce pregi e difetti di quasi tutti i dipartimenti francesi e stranieri che gli sono accessibili e con quali tariffe. [...] Lungi dall'essere all'oscuro gli uni degli altri, i reparti si confrontano su quello che li interessa. Sembra quindi difficile sottoscrivere l'idea che i *benchmark* favorirebbero la comunicazione tra dottori che altrimenti non si conoscerebbero (Belorgey 2010, pp. 71-72).

Questa considerazione vale per molte altre situazioni: è davvero molto ingenuo presumere che i ricercatori avessero bisogno della famosa «classifica di Shanghai» o di essere valutati mediante criteri bibliometrici per conoscere esattamente le ricerche specialistiche condotte nelle loro discipline da colleghi di tutto il mondo. Li leggevano anche prima, li incontravano ai convegni, ne invitavano alcuni come *visiting professor*, collaboravano con loro in alcune ricerche, scrivevano articoli insieme o partecipavano a lavori congiunti e così via. Più in generale, la psicodinamica del lavoro ci insegna che il ruolo delle comunità professionali è proprio quello di discutere e «disputare» sulla propria professione e sul modo di esercitarla, il che presuppone uno scambio autentico tra colleghi. Il paradosso è che i sistemi di valutazione contemporanei, che comportano, tra gli altri effetti, anche quello di disgregare tali comunità e di introdurre maggiore individualizzazione e meno scambi (Cap. 2) vengono venduti invece proprio come strumenti di «soppressione delle barriere» e di apertura agli altri.

Per quanto riguarda l'argomento della giustizia sociale che la meritocrazia promuoverebbe, in che cosa consiste realmente? Appassionanti lavori di studiosi americani lo confutano con sottigliezza. In una prima fase Emilio Castilla del prestigioso MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), avendo constatato che la generalizzazione delle pratiche «premiali» in quasi tutte le aziende americane – 95% nel 2002 rispetto al 41% nel 1971 (Dobbin, Schrage, Kalev 2008) – non ha affatto impedito la persistenza di pratiche discriminatorie a svantaggio di donne e minoranze etniche in termini di retribuzioni, si è occupato di un'azienda che ha introdotto un sistema di valutazione e di premialità esplicitamente «meritocratico» (Castilla 2008). Tale sistema viene presentato come lo strumento per eliminare pratiche discriminatorie e ingiuste, e per premiare ognuno secondo il «reale contributo alla performance» che fornisce. La procedura si svolge in due fasi: in un primo momento, il dipendente viene valutato dal superiore che gli attribuisce un punteggio; poi, tale punteggio dà origine ad un premio deciso da un manager di livello superiore rispetto al valutatore. Emilio Castilla mostra che donne e impiegati che appartengono a una minoranza etnica o non sono cittadini statunitensi ricevono premi inferiori rispetto ai colleghi bianchi, maschi e americani, anche se con rango funzione, squadra e manager uguali. Ci si chiede allora se queste discriminazioni si verifichino nonostante la politica meritocratica dell'azienda o... a causa di essa. Questa inversione nella relazione causa-effetto è tanto sorprendente e dissacrante da necessitare di ulteriori ricerche.

In una seconda fase, in collaborazione con il suo collega dell'Università di Indiana Stephen Benard, Emilio Castilla ha elaborato l'ipotesi del «paradosso della meritocrazia» verificandola su quattrocentoquarantacinque persone con esperienza manageriale, chiamate ad assumere decisioni in merito a premi, promozioni e all'occorrenza licenziamenti di dipendenti fittizi (le «cavie» non sapevano che tali dipendenti erano sta-

ti inventati dai ricercatori) dopo essere stati messi al corrente delle relative valutazioni annuali (*a fortiori* anch'esse fittizie). I ricercatori si sono limitati a testare solo l'esistenza di una possibile discriminazione tra uomini e donne. Le «cavie» erano divise in due diversi gruppi: ai componenti del primo gruppo fu detto che l'azienda in questione aveva una forte cultura meritocratica, che i dipendenti dovevano essere ricompensati sulla base di criteri oggettivi, che la valutazione serviva a premiare i migliori e che l'attribuzione di premi e promozioni si sarebbe fatta esclusivamente sulla base della valutazione delle prestazioni; al secondo gruppo sperimentale l'azienda non è stata presentata con riferimento a valori meritocratici e la valutazione è stata descritta come una procedura ordinaria integrata nel fascicolo personale del dipendente, ma non legata ad alcuna «ricompensa» particolare. I risultati sono chiari: nel primo caso i partecipanti all'esperimento favoriscono in gran parte i maschi, specialmente per l'assegnazione di un premio. Li preferiscono anche per le promozioni e gli eventuali licenziamenti (cioè li licenziano di meno), ma in misura meno accentuata che per i premi. Queste discriminazioni non si verificano nel secondo caso, ossia nell'impresa con una cultura non meritocratica.

Queste ricerche dimostrano che la cultura meritocratica è direttamente responsabile delle disparità di trattamento e delle discriminazioni di genere. Per giunta, i ricercatori si sono limitati solo alla fase di distribuzione dei premi in caso di voti identici ottenuti alla valutazione. È probabile che la discriminazione intervenga già nella fase di attribuzione dei punteggi. Tali risultati sono del tutto contro-intuitivi e richiedono una spiegazione. Emilio Castilla e Stephen Benard hanno proposto la seguente ipotesi. In primo luogo, altre ricerche hanno riscontrato che è maggiore la propensione ad attuare comportamenti discriminatori quando si gode della reputazione di essere una persona che non discrimina. Questo è l'argomento della credibilità morale. Così, il fatto che l'organizzazione abbia una cultura espressamente meritocratica può incoraggiare

i dirigenti a considerarsi sufficientemente credibili dal punto di vista morale e quindi a non esaminare con particolare attenzione il proprio comportamento in fatto di discriminazioni. Essi possono anche ritenere che in questo tipo di cultura in cui si presuppone che tutti adottino comportamenti non discriminatori, sia poco probabile che i colleghi interpretino le loro decisioni come eticamente distorte, e che di conseguenza essi si lascino andare a degli stereotipi.

Sembra che l'argomento della giustizia sociale spesso avanzato per giustificare lo sviluppo della valutazione individualizzata «secondo il merito» nasconda motivi molto meno onorevoli per quanto riguarda il rapporto con l'altro. Esaminiamo queste motivazioni.

L'altro come rivale e come modello

La figura dell'altro, così come viene presupposta nella valutazione, è innanzitutto quella del rivale e del modello. Modello nella misura in cui l'altro viene additato come colui al quale ispirarsi, quando viene designato come il migliore, nonché autore delle famose «buone pratiche». Oppure quando sono messi in risalto coloro che hanno superato una certa prova o hanno ottenuto un buon punteggio: come l'annuncio pubblico dei loro risultati, la messa in scena del loro successo con l'assegnazione di un premio (viaggio a Saint-Tropez nel caso di Interima descritto in precedenza), il resoconto del loro percorso meritevole (*Masterchef* dove si presentano i dieci finalisti dell'anno precedente in altrettante varianti della *success history*). Questi modelli giustificano l'introduzione della competizione associata al dispositivo di valutazione, ne rappresentano il lato felice, suggeriscono che ognuno può avere successo e tracciano il percorso da intraprendere.

Ma l'altro è anche rivale poiché occorre lottare per distinguersi e raggiungere o ottenere alcune caratteristiche evi-

denziate dai modelli. «Distinguersi dalla massa» è una delle ossessioni che governano la domanda di valutazione; uscire dall'anonimato, dalla folla grigia di lavoratori in uniforme, essere l'eroe del mese o addirittura della giornata. Fuggire dalla banalità per dimenticare che vi ritorneremo dopo che un altro ci avrà rimpiazzato. Somigliare a Anthony o a Franck che in Carglass hanno potuto vedere il loro ritratto affisso pubblicamente giusto il tempo per sfidare potenziali rivali la cui faccia sostituirà la loro sul prossimo poster (Cap. 3).

Modello e rivale vanno di pari passo. Ci vogliono rivali per raggiungere il modello e, d'altra parte, ogni modello diventa rivale in una spirale mimetica infernale. Questo aspetto è stato messo in luce da René Girard (1961) attraverso la teoria del desiderio mimetico. Secondo l'antropologo, infatti, il modello è considerato tale perché possiede una qualità o un oggetto che gli altri non hanno, ma che vorrebbero acquisire. Ci si impegna allora in un processo di imitazione per avvicinarsi a lui, ma questa imitazione conduce progressivamente a considerare il proprio modello come un rivale. È proprio perché l'altro detiene l'oggetto di tutti i desideri (un posto, una promozione, un premio, o più semplicemente un buon voto riportato nella valutazione, che permette di ottenere questi vantaggi) che si instaura la competizione e la lotta per impadronirsene. In questa prospettiva il soggetto è considerato come un soggetto desiderante, abitato dalla mancanza, e che tuttavia non sa su cosa fissare il proprio desiderio. Nel suo vagare incontra un altro che ha qualcosa che gli manca e che sembra conferirgli una pienezza che a lui manca.

Ma il modello è anche lui un soggetto che cerca di fissare il proprio desiderio e attende che sia indicato ciò che è desiderabile. Questo è quanto fa il primo soggetto: l'oggetto posseduto dal modello viene trasfigurato dall'attenzione che gli si presta e che gli dà così un valore. Di conseguenza, l'oggetto diventa desiderabile, ma ancora più desiderabile per il modello che ha bisogno di sentire che altri lo desiderano per rafforzare la sua

fissazione sull'oggetto. Tende quindi a entrare nel gioco della rivalità. È così che si crea una spirale mimetica in cui ciascuno, soggetto o modello, contribuisce a far emergere l'altro come rivale: nessun aumento del desiderio dell'uno sfuggirà all'altro. Il paradosso è che i rivali sono persuasi di essere distinti dalle loro differenze, mentre il processo non smette di generare, al contrario, lo «stesso», la somiglianza: «gli antagonisti sono convinti che vi sia una differenza importante tra loro, senza la quale non avrebbero nessun motivo per combattersi. Non riescono a concepire come il diverso sia radicato nello stesso» (Dumouchel 1979, p. 168).

La valutazione produce lo stesso effetto. Che l'altro sia rivale o modello (e abbiamo appena visto che finiscono per essere la stessa cosa), è l'altro del confronto, di cui non verrà riconosciuta la singolarità, ossia ciò che lo renderebbe unico e incomparabile con chiunque. È l'altro ridotto ad alcune dimensioni quantificabili nelle quali verrà sintetizzato, e che saranno esibite per essere usate come elemento di comparazione. È un uomo epurato; un altro quasi astratto in quanto deprivato di ogni singolarità. È un altro che si usa per appropriarsi della sua gloria (il modello) o per approfittare della sua ombra onde poter brillare (il rivale). In definitiva, un altro del tutto strumentale che giustifica la domanda di valutazione.

Valutazione e trasparenza, lavoro e segreto

Ma procediamo. L'altro non serve solo come sfondo, come pretesto per sentirsi esistere per contrasto o imitazione in un puro rapporto narcisistico. La domanda di valutazione deriva da una relazione con l'altro ancora più insana e negativa.

Avete notato che la valutazione contemporanea è associata inevitabilmente a una promessa di «trasparenza»? La valutazione è irrilevante se resta segreta: i risultati sono destinati a essere annunciati, proclamati ed esibiti in nome di questa

famosa trasparenza. Le ricompense ottenute devono essere rivelate, mostrate; si devono anche istituire delle commissioni di controllo delle pratiche di valutazione per monitorare gli abusi; si devono redigere rapporti per dettagliare, spiegare e giustificare i risultati. Chi potrebbe essere contrario alla «trasparenza»? Non è un obiettivo nobile da realizzare e di cui fare un cavallo di battaglia?

Tuttavia questa volontà di trasparenza è piuttosto strana se la si esamina dal punto di vista della psicodinamica del lavoro, che ha dimostrato che per fare un lavoro di qualità... bisognerebbe piuttosto saper nascondere certe cose (Dejours 2003). Infatti, se il lavoro consiste nel colmare lo scarto costante tra ciò che viene prescritto e la realtà della situazione, allora lavorare bene significa perlopiù commettere deviazioni (Cap. 2). Poiché è impossibile rispettare contemporaneamente tutte le prescrizioni, alcune delle quali sono inevitabilmente contraddittorie, occorre scegliere quali applicare in una determinata situazione e, di conseguenza, quali escludere all'occorrenza, il tutto senza farne mostra. Facciamo un esempio. In una scuola materna, vi è l'abitudine che i bambini preparino dolci per la festa di fine anno a cui sono invitati i genitori. Ma il rispetto delle norme igieniche e della sicurezza alimentare (norme da rispettare sulla catena del freddo, sulle condizioni ottimali di conservazione, ecc.) impedirebbero questo tipo di attività a scuola. Si deve mantenere l'obiettivo educativo di fare preparare i dolci dai bambini? L'insegnante sceglie di persistere, anche se in deroga a certe norme, perché ritiene che l'avvicinamento dei bambini alla pasticceria fa parte del proprio lavoro. Alla stessa logica va ascritto l'esempio, illustrato nel secondo capitolo, relativo a quegli elettromeccanici che si vedono costretti a crearsi un armadietto segreto, rubando o nascondendo apparecchiature, per poter riparare correttamente la linea di produzione. Anche se la dirigenza sa bene dell'esistenza di questo armadietto, esso resta un segreto perché ufficialmente non dovrebbe esistere.

Quindi il lavoro implica in parte prendersi gioco delle regole, facendo ciò che si potrebbe definire frode ma di cui spesso c'è bisogno se si vuole ottenere un lavoro di qualità. Questi «imbrogli» sono a volte codificati sotto forma di «trucchi» del mestiere. Come afferma Christophe Dejours, l'imbroglio, rivelando le contraddizioni delle attività ordinarie di lavoro, «rende perfettamente intelligibile [il fatto che] colui che non ha rinunciato a lavorare bene, e quindi a essere scrupoloso, a dar prova di spirito di iniziativa e di originalità, impara rapidamente che la sua intelligenza deve essere esercitata lontano dallo sguardo della dirigenza e, talvolta, dei colleghi, o anche dei suoi subordinati, oppure dovrà accertarsi della loro complicità e lealtà, cosa che non è così semplice. Per essere intelligenti nel lavoro, si deve saper essere discreti» (*ivi*, p. 17). Lavorare comporta coltivare certi segreti.

Ma la segretezza può diventare intollerabile. Sapere che non tutto è esposto può rapidamente portare a fantasticare su quell'elemento di segretezza che riguarda chi lavora nell'ufficio o nel reparto accanto.

L'altro profittatore, ladro di godimento

Innanzitutto, si può immaginare che l'altro utilizzi i suoi segreti non per lavorare meglio, ma per «approfittare del sistema», per piegarlo al suo tornaconto, per lavorare meno, per svignarsela. Il segreto eccita le nostre ossessioni sull'altro. Una di queste, estremamente potente nella vita sociale, rappresenta l'altro come ladro di godimento.

Per capire l'origine di questa fantasia e la sua funzione torniamo a Jacques Lacan. Il soggetto sociale non riesce mai a trascendere la dimensione ontologica della mancanza. Entrando nella società umana (attraverso il linguaggio), ha dovuto necessariamente separarsi dalla madre e quindi rinunciare a un godimento. È questo godimento perduto, ormai inaccessibile

e non più ripresentabile, che provoca il desiderio e la ricerca vana per ritrovarlo. Il soggetto è mosso da un desiderio che lo sovrasta e lo costringe costantemente a cercare nuovi punti di fissazione. La mancanza lo perseguita e gli fa dire ogni volta: «Non è proprio così», alimentando e rilanciando il suo desiderio verso altri oggetti. Non sa che cosa cerca (il godimento perduto) ma non può fare a meno di cercare, e dedica gran parte della sua energia psichica a tentare di colmare la mancanza e renderla invisibile. Seguendo Lacan, la funzione della fantasia inconscia è proprio quella di nascondere tale mancanza: la fantasia si basa sull'immaginaria promessa di riconquistare il godimento perduto, essa presuppone una narrazione che spieghi perché si è perduto il godimento e che cosa può farlo riacquistare. Il contenuto di questa narrazione può essere molto variabile: si può immaginare che, se il godimento totale è impossibile, non è perché il soggetto si trova nell'ordine del simbolico ma perché gli è stato rubato da un altro malvagio che glielo vuole sottrarre. Così, alcuni discorsi politici attribuiscono ad un altro – l'immigrato, l'ebreo, il musulmano, il beneficiario del reddito minimo d'inserimento, ecc. – questo ruolo di predone del godimento che impedisce alla nazione di ritrovare l'originaria beatitudine e unità del paradiso perduto. Ciò che ci disturba dell'altro è che sembra avere relazioni privilegiate con il godimento: «sia che possieda l'oggetto-tesoro per avercelo strappato di mani (ecco perché non ce l'abbiamo), sia che minacci di derubarcene» (Žižek 2000, p. 18).

Questa fantasia la ritroviamo anche nel lavoro. Se il lavoro non va esattamente come vorremmo, se siamo demotivati, scoraggiati, se abbiamo difficoltà a raggiungere gli obiettivi, se il team funziona male, è certamente perché «alcuni non svolgono il loro compito», «approfittano del sistema», sono dei «lavativi». La finzione che elaboriamo viene a dare coerenza alla realtà che viviamo, e a spiegare perché non raggiungiamo mai armonia, né interiormente né socialmente. Basterebbe eliminare questi approfittatori per ritrovare l'unità perduta, la

buona atmosfera di una volta o quella che si immagina tale, il desiderio di andare a lavorare con il sorriso e così via. E questa fantasia prolifera tanto più in quanto il segreto relativo, o diciamo la necessaria discrezione che dobbiamo adottare nel lavoro, sottrae regolarmente l'altro al nostro sguardo e ci lascia immaginare di tutto su di lui. Approfitta di trovarsi fuori dal mio controllo per inviare messaggi personali o utilizzare il computer per prenotarsi le vacanze, o per riposarsi mentre io lavoro duramente, o per farsi rimborsare un pranzo al ristorante con l'amante, o per visitare New York invece che partecipare alla fiera pagata dall'azienda o alla conferenza finanziata dall'università, ecc.?

Valutazione, invidia e *Schadenfreude*

Ora, che magia! Che cosa ci promette la valutazione? La trasparenza, appunto. Siamo in grado di conoscere con esattezza quanto produce l'altro, se lavora bene oppure no, e se merita più o meno di noi. Decide di prendersela comoda, di battere la fiacca o di armeggiare in cose poco chiare mentre io mi spacco la schiena a lavorare? Se ne disinteressa pure, ne subirà le conseguenze! E alla fine capirà di avere interesse a impegnarsi sul lavoro e a partecipare anche lui. Possiamo immaginare che la valutazione ristabilirà un ordine e rimetterà tutti al proprio posto. Siamo disponibili ad essere valutati affinché lo sia anche l'altro. E se il prezzo da pagare è che si perda un po' di libertà, l'altro sicuramente ha da perderci ancora di più. Ce lo rappresentiamo fantasmaticamente come colui che gode più di noi e la valutazione potrebbe togliergli alcuni di questi godimenti abusivi.

Questa idea si fa particolarmente evidente se ascoltiamo il modo in cui i lavoratori tendono a giustificare l'introduzione di nuovi sistemi di valutazione individuale previsti nel contratto. Raramente difendono il sistema apertamente, troppo

consapevoli in generale dei rischi che esso comporta. Ma dopo una serie di critiche si finisce sempre per sentire: «D'altra parte, almeno, ostacolerà i parassiti. Certo, non ce ne sono molti ma abbastanza per scoraggiare tutti, ed è veramente catastrofico». Ed ecco che immancabilmente viene richiamato un esempio: quello del signor *Non-muovo-un-dito* che demotiva tutto il personale, «perché non fa nulla, è pagato come tutti gli altri e nessuno gli dice nulla!». O quella della signora *Trapunta*, che «tira tutta la coperta su di sé, fa sempre come se fosse lei l'autrice di tutto, e riceve sempre le congratulazioni del capo che non si rende nemmeno conto del suo giocol!». Dalla valutazione ci si aspetta che metta miracolosamente fuori gioco i signori *Non-muovo-un-dito*, finalmente riportati sulla retta via, e le signore *Trapunta*, finalmente rimesse al loro posto.

Attenzione, non si tratta di fingere che i signori *Non-muovo-un-dito* e le signore *Trapunta* non esistano davvero. Se ne può sempre trovare qualcuno o qualcuna. È la dimensione che essi assumono nella nostra fantasia che è problematica, così come l'idea che sarebbe sufficiente sopprimerli ed eliminarli realmente perché tutto vada meglio. Tanto più che essi adempiono a una funzione a nostra insaputa: quella di legarci ai nostri colleghi. La fantasia del collega pigro e lavativo può essere effettivamente considerata una fantasia necessaria, in quanto costituisce una figura repulsiva in relazione alla quale si può edificare per contrasto un'identità professionale e sviluppare i relativi sistemi valoriali e deontologici. Ma a volerlo davvero far fuori nel mondo reale, cioè mettere in atto un sistema che permetta di identificarlo senza ombra di dubbio per poi eliminarlo, questa sua funzione coesiva sparirebbe. Perché non si potrebbe più dire che almeno «ciò che ci unisce è di non assomigliare a quel tipo».

La domanda di valutazione ha a che fare con ciò che i tedeschi chiamano *Schadenfreude*, una delle forme di invidia per cui si gode segretamente delle disgrazie altrui. «La disgrazia di alcuni fa la felicità degli altri», dice il detto. Non è l'azionista

o il capo che ci sfrutta, ma l'altro che ci è così vicino, un collega, un vicino di ufficio o di laboratorio. E chi si pensa onesto ritiene che non abbia molto da perdere poiché non ha mai avuto intenzione di imbrogliare e continuerà a fare bene il suo lavoro. La trasparenza che la valutazione consente dovrebbe ostacolare soltanto coloro che approfittano del sistema, i portoghesi. Del resto, se qualcuno è restio a farsi valutare potrà essere sospettato di comportarsi in questo modo per ragioni negative: non ha forse paura che si scopra che sta approfittando del sistema, che non merita quello che riceve, che se la prende comoda mentre io mi ammazzo di lavoro?

Così, si conferma la nostra ipotesi relativa all'altro: è perché si suppone che goda più di noi e in maniera indebita che si chiede di essere valutati; così lo sarà anche lui, e speriamo che questa eccedenza di godimento gli sarà tolta.

Normare e controllare il godimento dell'altro

Non è un caso che la domanda di valutazione si abbini al desiderio di approdare a una gradazione della ricompensa: denaro (premi), riconoscimento (medaglie, promozioni) ecc. La richiesta non è solo di graduare gli individui secondo il contributo che si suppone forniscano alla performance collettiva, ma anche di calibrare la ricompensa che ne trarrebbero. È altrettanto importante che si sappia che cosa fa e che cosa produce un lavoratore e che gli venga impedito di approfittare del sistema, così come è importante misurare e controllare il godimento che ricava dal lavoro. Quello che ne ricava deve essere visibile, esposto al pubblico e soprattutto quantificabile. La valutazione comporta una normalizzazione e una standardizzazione delle attività; ma implica anche, e forse soprattutto, una normalizzazione delle ricompense (ed eventualmente delle sanzioni). È questo il cambiamento: la valutazione non è più uno strumento utilizzato nell'ambito della formazione, o

un passo necessario per portare a transizioni di posizione; più fondamentalmente, essa serve come pretesto per normare la gradazione del godimento che l'altro dovrebbe ricavare dal suo lavoro. La valutazione porta a sostituire il piacere intrinseco che ognuno può trovare nell'esercizio delle proprie attività, con tutto il processo di soggettivazione che ciò comporta, con un godimento normativo, canalizzato su specifici oggetti e livelli di guadagno, un godimento socialmente controllato su cui tutti chiedono di esercitare un diritto di ispezione.

La valutazione mira dunque a delegittimare ogni forma di godimento tratto dal lavoro che non sia controllabile e misurabile, e a sopprimere il godimento segreto che un individuo prova nell'intimità di ciò che fa, intimità della sua aula, del suo laboratorio, della sua interazione con un paziente. Non è insopportabile immaginare che l'altro possa trovare piacere nel lavorare? Un piacere che non condivide con noi e su cui non è possibile nessun controllo? Non sorprende pertanto che l'attuazione dei sistemi di valutazione descritti in questo libro conduca quasi sistematicamente a svuotare il lavoro di ciò che rende possibile svolgerlo semplicemente per amore del lavoro ben fatto. Eliminare la possibilità che l'altro trovi un piacere intrinseco nel lavorare potrebbe essere una delle motivazioni nascoste all'origine della domanda di valutazione!

Rubare il segreto magico

È anche perché vorremmo scoprire e godere dei trucchi dell'altro che il suo segreto ci risulta insopportabile. Non si pensa quindi più soltanto che egli approfitti del sistema all'insaputa di tutti, si vorrebbe rubare il suo segreto per goderselo in prima persona.

Torniamo all'idea sviluppata all'inizio del capitolo, per la quale la valutazione spesso va di pari passo con il *benchmarking*. Vengono identificate delle «buone pratiche» e poi esse

diventano il modello di riferimento su cui si fa la valutazione. Chi sono i «migliori»? Come fanno per essere tali? Che cosa possiamo ricavare dalle loro pratiche per trasferirle ad altri? Nel documentario *La Mise à mort du travail* Jean-Robert Viallet fa vedere la scena di un consulente ingaggiato dal management dell'azienda Fenwick che intervista un cosiddetto *top seller*, un «venditore di riferimento», a cui chiede di spiegare perché ha agito in un certo modo con un determinato cliente. È interessante come il consulente lusinghi questo venditore («Sei stato davvero bravo con il cliente. Puoi spiegarmi perché hai risposto in questo modo o in quell'altro?») e lo guardi con ammirazione, per estorcergli gentilmente il suo *know-how*. L'obiettivo è formare gli altri venditori sulla base di quanto si apprende da lui e poi di elevare per tutti il livello di performance atteso. Abbiamo già sottolineato come le pratiche di valutazione contemporanee sollecitino il narcisismo di coloro che vi si sottopongono. Un altro aspetto fondamentale riguarda gli altri venditori che non vengono mostrati sullo schermo e che non sono proprio i migliori: non è fantastico poter acquisire il saper fare di questo eccellente venditore, poter impadronirsi di quel qualcosa-in-più che si ritiene che abbia, di quel segreto che al momento è il solo a possedere? Non è questo che si sogna: rubare all'altro il segreto del successo, appropriarsi dell'anello magico la cui ricerca porta però tutti alla catastrofe? Perché, naturalmente, i livelli di performance aumenteranno e quelli che non potranno più tenere il passo non avranno più scuse: saranno «formati all'eccellenza». Per quanto riguarda questo venditore, sarà soltanto uno tra gli altri e il suo livello molto elevato diventerà la norma.

Questa è la promessa della valutazione: le procedure di valutazione consentiranno di migliorare, ognuno sarà in grado di trarre vantaggio dalle buone pratiche, ognuno potrà realizzarle, poiché è su questa base che sarà valutato! Non importa se soltanto alcuni sono in possesso dei trucchi che fanno aver loro successo. Viva l'uguaglianza, che tutti ne beneficino! In-

somma, non è tanto una questione di aprirsi all'altro, di interessarsi veramente a lui, quanto piuttosto di essere in grado di appropriarsi di ciò che finora era solo suo appannaggio. Richiediamo la valutazione per accaparrarci questo «qualcosa di più» che riteniamo che l'altro abbia e che lo renderebbe migliore di noi, più efficiente e più desiderabile.

Capitolo 5

Sbarazzarsi dell'altro

Capovolgere le posizioni, prendersi la rivincita

Vi ricorderete del dottor Dupré, quel medico che faceva registrare ottimi punteggi sull'indicatore «tempo di attesa dei pazienti» ma anche un tasso di ritorno dei pazienti in ospedale piuttosto elevato (tasso non preso in considerazione nella valutazione). Lo ritroviamo in uno scambio di battute con due consulenti incaricati di implementare un nuovo sistema per valutare le prestazioni e incentivare i servizi di pronto soccorso, e con il professor Dumont, anche lui responsabile di reparto, dopo la fase di valutazione e di confronto dei rispettivi servizi sulla base dei criteri definiti dai consulenti (Belorgey 2010).

- Primo Consulente: la cosa migliore è una divisione articolata in lungo/corto [...], piuttosto che medicina/chirurgia o altro.
- Dottor Dupré: È quello che abbiamo fatto.
- Secondo Consulente: Gli altri reparti fanno lo stesso?
- Professor Dumont: Sì, dovremmo fare lo stesso.

Questo scambio non è così insignificante come sembra. Mentre i marcatori gerarchici sono ben definiti nello spazio simbolico ospedaliero-universitario, lo studio al quale parte-

cipano i due medici porta a invertire le relative posizioni. Il professor Dumont, un cinquantenne professore universitario e medico ospedaliero (ai vertici della gerarchia ospedaliera-universitaria), responsabile del reparto di pronto soccorso di un ospedale universitario regionale e membro della commissione del concorso per accedere all'internato, si trova nella posizione di un cattivo allievo dato che deve assumere come modello il dottor Dupré, un trentenne, "semplice" medico ospedaliero e responsabile del pronto soccorso di Maubourg, un centro ospedaliero universitario regionale (CHU). Il rilievo che il dottor Dupré riceve dal sistema e l'impegno che ha profuso per ottenerlo servono a promuovere un progetto politico complessivo volto a trasformare problemi di mezzi e risorse (mancanza di personale, ad esempio) in problemi di qualità dell'organizzazione (sarebbe la cattiva organizzazione dei servizi di pronto soccorso che ne spiegherebbe le difficoltà). Il dottor Dupré ricopre così il ruolo dell'esempio da seguire, di «colui che ce l'ha fatta», un esempio lusinghiero per lui e naturalmente segnalato dall'istituzione per promuovere il proprio progetto.

Il professor Dumont, in un primo momento contrario all'introduzione del nuovo sistema di valutazione delle prestazioni nel suo reparto, cambia idea quando capisce che questo sistema gli può servire per migliorare la posizione del pronto soccorso nel rapporto di forza con gli altri reparti dell'ospedale. In effetti, il suo reparto deve continuamente negoziare con gli altri per smistarvi pazienti che vengono al pronto soccorso solo per evitare la fila degli accertamenti diagnostici, così come deve avvalersi della consulenza di colleghi specialisti per una diagnosi o far accettare un paziente in un certo reparto dopo le prime cure prestate al pronto soccorso. Queste negoziazioni vengono ripetute quotidianamente, quindi la dipendenza dei medici del pronto soccorso dai loro colleghi è importante. L'introduzione di un sistema di valutazione e di incentivazione basato su un criterio come il tempo medio di

attesa per paziente può essere utilizzato per fare pressioni su colleghi riluttanti di altri reparti, al fine di presentare come oggettiva la necessità che essi prendano in considerazione più rapidamente le richieste che sono loro rivolte. Oppure al fine di trasferire i casi precedentemente presi in carico dal pronto soccorso. Inutile dire che questo effetto non è stato previsto dai promotori della riforma, ma sembra essere stato rapidamente compreso dai professionisti...

Ciò che qui è in gioco dipende essenzialmente da una rimessa in discussione dell'ordine simbolico che precedentemente definiva i posti degli uni e degli altri secondo criteri di potere basati su tradizioni e gerarchie. Nel terzo capitolo abbiamo sottolineato come risulta narcisisticamente lusinghiero immaginarsi di poter ridefinire continuamente la propria posizione ogni volta che si organizza un esercizio di valutazione. Ognuno sarebbe in grado di modellare la propria storia futura, mentre il passato non avrebbe nessun impatto sui risultati presenti e futuri. Ma dobbiamo aggiungere anche il piacere di poter cambiare la propria posizione *in rapporto a quella degli altri*. Il cambiamento della propria posizione è infatti sempre in relazione al cambiamento di quella altrui, e questo è ciò che gli conferisce un sapore particolare.

I primi saranno gli ultimi...

Mentre l'ordine simbolico ci assegna a posti molto specifici, stabilisce gerarchie, definisce dei percorsi obbligati, il dispositivo di valutazione viene a cancellare magicamente questa pesantezza e questi vincoli, a invertire l'ordine, a sconvolgere le posizioni degli uni e degli altri. Niente sembra definito. Mentre il dottor Dupré avrebbe dovuto aspettare anni, superare numerosi concorsi e cambiare ospedale per fare carriera gradualmente, oggi invece si trova tutto a un tratto a essere indicato come esempio e sollevato su un piedistallo, grazie al sistema di

valutazione implementato nel pronto soccorso. Al contrario, il grande professor Dumont, malgrado tutti i suoi titoli, poiché il suo reparto è stato classificato peggio, diventa improvvisamente l'allievo cattivo, quello per cui il giovane Dupré può fungere da modello. Non è meraviglioso rovesciare i ruoli? Vedere Dumont ridimensionato e Dupré sproloquiare? Non è in fondo ciò che tutti sogniamo: vedere il padre, il titolare dell'autorità, umiliato, distrutto e ridimensionato? E non siamo ugualmente soddisfatti nel constatare che il povero pronto soccorso che doveva pregare gli altri perché si degnassero di rispondere alle sue richieste, può finalmente rovesciare i ruoli e fare pressione sugli altri reparti a colpi di indicatori prestazionali? E se per ottenere questi risultati è necessario passare attraverso la valutazione, il gioco non vale forse la candela?

Un esempio simile si può osservare nel campo della ricerca. L'introduzione all'università di un sistema di valutazione della «qualità della ricerca», basato sul calcolo degli articoli pubblicati in quattro anni, ha avuto due importanti conseguenze. In primo luogo, certi ricercatori che non hanno posizioni di potere hanno potuto cominciare a rifiutarsi di svolgere alcune attività (come, ad esempio, selezionare gli iscritti, seguire tesi di laurea, ecc.) alle quali fino ad allora non si potevano sottrarre. Tutto ad un tratto, la necessità di concentrarsi sul rispetto dell'indicatore chiave (il numero di articoli pubblicati) ha fornito un argomento per resistere alle richieste che in precedenza era tanto più difficile rifiutare quanto più si era in una posizione inferiore nella gerarchia di potere. Ma c'è un'altra conseguenza provocata dall'introduzione di questo sistema di valutazione. Il ricorso esclusivo agli indicatori bibliometrici ha portato alcuni dipartimenti a emarginare studiosi fino ad allora molto ben posizionati nella gerarchia accademica: professori universitari di una certa età, titolari di un importante capitale simbolico, direttori di tesi e persone che spesso svolgevano funzioni di coordinamento di gruppi di ricerca. Avevano potuto smettere di pubblicare su rivista per concentrarsi

sulle monografie o, talvolta, per dedicarsi alla supervisione di giovani ricercatori e ad attività amministrative. Che rivoluzione vederli improvvisamente esclusi dai loro laboratori di ricerca, dove fino a poco tempo prima occupavano ruoli di prestigio, perché non più in regola con le nuove norme! Che soddisfazione per certi colleghi, giovani e meno giovani, vedere decaduti dall'oggi al domani quelli che prima se la prendevano comoda ed esibivano, a volte con ostentazione, i segni del proprio potere! Al contrario, si trova a salire alla ribalta un giovane a cui non era mai stata data importanza, che pubblicava discretamente ma con continuità!

Sulla stampa regionale della Francia settentrionale nel gennaio 2011 si leggevano articoli relativi a una classifica delle «città meglio gestite» sulla base dei conti amministrativi. Ognuno di questi articoli sembrava prendersi gioco delle pietose prestazioni della città di Wattrelos, in fondo alla classifica, amministrata da un vice sindaco peraltro membro della commissione delle finanze dell'Assemblea nazionale e vicepresidente delle finanze della comunità urbana di Lille. Sembrava divertente scoprire che chi avrebbe dovuto essere competente in finanza e aveva tutte le qualifiche associate a tale competenza, era stato *manu militari* privato del suo posto in virtù di una classifica di cui si poteva «certamente discutere i criteri adottati, ma non che non [fossero] identici per tutti»¹. E la classifica «non poteva essere più obiettiva» sottolineava l'articolo. Infatti, è stata redatta da una «agenzia indipendente» che ha utilizzato gli stessi indicatori per tutti e ha calcolato i coefficienti automaticamente. Il sistema di valutazione fornisce un giudizio esterno, presumibilmente neutro ed obiettivo, e mette all'improvviso in discussione chi occupava una posizione dominante, attaccandone prestigio e fama. Sembra capace di rivelare cose finora nascoste, invisibili, attaccando i potenti e facendo decadere coloro che erano ritenuti inamovibili. Sem-

¹ Y. Martin, «Que retenir du palmarès des villes bien gérées?», *Nord Éclair*, 29.I.2011.

bra scoprire l'inganno, far cadere le maschere e collocare tutti ai posti giusti, quelli davvero meritati. E a goderne non è solo chi beneficia di questi cambiamenti, come il dottor Dupré, ma anche chi assiste con non dissimulata malizia all'umiliazione o al declino dei potenti, e osserva in prospettiva coloro che si gloriano del loro nuovo stato: questi cadranno a loro volta alla prossima classifica.

Dietro la domanda di valutazione e dietro l'apparente desiderio che ognuno si veda riconosciuto il posto che merita², si manifesta un sentimento più inquieto e paradossale nei confronti degli altri. Qui riappare lo *Schadenfreude*, il fatto di augurarsi e gioire della disgrazia di un altro nel momento in cui viene privato di un ruolo di cui godeva e che a noi invece era precluso.

Sbarazzarsi dell'altro

La valutazione è un dispositivo che consente in modo quasi continuo di classificare gli individui in funzione delle loro prestazioni, pubblicizzare il relativo ranking e retribuire i lavoratori secondo il merito. La sua grande impresa è cercare di porre la rivalità al centro del processo pur tentando di misconoscerne la carica nevrotica. È questo misconoscimento che rende la valutazione seducente, perché lascia intendere che si possa risolvere la questione dell'altro, o più precisamente il *problema* del rapporto con l'altro che è inevitabile in un qual-

² È la funzione della prova così come la descrivono Boltanski e Thévenot (1991, pp. 173-174): «Con una vera prova l'inganno si svela: un pisello sotto il materasso rivela la vera principessa. Le maschere cadono, ognuno trova il proprio posto. Il grande momento, con la messa in ordine che presuppone, dispone le persone e ognuna di loro prova la propria vera grandezza. La felicità dei grandi vi si confonde con il bene comune, e in questi momenti essi sono particolarmente a proprio agio. La loro grandezza ne viene confermata».

siasi contesto organizzato. Dobbiamo ammetterlo: l'altro ci inquieta. Sopportarlo non è una cosa che va da sé, lavorare *con* lui o *per* lui lo è ancora meno, e *farlo* lavorare non è meno difficile. Si potrebbe d'altra parte parafrasare la celebre massima di Jacques Lacan «il rapporto sessuale non esiste», per contestare la stessa espressione «rapporto con l'altro». Essa implica sia l'approssimazione che la possibilità di esprimersi l'uno in funzione dell'altro (nel senso in cui si parla di un rapporto tra due numeri, ad esempio), come se il rapporto consentisse di regolare le rispettive posizioni. Ma il rapporto con l'altro non ha alcun carattere di evidenza, nel lavoro non meno che nella coppia: la maggior parte dei «rapporti», lungi dal dare una cifra tonda, produce un resto, un residuo impossibile da assorbire.

Al di là della rivalità, del risentimento e dell'invidia di cui ho già sottolineato l'importanza e che si riferiscono a questo aspetto problematico, non c'è forse un'altra fantasia, ancor più radicale: quella di sbarazzarsi dell'altro, di non doversene più preoccupare? Una fantasia su cui si basa la domanda di valutazione?

Qual è l'ideale organizzativo sotteso ai sistemi di valutazione contemporanei? L'attribuzione ad ogni lavoratore di specifici obiettivi coordinati fra di loro, in modo che la sommatoria delle singole prestazioni dia luogo alla performance complessiva, si basa su una concezione di organizzazione perfettamente oliata, suddivisa in modo molto preciso in zone di attività regolate. Si presuppone che tutti debbano concentrarsi sulla rispettiva area di responsabilità per produrre la cosiddetta propria prestazione, un piccolo flusso che va ad alimentare il grande fiume della performance complessiva. Da questo punto di vista, il legame con l'altro è ridotto al minimo; non c'è bisogno di discutere, di avere contatti, di «disputare» sul lavoro e su come svolgerlo. Non ci sarebbero più tensioni tra prescrizioni contraddittorie provenienti da fonti diverse. Non ci sarebbero più conflitti in nome di diverse concezioni dell'at-

tività, in quanto non ci sarebbe bisogno di avere una concezione distinta dell'attività: il sistema di valutazione definisce sia i livelli di prestazione attesi che gli standard di lavoro (ad esempio, sotto forma di *best practices*), che si ritiene dovrebbero servire da guida per tutti ed evitare malintesi e contrasti, ecc. Non ci sarebbe nessuna interferenza, né confusione, né tempo da sprecare in zone grigie dove negoziare con l'altro, ottenerne l'approvazione, convincerlo, ecc., per costruire pratiche professionali sempre suscettibili di modifiche. Si tratta di svuotare il lavoro di ogni contenuto politico, nel senso di ciò che si costruisce insieme discutendo ed elaborando il dissenso; di evitare l'incertezza che accompagna l'idea di un lavoro sempre da ridiscutere e disputare. Gli indicatori semplici stimolano il consenso, un accordo su ciò che è importante, su ciò che conta e deve essere valutato. La valutazione contemporanea presuppone un gigantesco sistema di coordinamento, un gigante automatico privo di ogni intersoggettività, un'utopia nella quale gli uomini non avrebbero bisogno di incontrarsi, parlarsi o confrontarsi per giungere (o no) a un accordo.

Farsi la guerra senza incontrarsi

Il sistema di valutazione cerca di eliminare il conflitto poiché esso comporta tumulto, confusione o incertezza, presuppone disaccordi o divergenze che possono essere risolte solo dall'incontro – l'etimologia stessa di “conflitto”, dal latino *configere*, indica la collisione, l'incontro violento con l'altro. Esso viene sostituito dalla competizione, che può fare a meno dell'altro reale, l'altro in carne ed ossa, per accontentarsi di un altro astratto, ridotto alla sua espressione più semplice: un grafico, un numero che colloca gli individui l'uno in rapporto all'altro senza doversi incontrare. Nella competizione non c'è nulla da sistemare con l'altro, da discutere o da contestare. Non c'è niente da costruire che abbia a che fare con il lavo-

ro. In linea di principio si tratta di «farsi la guerra senza mai incontrarsi» (Dupuy 2002). Così, in Auchan il responsabile di reparto di un negozio di Dunkerque potrà verificare che la sua «performance» viene subito dopo quella dell'omologo reparto di un negozio di Tolosa, reparto che non visiterà mai, diretto da un collega che non incontrerà mai, mentre spenderà la maggior parte delle sue energie a lottare contro di lui per prenderne il posto. Allo stesso modo, in Carglass (vedi Cap. 3) tutti gli addetti alla clientela si lanceranno in una competizione avviata da Franck che si definisce «il migliore», senza mai vederlo se non sul poster dove sfida i potenziali rivali. E un ricercatore di Shanghai si posizionerà in rapporto a un ricercatore di Rio secondo i rispettivi tassi di citazione, senza mai doverne leggere le pubblicazioni, incontrarlo a una conferenza o impegnarsi in una ricerca con lui. Il rapporto con l'altro si produce in una immediatezza astratta, è una rivalità senza barriere. L'altro è ridotto a quasi nulla, non è che un punto di riferimento al quale ancorare la propria «performance». La *relazione* esiste, ma nel senso stretto del termine: le posizioni degli uni e degli altri sono definite in modo *relativo*. Una relatività anche temporale poiché le posizioni sono sempre suscettibili di essere messe in discussione.

Allo stesso tempo, si presume che con questo sistema si possa regolare la questione del potere, un altro tipo di relazione con l'altro problematica e a forte rischio di conflitto. Secondo l'ideologia della valutazione le differenze di posizione non sarebbero correlate a vincoli strutturali e simbolici che comportino disuguaglianze stabili, ma deriverebbero dai risultati che ciascuno fa registrare rispetto agli altri. Poiché in questo modo le posizioni all'interno dell'organizzazione appaiono determinate direttamente dai soggetti, ritenuti responsabili dei propri risultati, non si dovrebbero più manifestare le espressioni di forza e violenza associate alle lotte di potere. Ognuno sarebbe finalmente artefice e responsabile della posizione che occupa in un dato momento, posizione che si ritiene corrispondente

alle sue capacità e alla sua volontà. L'ordine gerarchico che ne emerge può allora sembrare giusto e legittimo agli occhi di tutti. Questo è quel che succede nel momento in cui il dottor Dupré assume improvvisamente una posizione più importante rispetto al Professor Dumont. Ricorrendo agli indicatori ottiene una posizione difficile da contestare: «Le cifre sono là». E tocca al Professor Dumont darsi da fare anche lui, mostrare ciò di cui è capace, «che cosa ha dentro», il pezzo grosso della medicina che è.

Dalla creazione di valore alla valutazione

L'ultima ipotesi che avanziamo in questo capitolo è che la valutazione propone di eliminare un altro conflitto: il vecchio conflitto che nella storia del capitalismo si è sempre giocato sulla distribuzione del plusvalore.

Dobbiamo a Marx il merito di aver chiarito il processo di accumulazione della ricchezza, mostrando come l'organizzazione della produzione e del lavoro genera un valore aggiunto creato dall'operaio e catturato dal capitalista. Tale plusvalore è la differenza tra il lavoro effettivamente retribuito all'operaio, che affitta la sua forza-lavoro al capitalista proprietario dei mezzi di produzione, e il valore effettivo creato dal suo lavoro. Il contratto di compravendita della forza-lavoro – il contratto di lavoro – si rivela un imbroglio: il capitalista paga al lavoratore solo la somma necessaria per la riproduzione della sua forza-lavoro e si appropria senza pagarlo del valore creato dal lavoro. In questa prospettiva il plusvalore corrisponde al lavoro non pagato svolto dal lavoratore.

Un antagonismo permanente sulla distribuzione di questo plusvalore – chiamato «lotta di classe» – si stabilisce dunque tra i titolari della forza-lavoro e i proprietari del capitale: l'operaio si sforza di aumentare la quota che di esso riceve, mentre il capitalista, intensificando il lavoro, pagandolo meno o al-

lungandone la durata, cerca di incrementare a sua volta la sua quota di profitto. Questo antagonismo si manifesta in modo più o meno aperto, in campo economico attraverso rivendicazioni salariali, scioperi, ecc, e in campo politico attraverso lotte per la riduzione dell'orario di lavoro e per l'aumento dei diritti dei lavoratori (pensione, sicurezza sociale, ecc.). Parte della storia del Ventesimo secolo può essere letta dal punto di vista del conflitto tra le parti per condizionare la redistribuzione del plusvalore.

Come ha mostrato l'economista Frédéric Lordon (2000), il discorso sulla redistribuzione del plusvalore è stato via via cancellato mentre nel corso degli anni ottanta e novanta si è affermato il «discorso del valore», diventato un riferimento costante dell'ideologia liberale e utilizzato per giustificare la maggior parte delle decisioni «strategiche», che si tratti di esternalizzazione, di fusioni, di acquisizioni, di vendite, di ristrutturazioni di attività, ecc. Al centro di questo discorso è apparsa la «creazione di valore» che, anche se principalmente rivolta all'azionista, si ritiene che rechi benefici a diverse categorie di portatori di interesse e soprattutto alla collettività nel suo insieme. Il problema della redistribuzione del plusvalore è stato nel frattempo eluso, dato che la creazione di valore sembra regolare sia la questione del surplus sia quella della sua distribuzione. Il discorso fondato su tale concetto non solo ha accompagnato la diffusione degli standard di controllo di gestione e misurazione delle performance, profondamente rinnovati rispetto agli anni sessanta e settanta. Esso si è potuto sviluppare in gran parte perché si tratta di un discorso di giustificazione, nel senso inteso da Luc Boltanski e Laurent Thévenot (1991), vale a dire un discorso teso a giustificare un ordine sociale e politico, e sul quale le persone possono basarsi per giustificare le loro azioni:

Il valore si è imposto come una sorta di parola feticcio, come fonte di legittimazione universale e definitiva

di tutte le pratiche manageriali, celebrato ritualmente in tutte le situazioni di giustificazione (di fronte agli azionisti, ai dipendenti, all'opinione pubblica) (Lordon 2000, p. 118).

Tuttavia, la creazione di valore non è sufficiente e la questione del conflitto riappare in tempi di crisi: quando i costi associati alla creazione (perdita di posti di lavoro, delocalizzazioni, ecc.) sembrano concentrarsi su ampie fasce della popolazione (la maggiore parte dei salariati, disoccupati, precari, ecc.), mentre i profitti sembrano alimentare altri segmenti molto circoscritti (azionisti, banchieri, dirigenti, quadri superiori, ecc.); e/o quando i costi sembrano superare i benefici, mettendo così in discussione la nozione stessa di creazione, e di nuovo ponendo la domanda su chi dovrebbe pagare lo scotto.

È qui che il «discorso della valutazione» si rivela molto utile. Sostituisce, completa o specifica con precisione il discorso del valore indicando come esso va creato e poi distribuito. Infatti, si ritiene che il valore si crei attraverso la mobilitazione di ciascuno per produrre una prestazione individuale che, combinata con quella altrui, costruisce la performance generale; allora ognuno deve «ricevere ciò che merita» secondo il suo presunto contributo, esso stesso prodotto attraverso un'anticipazione della retribuzione attesa, in un notevole circolo auto-referenziale. Non sfuggirà a nessuno che la nozione di «valore» è una componente essenziale della parola «valutazione». L'impresa Wolters Kluwer non si è sbagliata nel nominare «*e-Valutazione*» il nuovo progetto di valutazione che ha varato e che presenta come strategico nella sua politica delle risorse umane. Processo – come indica il suffisso «-azione», la *e-valut-azione* consiste nel ricavare un valore dall'oggetto valutato – ciò che indica il prefisso «e-», dal latino *ex-*, ma anche nell'attribuire ad esso un valore. Qui risiede tutta l'ambivalenza: l'oggetto valutato produce valore mentre lo riceve. La natura di questo

valore non è mai specificata – perché farlo dal momento che il discorso sul valore sembra ovvio? – così come il fatto che questo valore è inseparabile dal sistema di riferimento con cui viene prodotto (Cfr. Lévy 2009/2).

Quindi, dal momento che il sistema di valutazione funziona come un gigantesco produttore-distributore di valore, tutti riceveranno la loro quota secondo l'entità esattamente misurata dei rispettivi contributi. Il discorso della valutazione diventa a sua volta un discorso di giustificazione. A tale riguardo va osservato che il principio della «parità di retribuzione a parità di lavoro», inizialmente utilizzato per prevenire gravi disparità e discriminazioni tra i lavoratori³, è diventato gradualmente un argomento centrale per l'attuazione di sistemi di valutazione individualizzata delle prestazioni... che portano tuttavia a differenze significative nella retribuzione. Il principio originario si è trasformato in: «Lavoro ineguale, disparità di retribuzione». È in questo senso che si può interpretare e analizzare il sorprendente successo dello slogan di uno dei candidati alle elezioni presidenziali francesi del 2007: «Lavorare di più per guadagnare di più». Se la proposta ufficiale riguardava la detassazione delle ore di straordinario per incoraggiare i dipendenti a lavorare più a lungo, il messaggio sottostante era molto più ambiguo. Il lavoro serve a guadagnare, e un «più di lavoro» equivale a un «più di guadagno». Ma che cosa si tratta di guadagnare? Più di quanto si guadagnava prima o più dei colleghi? Si tratta di lavorare più di prima o più degli altri? In ogni caso, guadagnare di più è presentato come un obiettivo in sé assegnato al lavoro: il lavoro consentirebbe di recuperare un guadagno, una quota di profitto stabilita dalla decisione del lavoratore nell'ambito di un rapporto di lavoro totalmente individualizzato in cui l'altro non è presente se non come

³ Tale principio è stato affermato per la prima volta in una sentenza di principio [*arrêt de principe*] della camera sociale della Corte di Cassazione in data 29 ottobre 1996 (Cass. Soc. 29 ottobre 1996, n. 92-43.680, Società Delzongle contro Madame Ponsolle).

pietra di paragone con cui rivaleggiare per ottenere il «di più».

Dovendo essere oggettivabili, le differenze richiedono un sistema che permetta di andare da monte (la misura di quanto prodotto dal lavoro di ciascuno) a valle (quanto si riceve in premio per questo lavoro). Il discorso della valutazione consente quindi di giustificare le differenze di retribuzione tra i dipendenti. Ma soprattutto rende possibile soprassedere tranquillamente sul problema della suddivisione del plusvalore, che si suppone debba essere regolato secondo la giusta retribuzione di ciascuno, corrispondente al contributo che fornisce. Non ci sono ormai più avidi capitalisti che intascano un plusvalore alle spalle dei lavoratori, ma un presunto sistema oggettivo che distribuisce ciò che è giusto vada a ciascuno. Lacan (2006) aveva notato il passaggio del *Capitale* in cui Marx evoca il «sorriso maligno» e il «riso» del capitalista⁴ nel momento in cui si appropria del plusvalore in barba all'operaio, che non si accorge di nulla poiché il sistema che genera il plusvalore è controllato completamente dal capitalista, che sa come renderlo invisibile. Il capitalista appare qui come un ladro che gode di nascosto del valore aggiunto guadagnato. Lacan interpreta la sua risata come l'indice del godimento segreto provato per questo furto e ridefinisce il plusvalore «più che godere» perché produce un piacere supplementare che si manifesta in una risata. Attraverso il sistema di valutazione anche il dipendente può ridere: conosce anche lui il «trucco», il «segreto», per intascare la propria quota di profitto, il proprio piccolo godimento per sé.

Il potere di giustificazione che fornisce il discorso della valutazione sta nel fatto che si può indirizzare a tutti i lavoratori e non solo a gruppi particolari e privilegiati. Nel definire il «nuovo spirito del capitalismo» Luc Boltanski ed Éve Chiapello (1999) si sono focalizzati in particolare sul discorso mana-

⁴ Il brano del capitale a cui si riferisce Lacan si trova nel libro I, terza sezione, cap. VII de *Il Capitale*.

geriale per capire che cosa propone di stimolante il capitalismo contemporaneo al particolare target costituito da leader e dirigenti, ingranaggi essenziali del sistema in quanto incaricati di articolarne le componenti antagoniste del capitale e del lavoro. Per quanto il loro lavoro sia interessante per comprendere che cosa può attivare i manager dal punto di vista soggettivo, tuttavia esso non spiega che cosa ci trovano di coinvolgente i lavoratori che occupano una posizione gerarchicamente subordinata. Il vantaggio del «discorso della valutazione» è che esso si rivolge a ciascuno, e quindi a tutti.

È questa proprietà che ha portato al fatto che le pratiche di valutazione, inizialmente focalizzate su particolari funzioni – le vendite per esempio – o su livelli dirigenziali molto alti – i manager – si siano gradualmente estese ad altre categorie di dipendenti. Così, quando nel 2003 in Airbus fu introdotto un sistema di valutazione che consentiva di allocare la parte variabile dello stipendio, esso fu utilizzato all’inizio solo per la direzione generale. In seguito è stato applicato ai duecentoquaranta dirigenti con il nome di sistema *Prospect*, che valutava il raggiungimento degli obiettivi ma anche il modo di guidare i gruppi di lavoro e diffondere nello staff i «valori dell’azienda». Infine, dal 2008, il sistema è stato generalizzato ai 5000 dirigenti delle fabbriche francesi di Tolosa, Nantes e Saint-Nazaire e ai 5000 della sede centrale di Tolosa⁵. Nel gruppo alberghiero studiato dalla sociologa Sylvie Montchatre (2011), i receptionist, lavoratori con un basso livello di qualifica, sono valutati e incentivati economicamente in base alla capacità di rispettare certi protocolli di comportamento da tenere con i clienti, protocolli che sono finalizzati a vendere certi servizi nel momento in cui si consegnano ai clienti le chiavi della stanza.

⁵ Ad ogni modo, l’applicazione di questo sistema è stata contestata dalla CGT (Confederazione Generale del Lavoro) in tribunale, che in appello ha dato ad essa ragione con la sentenza del 21 settembre 2011 (sentenza n. 11/553, Corte di appello di Tolosa, camera sociale).

Senza conflitto non c'è l'altro

Il motivo per il quale il discorso sulla valutazione risulta coinvolgente è che permette di passare da un «valore per l'azionista» a un «valore per il lavoratore», di cui si riconosce il valore e il contributo al valore creato, e che viene ricompensato di conseguenza. In questo contesto il valore da misurare e premiare non è sempre di tipo economico. Per i dipendenti pubblici, ad esempio, il valore prodotto è piuttosto un valore per la città, e la posta in gioco è riconoscere e premiare il ruolo che ciascuno ha nel generarlo. I promotori dei cambiamenti promossi in Francia all'Università nel 2007 hanno sostenuto la necessità di migliorare la posizione degli atenei francesi nelle «classifiche internazionali»: si è istituito un complesso di processi di valutazione che vanno dalla valutazione delle istituzioni (atenei e laboratori di ricerca) alla valutazione individuale dei ricercatori. In questa logica questi ultimi appaiono come anello finale e primo del sistema, singoli contributori all'«eccellenza» di una ricerca che deve assicurare l'influenza della Francia e il suo posto nella competizione internazionale. Si presume che tutto ciò porti a un valore finanziario: essere eccellenti nella ricerca al proprio piccolo livello permetterebbe di essere più competitivi e di migliorare il PIL del Paese.

Così, le tensioni tra le diverse categorie di attori sono mascherate: lavoratori e azionisti; funzionari, Stato e cittadini; dipendenti e dirigenti di base; eccetera. Tensioni occultate ma non per questo cancellate, semplicemente perché cessano di apparire come questioni suscettibili di mobilitazione collettiva. Esaminiamo l'esempio di Carglass illustrato nel già menzionato documentario di Jean-Robert Viallet. Ogni dipendente del centro di riparazione dei parabrezza (l'attività principale della società) riceve un premio variabile calcolato al 70% sulla «soddisfazione del cliente» misurata da un call center dedicato a questo tipo di sondaggio. Subito dopo aver ritirato la propria auto riparata, il cliente è chiamato a rispondere a una batteria

di domande sul servizio ricevuto. Queste risposte sono utilizzate per calcolare ogni settimana un indice di soddisfazione del cliente, con cui si confrontano ogni mese tutti i centri e che viene utilizzato come base per il calcolo del premio. Il direttore generale spiega che «i migliori raggiungono il massimo bonus, i meno buoni non prendono nulla. [...] Posso dirvi che questo li incita a sorridere e a fare in modo che, quando esce, il cliente sia felice». Gli aspetti organizzativi, come ad esempio le risorse messe a disposizione o meno dei centri, non vengono presi in considerazione. Conta solo l'esito della valutazione – la famosa soddisfazione del cliente –, e ognuno deve sentirsene personalmente responsabile. Il potenziale conflitto che potrebbe insorgere tra dipendenti dei centri e capi delle centrali che assegnano risorse viene eluso. Inoltre, quando le vendite e i profitti aumentano, la busta per il premio ottenuto per la soddisfazione del cliente non aumenta (banalmente: la torta aumenta, ma non la quota riservata ai dipendenti). Questo premio serve, dunque, solamente a organizzare la competizione tra centri e a dissuadere i lavoratori dall'intraprendere azioni collettive per rivendicare l'aumento del salario di base, che rimane molto basso. In altre parole, la concorrenza impedisce che i lavoratori si impegnino in un conflitto collettivo per la redistribuzione del plusvalore. Sono gli azionisti che recuperano i guadagni, ben consapevoli della necessità di nascondere il meccanismo, con la complicità del direttore generale che il documentario mostra mentre furtivamente bisbiglia qualcosa a un collega della direzione interrogato dai dipendenti, dopo aver dovuto nascondere loro la cifra relativa ai profitti del gruppo. E ride.

Può ridere davvero. Perché mobilitarsi a nome di tutti, quando è possibile ottenere qualcosa per se stessi in proporzione allo sforzo fornito? È probabile che i salari di base rimangano bassi e i premi siano attivamente ricercati poiché rappresentano l'unica speranza di riuscire a permettersi il burro negli spinaci (e talvolta anche solo di comprare gli spinaci).

È quanto ci riferisce questa donna che lavora in un fondo di assegni familiari:

Da qualche tempo, c'è una pressione, la vedo un po' dura... come dire... da quando c'è il premio d'incentivazione, forse un po' più insidioso. Perché si dice che se non raggiungiamo gli obiettivi, il premio non aumenterà, e anche se non vogliamo, siamo presi da questa cosa. Esatto, non c'è aumento di stipendio in casa e 200 euro sono 200 euro... (Dahan 2005).

Ma questo meccanismo funziona solo perché soddisfa il desiderio di ciascuno di non avere a che fare con l'altro, l'altro in carne ed ossa con cui sarebbe necessario concordare richieste comuni, costruire un'azione collettiva necessariamente incerta creando legami con lui e impegnandovisi faccia a faccia.

Ciliegina sulla torta, il sistema di valutazione assicura anche la buona coscienza di non doversi preoccupare dell'altro. È tutta la sua perversione lasciar credere che ognuno partecipi a un vasto progetto e che la somma dei contributi strettamente individuali produca un grande bene collettivo, di cui si tratta di recuperare una piccola parte. L'individualismo diventa allora grandioso e moralmente desiderabile poiché sembra contribuire al bene collettivo, al progresso, alla crescita, ecc.

L'individuo disancorato e l'esplosione dell'invidia

Al termine del capitolo emerge che una delle ragioni per cui i sistemi di valutazione contemporanei hanno una forte capacità di attrazione è che si rivolgono a individui che vogliono sbarazzarsi dell'altro, altro dotato di proprie idiosincrasie che lo rendono un essere radicalmente diverso, che ci sfugge ma che bisogna «sciopparsi» se vogliamo lavorare con lui. Il sistema di valutazione promette un individuo liberato

da ogni legame e appartenenza, tale da non essere in debito con nessuno; un individuo padrone del godimento che ricava dal sistema. Paradossalmente spogliare l'altro della sua carne (e delle sue idiosincrasie) è possibile a condizione di mobilitare un altro immaginario: astratto, desostanzializzato, senza asperità, ridotto a un'immagine riflessa proiettata davanti a sé, rivale o modello. È un altro con cui non si può creare nessun legame, una figura spettrale che funge da pretesto per innescare la competizione.

Ma che ingenuità credere che la spinosa questione dell'altro – collega, capo o azionista – possa essere così definitivamente risolta! Si ritiene che il sistema di valutazione svolga un ruolo di grande pacificatore: ognuno accetterebbe ciò che gli è riconosciuto dopo la relativa prova di valutazione, poiché è ad essa che si demanda il compito di regolare la questione della relazione con l'altro. In tale organizzazione si ritiene che nessuno si lamenti, e ognuno è invitato a indossare il costume del «buon perdente» che ci si è preoccupati di fornirgli (vedi Cap. 3). Ma questo significa dimenticare che è proprio in una società in cui le minime differenze sembrano giustificate oggettivamente (una «società ben ordinata») che è più probabile che invidia e risentimento si scatenino. Poiché l'individuo è diventato il «depositario unico dei valori» (Dupuy 2002; ma Cfr. anche Vidaillet, 2006) non c'è modo di attribuire la sua condizione sfavorevole alle circostanze, al caso, a una causa superiore, in breve a un fattore esterno. Deve essere attribuita a una causa personale senza alcuna circostanza attenuante. In molte società tradizionali se ne imputava la responsabilità a fattori esterni onde poter disporre di una spiegazione rassicurante e collettivamente accettabile delle differenze: così, la distribuzione delle terre si faceva a sorte, come già indicato nel libro di Giosuè sulla Terra Promessa, poiché il peggio che poteva capitare era incolpare il prossimo della sua sfortuna. Allo stesso modo, «tra gli antichi, il metodo democratico per designare i governanti è l'estrazione a sorte. Montesquieu e

Rousseau vi si riferiscono ancora positivamente. L'elezione partecipa, al contrario, dello spirito aristocratico» (Dupuy 2002, p. 105). Si può anche delegare al caso la scelta delle vittime da sacrificare: è il famoso sorteggio per individuare chi deve essere mangiato o abbandonato in caso di naufragio. Il caso potrebbe anche essere quello descritto da Foster (1972), l'antropologo americano che ha studiato l'invidia nelle società contadine tradizionali in Messico, in cui si poteva plausibilmente affermare di un membro della comunità che migliorava la sua condizione: «ha più di noi solo perché ha scoperto un tesoro nascosto o perché ha vinto la lotteria, quindi non dobbiamo invidiarlo». Come sottolinea il filosofo Jean-Pierre Dupuy, «il rischio incorporato in queste diverse istituzioni non è interpretato come casuale nel senso moderno del termine (qualcosa di aleatorio...). Il caso presso le comunità primitive aveva un senso che consisteva nell'assegnare la responsabilità a un fattore esterno, a una trascendenza. C'è un soggetto del caso e questo fatto è *al di fuori* della sfera di influenza degli uomini» (2002, p. 106). Spiegare il successo dell'altro attribuendolo al fato, al caso o a forze incontrollabili aiuta a preservare l'equilibrio psicologico di chi si trova temporaneamente in una situazione di inferiorità – il quale ha persino la possibilità di pensare che in futuro potrebbe essere anche lui favorito da tali fattori. Le sue qualità personali non sono in gioco, e così non deve riconoscere la propria inferiorità né si viene a trovare nella condizione di invidiare il prossimo più felice.

Con i sistemi di valutazione contemporanei, al contrario, ogni fattore casuale sembra escluso, a tutti si chiede di farsi carico della propria condizione all'interno del sistema. Qualsiasi differenza deve essere attribuita a fattori personali, il che non fa che rafforzare l'invidia dato che le differenze sono generalmente rese pubbliche e talvolta spettacolarizzate (attraverso la visualizzazione delle «performance», l'organizzazione di cerimonie di premiazione, ecc.). L'unica cosa che rimane da fare per l'individuo è combattere a morte con piccoli altri

individui, nei confronti dei quali non può sentire altro che invidia e risentimento. Così, il desiderio di liberarsi dell'altro in carne ed ossa conduce paradossalmente ad accrescere la carica nevrotica e mortifera della relazione con l'altro, diventato nel frattempo una figura spettrale ed astratta, pretesto per organizzare le prove che contano per la valutazione.

Capitolo 6

La valutazione e il riconoscimento impossibile

Mentre scrivevo questo libro, regolarmente arrivava qualcuno che mi chiedeva di che trattasse. Senza entrare nel dettaglio rispondevo per esempio: «La mia ipotesi è che se le pratiche di valutazione si sviluppano in tutte le organizzazioni è perché, malgrado le persone se ne lamentino, esse sono tuttavia consenzienti e addirittura desiderano essere valutate. Cerco di capire che cosa vuole ottenere la gente dalla valutazione». Quasi immediatamente veniva fuori sempre la stessa risposta da qualunque interlocutore: «Ma le persone vogliono essere riconosciute, hanno bisogno di riconoscimento, è per questo che vogliono essere valutate!». Insomma, circolate, non c'è niente da vedere. Perché spremersi le meningi quando il primo venuto conosceva la risposta alla mia domanda? Il primo motivo di soddisfazione, tuttavia, era che il mio interlocutore sembrava implicitamente confermare la rilevanza della mia ipotesi in quanto forniva una risposta immediata. La mia ipotesi non sembrava dunque tanto assurda. Per quanto riguarda la risposta – il bisogno di riconoscimento come origine della domanda di valutazione – il suo carattere di evidenza mi ha spinto a riflettere sul legame tra riconoscimento e valutazione.

Allo stesso modo, tra gli studenti sottoposti al «caso Scarabeo» descritto nel capitolo 3, mi ha colpito che molti di loro attribuiscono la presunta motivazione dei lavoratori a una «mancanza di riconoscimento». I dirigenti sono criticati

per la loro incapacità di «dare segnali di riconoscimento» agli operatori. Essi non avrebbero modo di «sapere se si è soddisfatti di loro», non saprebbero «se quello che fanno è buono o no e così si disinteressano del lavoro». Questa analisi errata conduce quindi gli studenti a proporre la creazione di un sistema di valutazione individuale gestito dal superiore gerarchico. Il riconoscimento da parte del sistema, che si suppone indispensabile per motivare gli operatori, deve basarsi su elementi tangibili e «oggettivi». E anche il modo di esprimere il riconoscimento dovrebbe essere oggettivato sotto forma di «premi individuali per le prestazioni». Si sottolinea dove si produce la distinzione tra operatori e gestori: gli uni si aspetterebbero dagli altri che diano loro i mezzi per mobilitarsi sul lavoro – le procedure da seguire, gli obiettivi da raggiungere, i segnali di riconoscimento, l'indicazione dei limiti da non oltrepassare.

Tuttavia, in parallelo con l'evidenza per la quale la domanda di valutazione si baserebbe su un bisogno di riconoscimento, una sociologa come Marie-Anne Dujarier è giunta con le sue ricerche a risultati simili ai miei, constatando con sorpresa che le critiche sulla presunta mancanza di riconoscimento tendono ad aumentare *parallelamente* al moltiplicarsi degli strumenti di valutazione che pure avrebbero dovuto fornire una risposta a tali critiche:

Si sentono tanti discorsi sulla mancanza di riconoscimento sul lavoro oggi. Può riguardare l'essere, il lavoro, l'occupazione, le competenze, le condizioni di lavoro. Ci sono molte lamentele su questo registro, mentre allo stesso tempo c'è un'inflazione di strumenti per misurare e controllare i lavoratori e il lavoro: interviste di valutazione, misurazioni delle prestazioni, procedure di validazione delle esperienze acquisite... Si potrebbe ipotizzare che questi diversi strumenti aiutino a soddisfare il bisogno di riconoscimento. Tuttavia, constatiamo che più si moltiplicano questi dispositivi, più aumentano le

recriminazioni sull'assenza di riconoscimento. Questi strumenti sarebbero quindi inadatti ad assicurare il riconoscimento. [...] Si pone la questione di sapere chi si fa ingannare da questi strumenti. Come spiegare il fatto che coloro che non se ne fanno ingannare continuano tuttavia a usarli? (Dujarier 2007, p. 60)

Che cosa c'è dietro l'idea che chi lavora avrebbe bisogno di riconoscimento e che questo bisogno giustificerebbe l'implementazione di sistemi di valutazione individuali? Di quale riconoscimento si parla? Perché tali sistemi, lungi dal rispondere a questo «bisogno di riconoscimento» non fanno che amplificarlo?

Il soggetto e il riconoscimento attraverso l'Altro

Per affrontare la questione del riconoscimento mi riferirò di nuovo alla concezione lacaniana della soggettività. Lacan definisce il soggetto attraverso la sua «mancanza di essere»: niente può colmarlo, il soggetto esiste ma non ha alcuna essenza. È questo che ognuno sperimenta quando si pone l'inquietante questione di sapere «ciò che è», «chi è io»: non c'è mai una risposta soddisfacente alla domanda «chi sono io?». Ci sono infiniti metodi (test di personalità, tipologie comportamentali, astrologia, ecc.) che si propongono di darci una risposta e non si smette mai di inventarne di nuovi, il che mostra fino a che punto non si riesca mai a trovare una risposta soddisfacente. Un tentativo essenziale di rispondere a questa domanda è quello di metterla nella forma: «Che cosa sono io *per l'Altro?*». L'Altro di cui qui si tratta si scrive nel vocabolario lacaniano con la A maiuscola, per distinguerlo da quel «piccolo altro», doppio di sé, rivale, modello, vicino, uno che assomiglia a noi o da cui ci si distingue (vedi Capp. 4 e 5). Al contrario, l'Altro con la A maiuscola, il grande Altro, ha uno

status particolare e asimmetrico per il soggetto, dal momento che è ai Suoi occhi e dalla Sua bocca che il soggetto cerca di essere riconosciuto, cioè di avere la conferma di ciò che è nel Suo desiderio e per Lui.

Per capirlo torniamo alla famosa scena della fase dello specchio che ho già ricordato: il bambino non si riconosce come «io» e non si sperimenta come «io» se non nel momento in cui l'immagine di sé riflessa nello specchio viene autenticata come «sé» da un Altro (un adulto competente accanto a lui). Ha bisogno innanzitutto dello sguardo dell'Altro perché è *attraverso di Lui* che il suo io si costituisce. Ha bisogno anche della voce e delle parole dell'Altro poiché è questo Altro che gli dice: «Guarda, quello sei tu». È l'Altro che associa il nome a questo «tu». Il soggetto può così collegare il suo nome a un'immagine di se stesso. Il suo «io» precipita (nel senso in cui si adopera il termine in chimica), prende consistenza a costo di una doppia alienazione: il soggetto «si riconosce» in un'immagine che gli appare all'inizio come quella di un altro; tale riconoscimento presuppone, innanzitutto, il riconoscimento dell'/dall'Altro. Questo Altro è per Lacan l'Altro simbolico (motivo per cui è scritto con la A maiuscola): anche se è una persona reale, questo Altro parla, usa parole, significanti, che si riferiscono a un ordine più grande che preesiste al bambino, l'ordine del linguaggio con le sue regole e le sue leggi, che gli assegna un posto, anche prima della nascita, all'interno di una filiazione (il suo cognome) e del desiderio dei suoi genitori.

Tale operazione di riconoscimento si ripete regolarmente, soprattutto ogni volta che un nuovo significato viene «appiccicato» al soggetto (quando si trova a occupare una posizione nuova per esempio, ad avere un nuovo titolo, un nuovo grado, a sposarsi e a diventare «marito di» o «moglie di», a diventare «padre» o «madre», ecc.). È necessario quindi che egli, a sua volta, attraverso lo sguardo dell'Altro, riesca ad abbinare un'immagine a quella posizione che gli viene data nel sistema simbolico.

Il soggetto, dunque, non si costituisce che nel campo dell'Altro. È l'Altro che gli dice: «Tu sei questo», «Tu sei così», attribuisce significanti all'immagine. Ora questi possono essere definiti solo mediante altri significanti. Quindi non c'è nessun senso di per sé a essere «questo» o «quello», «così e così». Il soggetto può essere riconosciuto come «questo» o «quello», ma non sa «chi è» né «ciò che è»: è semplicemente «un significante per un altro significante». È qui che si costruisce qualcosa di essenziale nella soggettività: il soggetto è scisso attraverso il linguaggio dal momento che, da una parte, riceve un nome e, dall'altra, non ha accesso al significato di ciò per cui lo ottiene. Il senso di chi è per l'Altro, quello che è nel desiderio dell'Altro, è definitivamente perduto. Ma è proprio in questo interstizio che abita il desiderio del soggetto, nutrito da questa mancanza fondamentale. Si noti il paradosso intrinseco a questa operazione di riconoscimento: è proprio nel momento in cui il soggetto viene riconosciuto dall'Altro che si pone l'enigma insolubile di ciò che egli è per l'Altro. Questa impossibilità, legata alla natura stessa del linguaggio, fa scattare il suo desiderio. Ecco perché Lacan scrive che il desiderio del soggetto è sempre il desiderio dell'Altro, inteso nel duplice senso del desiderio per l'Altro e del desiderio di essere desiderato dall'Altro. Detto altrimenti, il soggetto desidera dal luogo dell'Altro.

In questa prospettiva il famoso «bisogno di riconoscimento» è impossibile da risolvere in modo definitivo dal momento che il riconoscimento da parte dell'Altro riapre sempre una forma di enigma per il soggetto su ciò che è. Il processo è dialettico. Il problema – e il vero e proprio imbroglio – è allora agire come se si potesse rispondere al «bisogno di riconoscimento» una volta per tutte. Ebbene, è precisamente questo che si pretende di fare con i sistemi di valutazione: trovare un modo per soddisfare continuamente la necessità di riconoscimento dell'individuo sul lavoro, dandogli un riscontro costante circa il suo operato, attraverso un punteggio e dei

«segni di riconoscimento» (premi, ecc.). È questo inganno che mi sforzo di sottolineare: la valutazione è una falsa operazione di riconoscimento che non fa che alimentare il bisogno di riconoscimento pur pretendendo di soddisfarlo.

Sguardo e valutazione

Perché una *falsa* operazione di riconoscimento? Nella valutazione non c'è dubbio che l'Altro sia presente. Si potrebbe anche dire che si è in presenza di un «eccesso di Altro». Del suo sguardo innanzitutto. La caratteristica dei sistemi di valutazione contemporanei è infatti di affidarsi a dispositivi particolarmente sofisticati che si ritiene materializzino lo sguardo dell'Altro. La filosofa Avital Ronell sottolinea il ruolo chiave dello sguardo in questo processo: «Si tratta della letteralità bramosa e ardente dello sguardo, che è connessa con la tecnicità della procedura e con l'importanza che essa riserva alle modalità di osservazione» (2005, p. 78). La valutazione raccoglie continuamente e per la prima volta nella storia «testimoni, evidenze, fatti replicabili così come un'intera rete di dispositivi destinati a confermare il test [e i suoi risultati]» (*ivi*, p. 19.). Viene resa possibile dalle più sofisticate attrezzature tecnologiche progettate per «catturare» una gigantesca quantità di dati sul conto dei valutati (nel senso che i calcoli sfuggono al calcolo umano e sono possibili solo grazie all'informatica), anche se il punteggio finale condensato appare particolarmente riduttivo. Così il calcolo dell'«h-index» di un ricercatore, che tiene conto sia del numero di pubblicazioni sia del numero di citazioni da esse ottenute, richiede una potenza di calcolo e l'accesso a una serie di dati davvero straordinari: si tratta, infatti, di sapere in tempo reale quale articolo viene citato, da chi, in quale rivista, in quale parte del testo, ecc. e nelle riviste di tutto il mondo (anche se quelle effettivamente considerate nelle banche dati, di proprietà di editori principalmente anglosassoni,

sono soprattutto... anglosassoni). Data la quantità sterminata di testi che si pubblicano nella comunità scientifica, la cosa ha semplicemente del miracoloso. L'informatica è impiegata al servizio di uno sguardo dotato di abilità sovrumane, in grado di «vedere» e rendere visibile ciò che non potrebbe mai essere visto da nessun essere umano. Analogamente, gli indicatori utilizzati per rendere conto dell'attività di un cassiere in un supermercato presuppongono una capacità di osservazione costante che solo la tecnica rende possibile, e comprendono una quantità impressionante di dati su ciascuno di loro: numero di clienti passati in cassa in un'ora, tempo medio trascorso con un cliente, numero di elementi scansionati al minuto, prezzo medio dell'articolo scansionato, valore medio del carrello, ecc.

L'onnipresenza dello sguardo si può anche materializzare per mezzo di «clienti misteriosi», ossia valutatori in incognito incaricati di esaminare scrupolosamente il servizio erogato: alla cassa di un supermercato per valutare il comportamento del cassiere, in un ristorante per giudicare il cameriere su un complesso di regole, in un hotel per verificare che il receptionist soddisfi gli standard di lavoro prescritti dalla direzione (Montchartre 2011). Oltre a questi «clienti misteriosi», viene costantemente sollecitata l'opinione del cliente «normale»: così in Carglass, come abbiamo visto. Nella maggior parte dei casi al cliente viene chiesto di compilare un questionario al termine della transazione. Non importa che il tasso di risposta effettivo sia basso, quello che conta è che uno sguardo sia sempre potenzialmente fisso sul lavoratore che svolge le sue mansioni.

L'onnipresenza dello sguardo nella valutazione riguarda anche la diffusione dei risultati ottenuti. Presso Interima, durante la gara di vendita (vedi Cap. 3), la conquista di un nuovo cliente da parte di un'agenzia viene annunciata quasi in tempo reale a tutte le altre. Nelle catene di grande distribuzione gli indicatori chiave di tutti i negozi, reparto per reparto, vengono diffusi e pubblicati quotidianamente in tutta l'organizzazione.

Così, ogni lavoratore sa che anche coloro che non sono presenti per verificare di persona i risultati possono essere tenuti al corrente dell'attività che non si svolge sotto i loro occhi. Ci sono quindi due versanti dello sguardo: uno che dovrebbe controllare l'attività e l'altro costituito dal dispositivo per la trasmissione e la divulgazione dei dati ad essa relativi.

L'evidente legame tra valutazione e sguardo è stato rilevato e discusso da studiosi che si sono rifatti al pensiero di Michel Foucault per denunciare il carattere disciplinare e normalizzante di questo dispositivo: la valutazione è parte di una tecnologia di potere tipica dell'«arte di governo neoliberale» (Gori, *Del Volgo* 2009/2) in quanto dispositivo di normalizzazione e di controllo finalizzato a massimizzare l'«utilità» delle persone al lavoro (Agamben 2006; Bruno 2008). Dal mio punto di vista, tuttavia, questa concezione non è sufficiente perché non ci permette di capire esattamente come la presenza di questo aspetto onnipresente arrivi a intercettare una esigenza psichica del soggetto.

Un Altro che «dice quando va bene e quando no»

Nella valutazione l'Altro si manifesta sotto forma di una parola pronunciata sui lavoratori. Non si accontenta di «vedere» quanto fanno e producono: esprime un giudizio, formula un punteggio e attribuisce loro una misura quantitativa. Misura che poi può essere tradotta in premi, bonus, promozioni, ecc. Si presuppone che dica qualcosa di essenziale sui lavoratori, e in particolare che stabilisca in che misura essi corrispondano o meno alle aspettative che si hanno su di loro¹.

¹ Sarebbe un errore pensare che sia il lavoro, e non il lavoratore, ad essere valutato: si parla di «h-index di un ricercatore», di un «venditore top», di un «performer di eccellenza», ecc. Dejours (2003) mostra che con i sistemi di valutazione contemporanei si è passati dalla valutazione del lavoro alla valutazione delle persone.

Questa parola può venire dalla dirigenza. Il CEO di Carglass, riferendosi ai dipendenti dell'azienda, spiega nel già citato documentario di Viallet:

Per farli felici bisogna dare ai lavoratori dei capi che li rispettino, li ascoltino, diano loro una visione [...] li facciano crescere, cioè dicano loro *quando va bene e quando non* [corsivo dell'Autrice].

In seguito vediamo un dirigente del dipartimento di risorse umane, che forma i direttori del centro di Carglass come «manager»:

riconoscere le persone con cui si lavora significa dare loro degli standard, ossia *dire loro quando le cose stanno andando bene, e anche dire loro quando le cose non stanno andando bene*. Ci sono cose di cui siamo contenti, congratulazioni [applaude]. E poi ci sono cose di cui non siamo contenti, non bravo. Quindi suggerisco di allenarci con queste nozioni di standard, di riconoscimento, attraverso colloqui di congratulazioni e colloqui di reinquadramento.

Qui si fa un esplicito collegamento tra bisogno di riconoscimento e valutazione. Allo stesso modo presso Société Générale, un importante gruppo bancario francese, l'introduzione di un nuovo metodo di valutazione da utilizzare in tutti i processi di gestione delle risorse umane (retribuzione, gestione della carriera, reclutamento, formazione, mobilità, ecc.) viene difesa dal management come un modo per «far evolvere la pratica manageriale rafforzando la cultura del “feedback” del manager verso i propri collaboratori mettendo i manager nella posizione di “coach”»².

² Estratto del rapporto *Technologie* commissionato dal Comitato per l'igie-

Spesso questa parola dell'Altro non si incarna in un altro reale ma passa direttamente attraverso lo strumento tecnologico. Ad esempio, una catena di ristoranti utilizza valutazioni a sorpresa di ristoranti, ma anche valutazioni programmate ogni mese sotto forma di scorte di merci e prodotti immagazzinati. Questi inventari forniscono indicatori di attività che vengono poi confrontati con i coefficienti di gestione della catena. Sebbene l'esercizio sia particolarmente impegnativo, i dipendenti che partecipano e raccolgono i dati in prima persona dichiarano:

È motivante perché una volta che hai inserito [i dati], hai il risultato. Questo è ciò che ti motiva a farlo. Perché dopo avere digitato, ci si aspetta dal computer di sapere se siamo bravi o no. È motivante.

Questi esempi evidenziano efficacemente l'aspettativa di un Altro che dovrebbe dire qualcosa di decisivo su se stessi, in particolare se «si va bene o no». Non importa che l'Altro sia un computer. Ci rendiamo chiaramente conto della funzione che svolge nei confronti di chi è in attesa della sua «parola».

Il riconoscimento impossibile

La configurazione appena descritta non vi ricorda nulla? Il soggetto non sa nulla di sé e soltanto lo sguardo e la parola dell'Altro gli permettono di riconoscersi, in questo caso nel giudizio che risulta dalla valutazione in cui si identifica. Non si tratta forse di una variante dello stadio dello specchio? Sarebbe troppo facile... perché, appunto, manca qualcosa di

ne, la sicurezza e le condizioni di lavoro [CHSCT] e utilizzato nel 2011 dalle istanze rappresentative del personale [IRP] per contestare il nuovo regime di valutazione.

fondamentale nella configurazione della valutazione per poter funzionare come la scena spiegata da Lacan.

In essa è essenziale che il soggetto sia stato precedentemente riconosciuto dall'Altro, che gli ha dato un nome, un cognome, ha definito il suo sesso, gli ha assegnato un ruolo (figlio di, figlia di, sorella di, ecc.), in modo che possa riconoscersi nell'immagine che gli è stata assegnata; queste attribuzioni non sono provvisorie, anzi in genere sono definitive. Il riconoscimento simbolico consente il riconoscimento immaginario. Naturalmente, come abbiamo detto, questo riconoscimento è insufficiente per colmare l'intrinseca mancanza-di-essere del soggetto, e fa persino emergere il mistero di ciò che il soggetto è «veramente» per l'Altro. Ma è proprio questo mistero che dà origine al desiderio del soggetto.

Al contrario, nella valutazione il posto del soggetto non è definito in anticipo. È dal punteggio ottenuto che ci si aspetta la posizione in graduatoria di un soggetto rispetto agli altri. Lo determina provvisoriamente, come abbiamo detto: non ci sono posizioni differenziate e distinte a cui il soggetto sarebbe associato, qualunque cosa accada e qualunque cosa faccia. La posizione di ognuno si gioca e si rigioca all'infinito sulla base delle valutazioni continue cui è sottoposto: ogni posto è relativo e provvisorio (è una posizione momentanea piuttosto che un posto), e non definisce nulla. Non vi è dunque alcuna iscrizione del soggetto nel Simbolico né alcun riconoscimento possibile.

È un circolo vizioso. Quanto meno si danno le condizioni per il riconoscimento dell'Altro, tanto più la domanda di riconoscimento aumenta e si intensifica, cosicché il soggetto si trova a dipendere dalla parola e dallo sguardo dell'Altro che gli dice «ciò che è», «ciò che vale», ecc. Più le sue basi d'identità sono indebolite, più aumenta la sua angoscia esistenziale e con essa la questione del riconoscimento. E le pratiche di valutazione, pur contribuendo a rendere impossibile il riconoscimento, promettono comunque di fornire un «riscontro» (an-

cora meglio in inglese: un *feedback*!) continuo che dovrebbe dare a ciascuno consistenza. Ma non appena il giudizio viene formulato, già ci si aspetta che la prossima valutazione esprima di nuovo se siamo «buoni o no». Queste pratiche rispondono quindi al bisogno del soggetto di essere visto e detto dall'Altro, in modo da manifestarsi senza opacità ai suoi stessi occhi, senza che ciò sia accompagnato dall'enigma relativo a che cosa significa essere «questo» o «quello».

Mentre il riconoscimento simbolico fa sorgere nel soggetto l'angoscia di non sapere chi è nel desiderio dell'Altro pur essendo agito da questo desiderio, l'illusione della valutazione è che tutto di sé si possa rendere accessibile e visibile a se stessi. C'è qui la folle idea di un assemblaggio totale, di una perfetta coincidenza tra dentro e fuori, nel desiderio di identificarci completamente e senza residui con ciò che l'Altro ci rimanda di noi.

Riconoscimento e posto

Se la questione del riconoscimento è in parte insolubile, l'unica cosa che le organizzazioni possono fare è evitare che questo problema diventi troppo centrale per il soggetto. In che modo?

Abbiamo visto che nello stadio dello specchio il soggetto deve essere riconosciuto nell'ordine simbolico per poter riconoscersi nella propria immagine, ma tale riconoscimento rimane parzialmente insoddisfacente, come abbiamo sottolineato. Nel campo del lavoro l'unico riconoscimento che vale, ossia che sia in grado di saturare sufficientemente l'argomento, è un riconoscimento simbolico che passa attraverso la denominazione, il fatto di essere in una posizione, di avere uno status, in una parola avere un posto garantito nell'organizzazione. Questo posto riconosce l'individuo in sé, il fatto che, se è lì, evidentemente ne ha le capacità perché ha superato

un esame, una competizione, una prova di reclutamento, ha esperienza, ecc. Questo posto lo inserisce in una storia: ha un passato e un futuro che possono essere letti attraverso i posti occupati. Quello che occupa in un determinato momento non ha lo scopo di cancellare quelli precedenti, ma piuttosto di farli succedere in una traiettoria professionale. A partire da lì il lavoro può essere svolto senza che l'individuo si metta alla ricerca di uno sguardo esterno su se stesso e su quanto fa. Può trarre soddisfazione dal lavoro perché il suo rendimento non è suscettibile di mettere ogni volta in discussione il posto che occupa nell'organizzazione. L'Altro è quindi, in un certo senso, messo a distanza.

Una volta invece che abbia avuto luogo, il riconoscimento per il lavoro realizzato giunge come «un di più», come un elemento certamente non trascurabile, ma al quale colui che lo svolge non è sempre inchiodato. Spesso questo riconoscimento lo tributano i pari, coloro che fanno lo stesso lavoro e approvano con maggiore o minore discrezione il lavoro fatto, in modo più o meno atteso, a volte in maniera del tutto imprevedibile come nel seguente esempio. Un macchinista esperto di SNCF, la principale azienda francese di trasporti ferroviari, forma un apprendista macchinista; questo uomo esperto arriva alla Gare du Nord di Parigi, stazione particolarmente difficile che obbliga i conducenti a rallentare a più riprese:

Mi ricordo di aver dato un brusco colpo di freno poiché arrivavo abbastanza veloce. E poi ho rallentato manovrando leggermente il freno. Il giovane apprendista osservava ogni mio gesto, e quando siamo arrivati a tre quarti della banchina e non restavano che venti metri da percorrere, mi ha detto: «Di un po', vecchio campione dei freni! Un'unica frenata per fermarti alla stazione Nord, bravo!». Infatti, improvvisamente mi sono reso conto di aver infranto così dei tabù. Mi ero appena fermato a Parigi con un solo colpo di freno. [...] Ero

comunque molto orgoglioso di me stesso e dissi al mio giovane apprendista: «Hai visto un anziano, come rende! Prendine esempio!». Con queste parole ci siamo fatti una bella risata. Nelle riunioni successive ho dovuto raccontare il mio “exploit” che metteva in discussione molte consegne e, quindi, si è sviluppato molto dibattito (Fernandez, Gatounes, Herblain, Vallejo 2003, p. 39; Cfr. anche Clot 2010).

Ci si potrebbe limitare a considerare che il macchinista è dovuto passare attraverso lo sguardo e le parole di un Altro per rendersi conto di quanto fosse in realtà eccezionale ciò che faceva senza neanche accorgersene, e quale abilità forgiata da anni di pratica denotasse. Ma la cosa più interessante è un'altra: questa scoperta sarebbe potuta non accadere. Si presenta quindi come un vero e proprio dono per il macchinista, come un elemento che gli fa davvero piacere senza aspettarselo e senza peraltro dipendere da tale apprezzamento. Il suo posto nel gruppo dei macchinisti e la sua legittimità sul lavoro (è un formatore, il che dimostra di fatto la sua esperienza e le sue competenze) gli permettono di riconoscersi abbastanza in ciò che fa senza doversi aspettare con ansia o eccitazione un giudizio esterno che gli riveli qualcosa di essenziale su di sé.

È esattamente l'opposto di quanto presuppongono le pratiche di valutazione che cercano di sfruttare la domanda di riconoscimento rivolta all'Altro da parte del soggetto, e che inducono in lui una tensione permanente. Ma non funziona, ed è questa la ragione per cui le ben note «polemiche» sulla mancanza di riconoscimento continuano a crescere man mano che si sviluppano le pratiche di valutazione. Nel suo modo elegante è questo ciò che scrive una filosofa – non una psicoanalista – Avital Ronell, quando descrive la serie infinita di prove caratteristiche della nostra epoca valutativa, in cui ogni prova ne richiede un'altra, perché essa paradossalmente fa perdere consistenza al soggetto con la promessa di fornirgliela:

i risultati della prova che esaminano il sé dovrebbero, nel migliore dei mondi possibili, confermare e contrassegnare la soddisfazione dei nostri desideri; in realtà mettono a rischio il sé. [...] Senza la prova di realtà e del suo dispositivo, il sé esiste nel senso di un'ipotesi fragile, non confermata, perduta. [...] Il sé sente che gli manca qualcosa; l'ansia lo invade e deve implementare il meccanismo della prova di valutazione (Ronell 2005, pp. 69-70).

Legittimità e valutazione in ospedale

Illustrerò il mio discorso riferendomi all'affascinante indagine condotta in ospedale dal sociologo Nicolas Belorgey sulle «riforme» introdotte nei reparti di pronto soccorso. Tali riforme consistono nel promuovere l'uso di alcuni indicatori quantitativi per valutare e confrontare servizi e persone. I risultati ottenuti condizionano le risorse future dei reparti, nonché la reputazione delle persone. Il sociologo osserva che questo nuovo sistema non è accettato allo stesso modo da tutti. Cerca di capire in che consistono le differenze e che cosa conduce certi attori a preferire che l'attività sia governata da tale sistema di valutazione mentre altri vi si oppongono.

Il suo interesse è rivolto innanzitutto a quelli che chiama gli «attori intermedi» che hanno il compito di attuare queste riforme che arrivano dal Ministero e dall'Agenzia di audit delle istituzioni sanitarie (AAES). Questi attori intermedi possono essere dirigenti ospedalieri, capi reparto, consulenti, ecc. La prima linea di divisione tra coloro che collaborano con le «riforme» e gli altri è data dallo status: distingue i funzionari pubblici, come ad esempio i dirigenti ospedalieri, dagli agenti privati come i consulenti. Per senso comune si potrebbe credere che i consulenti siano favorevoli a queste riforme in quanto «agenti della modernità», mentre i funzionari pubblici si oppongono alle nuove norme per spirito di corporativismo

e incapacità «genetica» di mettersi in discussione. E invece, poiché i primi si trovano in una situazione occupazionale più precaria, sono meno in grado rispetto ai funzionari di discutere le norme recentemente introdotte. La professione di attore intermedio in ospedale ha due dimensioni: «Da una parte, l'esecuzione dei compiti per cui viene reclutato (dirigere un servizio o una sede, proporre una soluzione a un problema organizzativo specifico, ecc.); dall'altra, la valorizzazione delle sue capacità di svolgere tali compiti, in modo da farsi riconoscere il proprio lavoro dai reclutatori» (Belorgey 2010, p. 100). Ebbene, i funzionari pubblici e gli agenti privati affrontano in modi molto diversi queste due dimensioni. I primi hanno risolto la questione della loro legittimità istituzionale avendo superato concorsi ritenuti difficili dopo studi impegnativi. La concorrenza e la competizione si sono svolte in gran parte a monte della loro assunzione, il che ora consente loro di dedicare meno sforzo alla valorizzazione di sé. Questo vale sia per i medici che per gli infermieri e gli amministrativi, la cui legittimità è assicurata dai concorsi superati, dal reclutamento e dall'anzianità. Al contrario, i consulenti privati si trovano nella condizione di dover sempre ribadire la loro legittimità e dimostrare continuamente la loro qualità. Il fatto che non abbiano uno status chiaro (a che titolo sono lì? Come incaricati delle direzioni? Dei controlli ospedalieri? Come un aiuto concreto per migliorare il funzionamento dei servizi?), la loro mancanza di legittimità sia dal punto di vista medico che in termini di conoscenza dei vincoli amministrativi e delle modalità operative specifiche dell'ospedale, la precarietà dei loro contratti, temporanei e di breve durata, la loro estrema dipendenza dai principali, vale a dire dall'AAES o dalla direzione, nonché la concorrenza permanente con altre società di consulenza per ottenere nuovi contratti, li priva della possibilità di far parte di un ordine simbolico che darebbe loro un posto ben differenziato e sufficientemente stabile. Questo è il motivo per cui essi non possono che essere indotti a dimostrare continuamente la

loro legittimità attraverso indicatori di performance che dovrebbero valutarli e quindi dimostrarne l'utilità. I dipendenti pubblici, invece, possono raggiungere una distanza maggiore rispetto ai nuovi standard quando ritengono che essi inficino la qualità dell'esercizio della loro professione e, in particolare, danno poco credito alle valutazioni cui sono soggetti relativamente a tali standard.

Established e outsiders

Dopo aver esaminato gli attori intermedi, Nicolas Belorgey passa direttamente a esaminare i reparti di pronto soccorso. Analizza con precisione i profili di coloro che si oppongono alle riforme e di quelli che invece le appoggiano. Notando che tra gli infermieri queste diverse posizioni si osservano prima di tutto in termini di differenze di età, il sociologo conclude che un'interpretazione ingenua – e tuttavia comune – sarebbe quella di sostenere che gli «anziani», sorpassati sia perché appartengono a generazioni più vecchie formate in modo diverso sia perché fisicamente meno pronti, non riuscirebbero a seguire un ritmo più intenso, mentre i «giovani», più efficienti e più professionali, aderirebbero a nuove forme di organizzazione del lavoro in cui le loro capacità e potenzialità sarebbero finalmente riconosciute e valorizzate. Tuttavia, se l'influenza dell'età e della generazione porta ad atteggiamenti molto diversi nei confronti del lavoro, il sociologo mostra che le differenze sono di natura diversa.

Questi differenti atteggiamenti sono essenzialmente legati alle differenze di status: l'anzianità generalmente conferisce uno status migliore, maggiore stabilità, assicurazione professionale più consolidata, migliore riconoscimento professionale e sociale, il che rende possibile resistere con una certa disinvoltura alle logiche manageriali. Coloro che si sentono dotati di maggiore capitale professionale sono meglio in grado di

superare i nuovi vincoli. Tuttavia, una tale lettura sarebbe ancora troppo semplicistica. Il sociologo osserva inoltre in alcuni «giovani» una forte resistenza alle «innovazioni manageriali». Analizzando in profondità le ragioni di tali resistenze, scopre che chi si oppone ad esse lo fa anche in nome di una concezione rigorosa della sua professione e di una rivendicazione di professionalità. Il personale sanitario – medici e infermieri – più giovane fortemente contrario alle nuove misure è fatto di professionisti esemplari e riconosciuti come tali dai superiori e dai colleghi.

In sintesi, coloro che sono in grado di resistere all'introduzione di un sistema di valutazione basato su indicatori che considerano dannosi per la qualità dell'assistenza sanitaria sono quelli che Nicolas Belorgey definisce *established*, ben riconosciuti professionalmente e socialmente, ben radicati nella loro professione e/o dotati di un certo capitale professionale. Li contrappone agli *outsiders*³, meno riconosciuti, spesso di più recente anzianità di servizio e meno dotati di capitale sociale e professionale.

Questo è vero per Véronique, un'infermiera che ha vissuto una certa instabilità familiare, geografica e professionale, entrata nel settore sanitario dopo diversi altri lavori, con una lunga esperienza di ausiliaria di cura prima di diventare infermiera. Ha attraversato momenti difficili, soprattutto per via di un grave conflitto con un dirigente quando era ausiliaria. Questo conflitto ne ha bloccato la carriera per cinque anni, e il rapporto di Véronique con l'istituzione e con i superiori è piuttosto caotico. È relativamente poco integrata nel servizio e poco considerata professionalmente dai colleghi. È sensibile alle riforme manageriali, in parte a causa degli incentivi finanziari ad esse associati, e in parte a causa dell'ansia che la caratterizza e la rende dipendente da giudizi esterni, in par-

³ Belorgey riprende qui la distinzione che Elias e Scotson (1965) hanno utilizzato in un loro studio su una piccola città inglese.

ticolare quelli dei superiori. Dotata di un capitale sociale e professionale limitato per la sua età (alcune infermiere della sua età sono già capo servizio), si aspetta dalla riforma la possibilità di compensare il mancato riconoscimento che ha caratterizzato la sua carriera fino ad ora, soprattutto agli occhi dei suoi superiori.

È anche il caso di Soraya, la cui storia è segnata da una negazione di riconoscimento. Soraya pensa di dovere la sua crescita professionale solo a se stessa e alla sua capacità di «aprire bocca». Descrivendo la sua laurea in infermeria come una lunga lotta, sembra aver compensato le sue difficili e dolorose esperienze con un'iperattività, un individualismo associato alla convinzione di essersi fatta da sola e l'impressione di dover sempre «sottoporsi a delle prove». In questo contesto, senza sostenere apertamente le riforme, si comporta in un modo che di fatto le favorisce: ne riprende spesso i temi («l'ospedale impresa», la caccia agli «incompetenti», per esempio), lavora già da sola e in uno spirito di competizione con gli altri, e si aspetta da una valutazione quantitativa individuale che essa alla fine renda manifesto a tutti il suo «vero valore».

Citiamo nell'ambito dei medici il caso di Geert, un dottore olandese che affronta problemi di riconoscimento professionale perché non ha ottenuto l'equivalenza di certi suoi titoli in Francia e non si sente valutato correttamente dai dirigenti. Sensibile alle questioni finanziarie e alle pressioni da parte del suo capo servizio, preferirebbe che i pazienti pagassero direttamente ai medici le visite e le cure (in un sistema vicino al sistema liberale, in ogni caso altamente individualizzato).

È interessante confrontare questo caso di medico *outsider* con quello di Hervé, esempio di *established*. Dotato di grandissima esperienza, essendo stato a lungo a capo del pronto soccorso dell'ospedale oggetto di studio, rimane a parole molto cauto nel criticare il nuovo sistema, ma tuttavia vi resiste completamente nei fatti. Infatti, invece di concentrarsi sulla riduzione del tempo di attesa – cosa che gli richiederebbe di

cambiare significativamente modo di lavorare e di intervenire come caporeparto per “accelerare il flusso” – continua a fare le sue consuete attività in ospedale. Ciò non gli impedisce di mantenere un notevole prestigio in questo ospedale e anche nel pronto soccorso, e di continuare a essere riconosciuto per la sua esperienza e la capacità di attivare la sua rete di relazioni per collocare i pazienti in servizi specializzati. La sua resistenza non è legata al fatto che sarebbe «superato» dal nuovo sistema, ma al contrario, da un lato, alla sua concezione della professione di cura e di come farla bene (concezione in cui il tempo di attesa è del tutto secondario rispetto al requisito della qualità finale dell’assistenza), dall’altra all’elevato status e al prestigio di cui gode e che gli permette di continuare a lavorare come meglio crede infischandosene totalmente degli indicatori utilizzati. La sua resistenza ai metodi di trattamento che ritiene dannosi è deliberatamente assunta.

La dipendenza dai superiori e dal loro sguardo è un elemento essenziale che può spiegare la maggiore o minore domanda o resistenza a essere valutati. Alla domanda se ritengono di essere correttamente valutati dai dirigenti, il personale di un servizio di pronto soccorso risponde in modo molto contrastato (Belorgey 2010). I paramedici (portantini, infermieri, ecc.) considerano giusto il sistema applicato per valutarli, mentre i medici, che hanno status e autonomia più elevati, sembrano preoccuparsene di meno: così il 62% di loro, quasi i due terzi, non risponde a questa domanda o dichiara di non saperlo. Alla domanda «Il tuo lavoro è riconosciuto adeguatamente?» il 42% dei medici afferma di non sapere o non risponde. Pertanto, i medici sembrano in gran parte assai poco sensibili all’idea che la loro amministrazione o il loro capo servizio si sono fatti di loro, e sembrano perfino piuttosto imbarazzati dalla domanda sul proprio riconoscimento. Viceversa, per i paramedici, più sorvegliati, meno autonomi e più dipendenti dai superiori, la domanda sembra avere senso e rivestire una certa importanza ai loro occhi.

La botte delle Danaidi del riconoscimento

Da questa ricerca si deduce che tanto più i lavoratori dispongono di autonomia nelle loro pratiche e si sentono legittimati nella loro professione, tanto meno è probabile che siano sensibili alle valutazioni esterne e quindi alle riforme che propongono di pilotare la loro attività attraverso criteri che essi non hanno scelto né padroneggiano, ma che pretendono di introdurre un vincolo e una forte normalizzazione della loro attività in cambio di una migliore visibilità all'interno del sistema (visibilità presso i superiori, migliore evidenza delle loro «performance», ecc.).

Pertanto, per la maggior parte dei medici l'evoluzione della carriera richiede il passaggio attraverso fasi successive, contrassegnate da concorsi, cambiamenti di stato ben marcati e ritualizzati (esterno, interno, responsabile della clinica, medico ospedaliero, ecc.) così come una gerarchia chiaramente identificata. Anche il lavoro in affiancamento è presente in molte fasi, il che consente, lentamente ma inesorabilmente, di accompagnare l'evoluzione e l'aumento progressivo di legittimazione. Questo sviluppo si iscrive in un quadro simbolico portato avanti da una lunga tradizione, che opera su un territorio specifico, inquadrato da regole severe e persino da alcune leggi, controllato da molte autorità (accademici, statali, ecc.). Tutti questi aspetti sono essenziali se vogliamo capire come mettere in atto le condizioni che consentono a un professionista di stabilire gradualmente la propria legittimità e soprattutto di integrare un'identità professionale abbastanza forte da non aver bisogno di segni permanenti che dovrebbero oggettivare il proprio valore.

Quando queste condizioni non sono soddisfatte, ossia quando manca un quadro simbolico per sostenere le persone che lavorano, dare loro uno statuto associato a un posto chiaramente identificabile, o quando esiste una situazione nella quale non è previsto un posto (questo è il caso degli *outsiders*

descritti sopra), la lotta per «essere riconosciuti» va di pari passo con una richiesta di valutazione. Lotta illusoria...

Per usare una metafora si potrebbe paragonare la domanda di riconoscimento alla botte delle Danaidi, impossibile da sigillare. L'unica cosa che si può fare è creare le condizioni affinché il foro attraverso cui scorre l'acqua sia più o meno aperto. Ora, più si pretende di valutare da vicino ed *ex post* che cosa fa l'individuo e di premiarlo in proporzione, più si allarga il buco e si determina un'instabilità identitaria destinata ad alimentare la domanda infinita di essere «riconosciuti». L'unico modo per non riaprire costantemente il buco del riconoscimento, impossibile daappare, è assegnare un posto al soggetto.

Capitolo 7

Un cliente da far godere

Nel capitolo precedente abbiamo visto una figura particolare dell'Altro nel valutatore in incognito che si presenta nelle vesti del cliente o in colui al quale si chiede di compilare un questionario di *customer satisfaction*. È un Altro dal cui sguardo e dalla cui opinione sono catturati coloro che lavorano, un Altro di ultima istanza che giustificerebbe tutta la procedura che si mette in atto per servirlo. E molto spesso è «per Lui» che si impostano i sistemi di valutazione: il Cliente, l'Utente, il Paziente, e sempre più spesso il Cittadino o il Contribuente. Mentre il discorso del valore coinvolgeva l'azionista come figura chiave della giustificazione, il discorso della valutazione si basa su figure più facili da legittimare in quanto favoriscono una identificazione più ampia, dal momento che ognuno di noi è di volta in volta consumatore, utente di servizi pubblici e contribuente.

Il posto essenziale assunto dal cliente, dal consumatore o dall'utente nei processi organizzativi contemporanei è stato opportunamente evidenziato da alcuni sociologi (Cfr. Dujarier, 2008, 2009). Sono stati rilevati due aspetti. In primo luogo, il cliente appare come una figura retorica. È in suo nome che si giustificano certe «riforme», «modernizzazioni», «ristrutturazioni» e «razionalizzazioni»: si tratta di mantenersi «competitivi», di consentire al cliente di «pagare di meno», di avere un «servizio migliore». È in suo nome che si intensifi-

ca il lavoro e che si attuano nuove procedure: così, in alcune catene di vendita al dettaglio, i tassi di interruzione della sostituzione dei prodotti sugli scaffali – tassi che sono imposti ai negozi – si avvicinano allo 0% al prezzo di un instancabile impegno dei dipendenti costretti ad andare a caccia di spazi vuoti sui banchi... Il fatto è che il cliente potrebbe rinviare il suo acquisto di una settimana o farlo altrove! Ed è sempre nell'interesse del cliente che si modifica il diritto del lavoro: il lavoro di domenica o i posti precari si giustificano con la necessaria «flessibilità» imposta dal moderno stile di vita del «Cliente sovrano», ansioso di consumare sempre. In caso di sciopero l'introduzione del «servizio minimo» nelle società di trasporto deve impedire all'utente di perdere tempo.

Il secondo asse di analisi si concentra sul consumatore come essere reale che lavora gratuitamente per l'organizzazione. Analizzando le situazioni quotidiane in servizi come i trasporti, le banche, la distribuzione, le attività ricreative, la ristorazione o la formazione, la sociologa Marie-Anne Duja-rier ha identificato tre forme di messa al lavoro del consumatore che genera gratuitamente valore per l'organizzazione. In primo luogo, vi è l'esternalizzazione di compiti semplificati: alla pompa di benzina, ad esempio, il cliente fa rifornimento e procede all'incasso mentre una volta c'erano un addetto alla pompa e un cassiere; a casa sua prenota e stampa i biglietti del treno, ecc. In secondo luogo, c'è la captazione di produzioni volontarie: come quando gli utenti di un software sono incoraggiati a segnalare al progettista i *bug* rilevati, ma anche le astuzie e i trucchi per farvi fronte. Infine, vi è la delega del lavoro organizzativo: il cliente diventa supervisore, il suo solo nome è sufficiente per mettere pressione e per far aumentare la concentrazione dei lavoratori, è lui che li valuta attraverso questionari sul gradimento o tramite l'invito a presentare reclami sul servizio reso. Così, in un hotel, è in seguito alle osservazioni di clienti puntigliosi che le donne delle pulizie vengono incaricate di nuovi compiti (Montchartre 2011): si-

stemare coperte e cuscini supplementari in protezioni di plastica per motivi di igiene, per esempio – senza modificare di un secondo il tempo concesso per pulire ogni stanza.

Che sia un artificio retorico o che si tratti del vero cliente (o utente) in carne ed ossa, ciò che qui ci interessa è identificare come la mobilitazione di questa particolare figura possa intervenire nella domanda di valutazione.

Un cliente che fa wow

Come si vede nel documentario di Viallet, in Carglass durante un seminario di formazione per i nuovi dipendenti destinati a ricevere le chiamate dei clienti che hanno il parabrezza rotto e devono essere indirizzati a un laboratorio dell'azienda, il formatore spiega: «Vogliamo che ogni cliente che entra in contatto con Carglass affermi: “Wow, ho avuto un'esperienza straordinaria. Non mi aspettavo, contattando un'azienda come Carglass, di vivere questo livello di prossimità, questo livello di qualità del servizio”. La risposta al telefono – e spesso si dice “è la prima impressione che conta”, eh – beh, siete voi che costruite questa prima impressione. Ecco perché si dice che il vostro ruolo è fondamentale». Una operatrice di questo call center conferma: «Quando un cliente chiama si aspetta ovviamente un appuntamento. Ma poi, quando arriva al centro, o quando gli si presta servizio a domicilio, bisogna che esca fuori e che sia “wow” e ogni giorno ci concentriamo perché sia “wow”. Ecco, penso che sia questo che fa progredire un'azienda e che fa sì che una persona soddisfatta da noi ne parli con altre quindici persone. Quindi abbiamo interesse che sia molto “wow”». Intervistato, il direttore generale usava quasi le stesse parole: «Il mio sogno è che, quando parlo con gli amici, o quando gli amici parlano tra di loro, quando parlano del servizio, uno dica: “Sono stato servito da tale compagnia, è stato assolutamente geniale”, ma che l'amico gli risponda:

“No, se tu fossi andato da Carglass, avresti visto che cosa è veramente un servizio eccezionale!”. Quindi per me la cosa più importante è fare di Carglass un riferimento in termini di servizio». Per quanto riguarda la pubblicità di Carglass, non promette altro. Sentiamo un dipendente dire: «Abbiamo cambiato il suo parabrezza. Ciò che ha impressionato [il cliente] è che è stato cambiato così rapidamente». E questo cliente che si vuole catturare, impressionare, far esclamare «wow», è lui poi che valuta i dipendenti poiché i premi variabili di ciascun centro di riparazione sono calcolati al 70% sulla «soddisfazione del cliente» misurata soprattutto grazie a un call center dedicato ai sondaggi sulla soddisfazione.

Non è aneddotico che in queste considerazioni fatte a tutti i livelli dell'azienda si ritorni continuamente all'idea di un cliente che non si accontenta di essere soddisfatto, ma deve «fare wow». Che cosa significa «fare wow»? È vivere una «esperienza eccezionale», essere sbalordito, raggiungere un vertice, ecc. È essere sopraffatto da un eccesso, qualcosa di più di quanto avessimo immaginato. È vivere qualcosa che sarebbe indicibile, al punto che solo un grido urlante (wow!) può provare a renderne conto. L'idea di far «fare wow» al cliente è espressa nella persona che ne parla nel documentario di Jean-Robert Viallet, attraverso occhi che brillano, una bocca che freme, evidenziando il godimento collegato alle parole. Ciò che questi dipendenti ci dicono è che hanno in mente solo un'idea: far godere il cliente; in altre parole, essere l'oggetto del godimento del cliente («ruolo fondamentale» se ce n'è uno).

«Il Cliente» è presentato come Uno, omogeneo, ossessionato dal suo godimento che si tratta di accontentare: un cliente che sa quello che vuole e che vuole anche oltre l'immaginabile. Non è importante tanto il fatto che sia lui a valutare il dipendente e a decidere i suoi premi, quanto piuttosto la giustificazione ultima del sistema di valutazione dei lavoratori: bisogna far godere il cliente. Che cosa c'è in gioco che fa sì che possa funzionare per il lavoratore la figura del cliente da far godere?

La fantasia perversa

Torniamo alla scena dello specchio, così fondamentale nella costituzione dell'identità. È quando il bambino si identifica con il suo nome che «prende consistenza», il che significa allo stesso tempo che si separa dalla madre (la denominazione lo separa da lei). Ciò che è per sempre perso per lui è il godimento associato alla fusione con lei. Ha definitivamente perduto ciò che rappresentava nel desiderio di lei, così come l'illusione, da una parte, di esserne l'esclusivo oggetto e, dall'altra, che sua madre non gli venga meno perché lui non riesce a completarla. Contrariamente a quanto potrebbe suggerire questa descrizione, questi processi non sono naturalmente consapevoli.

Il fatto che anche l'Altro sia mancante, diviso dal linguaggio, segnato dalla perdita del godimento, insomma incompleto e incoerente, è insopportabile per il soggetto poiché il suo desiderio non è mai altro che il desiderio dell'Altro (Cap. 6). Questo è il motivo per cui i soggetti sviluppano fantasie fondamentali che, strutturando la loro vita psichica, hanno la funzione di mascherare la mancanza nell'Altro e, di conseguenza, la sua incapacità di determinarli interamente. La funzione della fantasia è di assicurare la consistenza del grande Altro, essa stessa condizione per assicurarsi la propria. La fantasia del soggetto paranoico, ad esempio, è che l'Altro sia mosso da un Altro nascosto dietro di lui, che gode a sue spese (Žizek 2006, p. 98) e che dovrebbe essere sradicato per recuperare il godimento perduto. Nella fantasia perversa il soggetto diventa lo strumento del godimento dell'Altro. Si immagina capace di completare l'Altro, di essere l'oggetto che Lo rende completo. Suppone un Altro che conosce tutto del Suo desiderio, di ciò che vuole, un Altro completo, senza mancanza, che permetterebbe al soggetto di sentirsi lui stesso completo e senza mancanza. Lo schiavo conosce ciò che è adatto al godimento del padrone e in questo risiederebbe il suo godimento, in una certa forma di saper far godere il padrone. È una fantasia che

si basa sulla negazione della mancanza e inverte le relazioni: mettendosi al servizio del godimento del padrone, lo schiavo diventa padrone del godimento.

La mia ipotesi è che «far godere il cliente» è parte di una fantasia perversa a cui il soggetto può aderire, perché gli dà l'illusione di poter transcendere una mancanza fondamentale, essendo l'oggetto capace di soddisfare pienamente l'Altro, di completarlo totalmente, di dargli il godimento che si pensava perduto, e quindi di non essere lui stesso sottoposto alla perdita della separazione.

In questo scenario fantasmatico l'Altro, il Cliente, sa cosa vuole: il godimento totale. Non viene solo per far riparare un parabrezza, viene per dire «wow!» mentre se ne va, per vivere questa incredibile esperienza che Carglass ha in serbo per lui. Ed è l'impiegato di Carglass che sa come procurare questo godimento, che è titolare di questo saper fare molto particolare. Si tratta di essere unico, insostituibile. È questo non detto che si coglie nell'esclamazione di giubilo dei dipendenti di Carglass, dal direttore generale all'operatrice del call center, quando dicono che mettono tutto al servizio di questo «wow!» del cliente.

L'intera catena di valutazione di Carglass che misura la «soddisfazione del cliente» continua a cascata con i dipendenti dei centri, valutati con lo stesso indicatore, in modo da dare sostanza alla fantasia di un legame quasi diretto tra il Cliente e il lavoratore che ripara il parabrezza. In questo contesto vediamo che il premio è meno importante per il suo valore che per la sua capacità di rivelare i talenti del lavoratore nel farsi oggetto – e quindi padrone – del godimento del cliente.

«Nell'interesse del paziente»

Quando si tratta di attività che non riguardano automobili ma direttamente persone, quando si tratta di curare, educare,

proteggere, fare ricerca, quando si tratta di soldi pubblici, la fantasia che abbiamo descritto funziona altrettanto bene, se non meglio.

Negli ospedali le riforme sono state a lungo giustificate adducendo l'interesse del paziente. Richiamarsi all'interesse del paziente è, in effetti, in ambiente ospedaliero una fonte di legittimazione, e sia chi caldeggia le riforme sia chi vi si oppone ricorre a questa giustificazione. La riforma del 1996, ad esempio, intendeva mettere «l'utente al centro del sistema di cura» (Belorgey 2009, p. 25). Nell'introdurre un sistema di valutazione dei reparti di pronto soccorso basato sul tempo di attesa, questo argomento viene ovviamente molto utilizzato dai riformatori e colpisce nel segno. Infatti, l'obiettivo perseguito è aumentare la produttività del personale sanitario, anche se il tempo di attesa è un criterio poco pertinente per indicare l'effettiva qualità delle cure e per tenere conto dell'attività reale di un servizio di pronto soccorso. Infatti, tale indicatore ignora la reale congestione del servizio, le patologie delle persone che si presentano e la loro origine sociale – meno elevata è la condizione sociale, più i pazienti che arrivano al pronto soccorso hanno probabilità di avere patologie gravi derivanti dalla mancanza di cure precedenti o dal minore ricorso alle strutture sanitarie di base e da determinate condizioni di vita o di lavoro. L'«Agenzia di audit delle istituzioni sanitarie (AAES) e i suoi consulenti sono naturalmente consapevoli dell'influenza delle patologie trattate e della loro gravità sui tempi di attesa, ma scartano volontariamente questi fattori esplicativi dalle loro formalizzazioni» (*ivi*, p. 90). C'è quindi una negazione della realtà che porta a tenere conto solo degli elementi coerenti con il dogma ufficiale che il tempo di attesa sia funzione esclusiva della qualità organizzativa dei servizi.

Un altro fattore essenziale omissso deliberatamente è il contesto in cui si trova il servizio di pronto soccorso, e in particolare l'organizzazione generale dei servizi sanitari a livello dipartimentale. Infatti, maggiore è la densità dei servizi sani-

tari in una determinata area, più i tempi di attesa nei pronto soccorso diminuiranno: alcuni pazienti «pesanti» vengono assegnati direttamente ai servizi specializzati senza dover passare attraverso la casella «pronto soccorso», ed è molto più facile trasferire un paziente trattato per le emergenze nel servizio appropriato. Anche le differenze di risorse in termini di strutture, attrezzature e personale vengono ignorate. Così, quando un servizio di pronto soccorso che risulta efficiente in base al criterio dei tempi di attesa beneficia dell'automazione del trasporto dei campioni nei laboratori e di personale ausiliare dedicato, queste risorse essenziali non sono prese in considerazione per spiegare la relativa brevità dei tempi di attesa in questo servizio! Infine, in un primo sito di valutazione dell'Agenzia di audit delle istituzioni sanitarie (AAES), è apparso evidente che una maggiore quantità di personale può trattare i pazienti più rapidamente. Ma questo aspetto ha finito per essere «neutralizzato», dato che un rapporto finale affermava (senza dimostrarlo) che non vi sarebbe alcun legame tra le risorse umane impiegate in un servizio e il tempo di attesa. La graduale selezione degli indicatori mantiene quindi solo quelli che potrebbero andare nella direzione predefinita, vale a dire: «fare di più con meno», aumentare la produttività del personale sanitario a dispetto – anzi dovremmo dire negando – dei loro vincoli e delle loro possibilità.

Se l'indicatore del tempo di attesa si diffonde nonostante la sua scarsa pertinenza, è perché il miglioramento del tempo di transito, da cui dipende, viene presentato come un mezzo per «migliorare la qualità delle cure», con questa grande figura da soddisfare sullo sfondo che è il paziente.

Come ci ricordano gli operatori dell'AAES nel corso di una conferenza finalizzata a diffondere i loro metodi di gestione tra gli ospedalieri, «l'obiettivo deve avere "senso" per i professionisti coinvolti». Si tratta quindi di presentarlo in modo accettabile agli occhi del perso-

nale sanitario, a priori meno sensibili all'argomento del «controllo necessario delle spese» piuttosto che a quello della qualità dell'assistenza (Belorgey 2011, p. 21).

In realtà, il paziente non è in grado di giudicare la reale qualità delle cure, come riportato da questo professore universitario, medico ospedaliero:

i pazienti possono compiacersi di un ricovero prolungato in ospedale mentre in realtà esso potrebbe essere determinato da una malattia iatrogena [provocata dal medico o dal trattamento di cura], possono complimentarsi a lungo con il praticante mentre questo ha fatto un gesto del tutto banale, e al contrario non essere soddisfatti di una prodezza medica (Belorgey 2010, p. 210).

Le ricerche di Nicolas Belorgey mostrano che la riduzione dei tempi di attesa si accompagna a un maggior tasso di ritorno del paziente in ospedale, il che significa che in realtà tale riduzione si ottiene in primo luogo con l'abbassamento della qualità di diagnosi e cura.

Ma il tempo d'attesa nel pronto soccorso è un indicatore chiave che i pazienti possono sperimentare e valutare con cognizione di causa, lamentandosi o invece compiacendosene. Le infermiere che sono più esposte alle loro richieste sono coloro che hanno meno risorse per farvi fronte. Sono quindi più sensibili a questo indicatore. Sono le infermiere, infatti, che hanno più rapporti con i pazienti e sono esposte alle loro sofferenze e a quelle delle famiglie; sono quelle a cui il paziente chiede conto e che devono giustificare l'apparente indisponibilità dei medici o i loro ritardi. Ma, spesso giovani, di status inferiore e tali da non rappresentare l'autorità della scienza come invece i medici, rispetto a loro sono meno in grado di rispondere. Tutti questi aspetti le rendono partico-

larmente sensibili ai tempi di attesa, e quindi disposte ad attuare riforme che li riducano per venire incontro alle richieste dei pazienti.

Un cittadino che pretende in cambio del suo denaro

E poi l'utente non è che un utente. Sempre di più, viene invocato come contribuente, come cittadino. Così, in un seminario dedicato al rapporto che hanno con il lavoro i quadri intermedi del settore sanitario e sociale (che lavorano in case di riposo, ospedali, associazioni per la protezione della gioventù, ecc.), non ho fatto altro che ascoltare frasi come: «Abbiamo un dovere ancora maggiore nei confronti della società, perché siamo finanziati con fondi pubblici, è normale rendere conto», «Il cittadino, colui che paga le tasse, vuole, ed è legittimo, sapere che cosa si fa con i suoi soldi», «La società vuole essere sicura che il proprio denaro sia impiegato e utilizzato bene», «Dobbiamo dimostrare a chi ci paga che stiamo facendo bene il nostro lavoro, che siamo utili, che i soldi che ci vengono dati servono a qualcosa». Eppure tutti evidenziano le sofferenze e le difficoltà causate dalla pressione dei numeri e dall'invasione dei metodi di management del settore privato nella loro attività. Ma restano incapaci di mettere in discussione questo discorso centrato sulla «valutazione della performance»: ci sarebbe un grande Altro, una Società civile, un Cittadino, in agguato all'uscita dell'ospedale, dell'ufficio impiego o della scuola, ossessionato dalla pretesa che gli si «renda conto», ritenuto capace di giudicare infallibilmente i risultati del servizio che viene erogato per Lui.

Ciò che è notevole è la costruzione letteralmente fantasmatica della figura incombente del Cittadino, un soggetto omogeneo senza difetti, senza contraddizioni, che sa esattamente che cosa si aspetta, che cosa vuole da questo o quel servizio pubblico, come intende ricorrervi per soddisfare esigenze per-

ettamente identificate. Beninteso, questo Cittadino non esiste, maschera «l'eterogeneità delle posizioni sociali dei diversi gruppi così trasformati in un improbabile soggetto collettivo» (Garcia, Montagne 2011, p. 9). I genitori degli studenti sono ben lungi dal formare un gruppo omogeneo e sono attraversati da tensioni, contraddizioni, interessi divergenti che si rivelano ad esempio sui documenti scolastici e sul modo di eluderli. Allo stesso modo, i pazienti accolti in pronto soccorso sono molto diversi e gli interessi non convergono tra quelli che vogliono essere assicurati, quelli che hanno bisogno di essere trattati rapidamente, quelli che vengono per motivi psicologici e hanno soprattutto bisogno di una presenza premurosa, ecc.

Ciò non significa che le organizzazioni pubbliche non debbano giustificare il denaro che usano. Questa giustificazione si è sempre fatta dal momento che è specifico delle amministrazioni e della burocrazia lavorare sotto il controllo di numerosi meccanismi di vigilanza. Ma dobbiamo sottolineare questa svolta retorica che produce conseguenze del tutto reali per l'attività di molte persone e che consiste nel fare affidamento sulla figura astratta di un Cittadino, tanto perfettamente consapevole dei propri bisogni da giustificare che ci si ponga come obiettivo il suo godimento.

Capitolo 8

L'ingranaggio della valutazione

Per lo più la voglia di essere valutati ci spinge ad accettare un primo sistema di valutazione, a volte un embrione: per «vedere», per «testare». Ma la trappola è formidabile, perché quando si inizia a introdurre la valutazione in un'organizzazione diventa molto difficile tornare indietro. La valutazione risulta quindi simile a un ingranaggio infernale da cui è difficile tirarsi fuori.

Si sa quando e come si entra, mai quando e come se ne esce

Una importante proprietà della valutazione è che essa non ha mai fine: una volta introdotta, anche in forma blanda, finisce sempre per espandersi. Si comincia *pianissimo*, ma si va in *crescendo*: in Airbus il sistema di «valutazione individualizzata delle performance» è stato inaugurato nel 2003 dapprima per i componenti della direzione generale per poi essere successivamente esteso a duecentoquaranta dirigenti e, infine, nel 2008, ai 10.000 dirigenti degli stabilimenti francesi e della sede. La forma iniziale sembra innocua (Miller, Milner 2004). Coloro che vogliono introdurre la valutazione si mostrano comprensivi e animati da nobili intenzioni: «si procede per gradi», «sarà prevista una fase di transizione», «non si implementerà immediatamente il sistema di valutazione perché sa-

rebbe vissuto male», «occorre formare le persone», ecc. Come ho evidenziato (Cap. 3), essi spesso usano persino la cortesia di sollecitare il vostro «parere» per elaborare gli indicatori e i criteri pertinenti. Ma una volta messo in moto, il meccanismo si sviluppa e si estende.

Così, in un dipartimento universitario ho potuto personalmente osservare il seguente processo: la direzione del dipartimento ha cominciato dichiarando che occorreva valutare i ricercatori su pressione dell'AERES (l'agenzia francese per la valutazione della ricerca della ricerca e dell'università). Questa valutazione si sarebbe svolta sulla base di una distinzione tra «ricercatori attivi» e «ricercatori non attivi», e questi ultimi sarebbero stati esclusi dal dipartimento. Ma la definizione di «ricercatori attivi» stabilita dalla direzione del dipartimento era «generosa»: mentre l'AERES aveva deciso che per la disciplina in questione le sole pubblicazioni da prendere in considerazione erano gli articoli pubblicati sulle riviste di cui essa forniva amabilmente le liste (prescindendo dai libri!), e che occorreva, per essere considerati «attivi», pubblicare due articoli in quattro anni per un professore e quattro per un ricercatore esentato dalla didattica, i responsabili del dipartimento hanno all'inizio dato una definizione più larga del concetto di ricercatore attivo. Era da considerarsi attivo colui che pubblicasse un articolo, un capitolo di libro o un libro. Coloro che non corrispondevano a tali criteri, pur allargati, avevano un anno per adeguarvisi, e la direzione del dipartimento era disponibile a finanziarli onde «aiutarli a rimettersi a pubblicare». Al termine di un anno quelli che non erano rientrati nei parametri sono stati esclusi, ma «erano stati avvertiti» e perfino aiutati, «si è concesso loro del tempo», rendetevi conto! Il passaggio successivo era già pronto: ci si sarebbe dovuti attenere rigidamente ai criteri dell'AERES, ovvero tener conto solo degli articoli. Lo stimolo essenziale era orientare alla norma anche se con gradualità, e capovolgere la colpa: non è più da criticare chi fa funzionare il sistema, riproduce le

direttive dall'alto e decide di escludere dei colleghi, ma colui al quale si è data una opportunità e non l'ha sfruttata, non ha saputo evolversi, comprendere le nuove poste in gioco, la competizione internazionale, così come chi osa lamentarsi mentre si è trasformato in un peso morto per la propria istituzione. Costoro sono invitati a farsi da parte senza fare scenate.

Una circostanza dimostra efficacemente quanto la valutazione partecipi dell'ideologia: nessun dispositivo di valutazione prevede mai che se ne possa uscire se non dà i risultati attesi. L'ingresso nel tunnel della valutazione esclude semplicemente ogni ritorno indietro, ogni biforcazione, ogni cambiamento di direzione. Se il sistema non funziona, se fa pasticci, se suscita critiche, se provoca conseguenze disastrose, la cosa da fare è «affinare i criteri», «perfezionare il dispositivo», «formare meglio i valutatori», «adattare gli obiettivi», insomma tutto quello che volete ma assolutamente mai sbarazzarsi della valutazione.

La gigantesca orgia della valutazione

Una dei motivi per cui è molto difficile uscire dalla valutazione è che esistono sistemi di valutazione incrociati in cui la valutazione di una dimensione influisce su quella delle altre. Ognuno è legato a questa immensa catena di interdipendenza che io chiamo «l'orgia della valutazione». Prendiamo nuovamente l'esempio dell'ospedale. L'istituzione di un servizio di valutazione dei pronto soccorso sulla base del tempo di attesa è una «riforma» difesa dall'Agenzia di audit delle istituzioni sanitarie (AAES) sotto l'impulso della politica. L'agenzia, così come le direzioni ospedaliere, si avvalgono di numerosi consulenti privati per implementare il sistema. Essi hanno uno statuto estremamente precario poiché hanno contratti a tempo determinato e si trovano in concorrenza con numerosi altri consulenti. Il solo modo che hanno per continuare a ottenere dei contratti è «dimostrare i risultati», quello che essi hanno

realizzato basandosi sui «risultati» dei servizi su cui intervengono. Così, un consulente presenta in modo favorevole i dati relativi al suo operato in un reparto di pronto soccorso allo scopo di aumentare le possibilità di ottenere la riconferma dell'incarico da parte dell'AAES: per una istituzione riferisce di «un tasso di riuscita del 69%», dato ottenuto attraverso dubbi calcoli che Nicolas Belorgey è riuscito a ricostruire (2010, p. 104). In realtà, solo tre azioni su nove sono state realizzate, una delle quali per giunta riprendeva una pratica già diffusa in numerosi servizi. Questi dati, che forniscono l'impressione di un successo, hanno poche possibilità di essere contestate: valorizzano l'istituzione in questione e soprattutto la dirigenza che ha «avviato l'esperimento», il consulente e indirettamente la stessa AAES la cui missione principale è mettere in atto simili riforme. Si stabilisce così un patto tacito tra coloro che hanno interesse a sviluppare il sistema di valutazione, la prestazione di alcuni che condiziona quella di altri fino a diventarne la giustificazione principale.

C'è anche il caso di una grande società di consulenza chiamata in un ospedale direttamente dall'Assistenza pubblica degli ospedali di Parigi (APHP). In questa istituzione, che chiamerò per comodità Ospedale Sud, il tempo medio di attesa nel pronto soccorso sarebbe diminuito del 35%, come sottolinea trionfalmente un articolo pubblicato su *Le Figaro* nel maggio 2006, «con lo stesso personale ma modificando il suo modo di lavorare [...] per un maggior comfort dei pazienti e degli operatori sanitari». Questo dato particolarmente significativo consente a una serie di attori di mettersi in mostra: la società di consulenza che ha una strategia di sviluppo nel settore ospedaliero, la direzione dell'APHP che ha commissionato lo studio, la presidente dell'istituzione particolarmente entusiasta, il capo reparto del pronto soccorso di cui *Le Figaro* traccia il profilo. Tale dato supporta l'idea che le difficoltà degli ospedali sarebbero solo dovute a problemi di qualità e produttività dell'organizzazione e non a problemi di risorse e di personale.

È dunque anche una concezione politica del servizio pubblico, dei suoi problemi e delle soluzioni da attuare per risolverli, che viene alimentata dalla diffusione di questo impressionante risultato. Esso è utilizzato da molti attori, diversi ma interdipendenti, interni ed esterni all'organizzazione, i quali possono quindi in modo semplice, sintetico e significativo mettere in evidenza a buon mercato la pertinenza chi del proprio intervento, chi delle proprie scelte di gestione, chi del proprio modello organizzativo, chi della propria posizione politica.

Ma quale realtà si cela dietro questo abbassamento del 35%? Da un lato, il dato in sé sembra sovrastimato in quanto la ricostituzione dei tempi medi di attesa sulla base dei dati forniti dal Centro regionale di monitoraggio e di azione sulle attività dei reparti di pronto soccorso mostra che al massimo la diminuzione del tempo medio sarebbe del 25 %. Ma soprattutto le variazioni dell'indicatore nel tempo lasciano perplessi. Un attento studio evidenzia quanto segue: nel febbraio 2005 (data degli ultimi dati disponibili nel 2005), il tempo medio di attesa si attesta a cinque ore. Poi verso la fine dell'anno cambia il capo reparto e cominciano a lavorare dei consulenti nel dicembre 2005. Tuttavia, dal gennaio 2006, quando è di nuovo possibile ottenere dati, il tempo medio è tre ore e cinquanta minuti. Tuttavia, l'intervento dei consulenti è appena iniziato, essi sono solo in fase di diagnosi e non hanno ancora apportato modifiche. Si accingono quindi ad introdurre cambiamenti organizzativi prima su piccola scala, in fase di sperimentazione e poi, alla fine del maggio 2006, li estendono su più ampia scala. Tuttavia, nel mese di maggio, quando i risultati della prima sperimentazione sono stati pubblicizzati e la stampa ha annunciato un calo record del 35% nei periodi di attesa media, non sono migliorati rispetto a gennaio 2006 e la loro diffusione su ampia scala non li migliorerà. Alla fine del 2006 c'è stato anche un aumento del tempo medio di attesa di circa il 10%. Messa in questi termini, è quindi estremamente arduo attribuire la diminuzione del tempo di attesa all'intervento dei

consulenti. È molto più sensato ipotizzare che il cambiamento del capo reparto avvenuto alla fine del 2005 sia stato l'elemento decisivo per il decremento del tempo medio. Infatti, il capo reparto era già pronto a concentrarsi apertamente su questo criterio, ed è probabile che questo effetto di visualizzazione, combinato con l'introduzione di nuove pratiche e possibilmente con un cambiamento di personale, abbia avuto un impatto notevole sul tempo di attesa medio. Naturalmente, per mancanza di dati sufficienti ci limitiamo a fare ipotesi, ma in ogni caso i risultati fatti registrare a partire dal gennaio 2006 smentiscono i presunti effetti dell'intervento della società di consulenza. Tuttavia, confrontando i dati del maggio 2006 con quelli del febbraio 2005, c'è davvero una diminuzione! Tutto quello che resta da fare è un bel gioco di prestigio: constatare una diminuzione e attribuirla all'intervento dei consulenti, a sua volta attribuibile alle decisioni dell'APHP, del capo reparto e della dirigenza. Tutti sembrano guadagnarci per motivi diversi: pazienti, personale sanitario, capo reparto, la dirigenza dell'ospedale e quella dell'APHP, la società di consulenza che venderà i propri servizi altrove, i media attratti da tali notizie e i politici che sostengono la «riforma dei servizi pubblici» mediante i «metodi delle imprese private». Perché privarsi di tutta questa felicità, di queste speranze di un mondo magico in cui un tocco di bacchetta dei dirigenti sarebbe sufficiente ad assicurare cospicui guadagni?

Io mi valuto, io ti valuto, tu mi valuti, noi ci valutiamo...

In questa gigantesca orgia valutativa in cui la valutazione degli uni condiziona quella degli altri si ammette ogni modalità: i valutatori possono essere molto numerosi, i ruoli di valutatori e valutati possono scambiarsi, si può essere nello stesso tempo valutato e valutatore, ci si autovaluta, ecc. È senza dubbio uno degli elementi che spiegano il successo degli attuali

sistemi di valutazione, caratteristica che si distacca nettamente dalle pratiche precedenti in cui il valutatore occupava un posto specifico. Ad esempio, in Francia la valutazione degli insegnanti è stata a lungo affidata a ispettori esperti in questa disciplina che avevano superato un concorso che avrebbe dovuto attestare le loro particolari competenze nel valutare contenuti e pratiche didattiche, e abilitarli a verificare l'attuazione delle politiche pubbliche nel settore dell'istruzione, ecc. La chiara distinzione tra il ruolo del valutato e quello del valutatore, il fatto che siano in posizioni diverse, sono presupposti importanti del loro rapporto, e in particolare garantiscono l'indipendenza del valutatore nel processo di valutazione. La posizione di superiorità di quest'ultimo, tipica del sistema dell'istruzione nazionale, conferisce all'ispezione dell'insegnante un particolare significato simbolico. Allo stesso modo, la Corte dei Conti, l'organismo responsabile della valutazione e del controllo delle politiche pubbliche in Francia, i cui compiti sono definiti dalla Costituzione, è un tribunale amministrativo distinto dalle amministrazioni su cui esercita la valutazione, disciplinato da regole che garantiscano la sua indipendenza, composto di magistrati appositamente assegnati alla funzione di controllo. In questi dispositivi la parola del valutatore (il rapporto dell'ispettore e la relazione che trasmette al dirigente scolastico; la relazione elaborata dalla Corte dei Conti) acquisisce un'importanza determinante perché bisogna essere in una certa posizione per poterla emettere, e il sistema fa in modo di conservare questo luogo di enunciazione peculiare.

Queste pratiche, che collocano la valutazione in un quadro simbolico, sono molto diverse da quelle descritte in questo libro. Dal momento in cui la valutazione viene generalizzata, diventa un «atto di management» fondamentale, condiziona la maggior parte dei processi di gestione delle risorse umane, non è più riservato a singole e indipendenti entità. È destinato ad essere praticato dalla maggior parte delle persone che lavorano, e tutti accettano l'idea che ogni manager sappia come «si fa

a valutare». Mentre una volta la valutazione, quando esisteva, era in qualche modo sacralizzata e appannaggio esclusivo di alcuni specialisti, le pratiche contemporanee si sforzano di banalizzarla: diventa normale valutare «il proprio team», «i propri colleghi», dare un parere su un servizio commerciale o su una terapia ricevuta, ecc. È in questo modo che si introduce la questione degli insegnanti valutati prevalentemente dal loro dirigente scolastico, il che fa diminuire notevolmente l'impatto e la specificità della valutazione effettuata dagli ispettori. In questa riflessione sembra irrilevante che il dirigente, che magari in precedenza era un insegnante di educazione fisica, debba valutare ad esempio un insegnante di francese, che la sua posizione gerarchica possa magari condizionarne il giudizio e che, a differenza dell'ispettore, non trascorra un periodo di osservazione in classe. D'altra parte, in questo sistema è implicito che per dare un giudizio sul lavoro altrui non c'è bisogno di competenze o di condizioni di osservazione specifiche, e che le attitudini di un professionista si «vedrebbero» in modo assai trasparente. Anche secondo le riflessioni che oggi si fanno in alcuni partiti politici la valutazione dei docenti deve tener conto dei risultati ottenuti dagli studenti in test nazionali, delle valutazioni dei genitori, ecc. Allo stesso modo non sarebbe sorprendente per l'opinione pubblica che i dirigenti scolastici siano anch'essi valutati in parte dai docenti e dai genitori degli studenti. È chiara l'evoluzione del fenomeno: non si tratta tanto di introdurre le pratiche della valutazione dal momento che esse esistono già da tempo nel sistema di istruzione nazionale, quanto piuttosto di generalizzarle, soprattutto dando a soggetti che prima non avevano diritto di valutare il potere di farlo.

Nell'università la valutazione della ricerca e della didattica compete a una specifica agenzia. Essa viene praticata da «gruppi di esperti» composti, tra l'altro, da professori selezionati da tale agenzia per valutare atenei in concorrenza con i propri. Ciò determina complicati processi di valutazione incrociata in cui coloro che valutano a loro volta sono valutati, e viceversa.

Ognuno è potenzialmente autorizzato a ficcare il naso negli affari degli altri e a dare pareri illuminati: «linee di ricerca» da valorizzare o piuttosto da rimuovere, e così via.

La mia ipotesi è che la ragione per cui si sono implementate le attuali pratiche di valutazione è che esse promettono a ciascuno di svolgere a sua volta il ruolo di valutatore, assicurando implicitamente che tali funzioni saranno assegnate a tutti e che le condizioni organizzative della valutazione non avranno alcun impatto¹. Si tratta di un potere reale che viene conferito a ciascuno, un potere che procura un godimento

¹ Si legga questa lettera aperta di un ispettore dell'Educazione nazionale al ministro. Vi sono richiamate le questioni e le condizioni specifiche necessarie per garantire una certa indipendenza di giudizio: «[...] Mettendo in discussione la valutazione degli insegnanti, è la missione di ispezione che voi svuotate di senso. [...] Osereste chiedere a un ispettore della Corte dei conti di esercitare la propria missione limitandola a un rapido dialogo con il capo di un'istituzione senza verificare in loco la validità dei suoi conti? E tuttavia è questo ciò che pretendete di fare riguardo all'azione pedagogica degli insegnanti. La valutazione del servizio prestato dagli insegnanti non può essere separata dall'ispezione, atto amministrativo che consiste nell'invio di una relazione al dirigente sul modo in cui la politica educativa viene concretamente attuata all'interno delle classi, vale a dire il più vicino possibile al luogo in cui si svolge. A parte il fatto, sottolineato dagli insegnanti stessi, che non sono stati formati per questo e che non hanno le competenze pedagogiche e tecniche per farlo, contesto ai capi di istituto la competenza a svolgere una missione di ispezione, a causa della loro posizione funzionale. Giudici e partiti non hanno né l'imparzialità istituzionale che garantisce la libertà pedagogica degli insegnanti, né l'imparzialità del giudizio che deve avere qualsiasi valutatore degno di questo nome. La valutazione del complesso atto di insegnamento e del modo di esercitarlo non si può ridurre a pochi scambi di dichiarazioni. Mi sento umiliato professionalmente dalle vostre proposte. Volevo diventare un ispettore per servire lo stato, con una domanda autenticata per sottopormi alle prove formidabili di un impegnativo concorso anonimo. Ho sempre considerato che questa modalità di accesso mi rispettava e giustificava il libero esercizio della mia indipendenza e piena responsabilità». Il testo integrale è qui: <http://blogs.mediapart.fr/blog/fatarella/191211/letter-cover-of-a-inspector-honorary-to-the-minister-of-education-natio>.

non trascurabile. In questo caso la domanda di valutazione deve essere interpretata come una richiesta di valutare piuttosto che di essere valutati.

Pratiche diverse, unico obiettivo

L'orgia della valutazione può assumere un'ampia varietà di forme, tutte quante finalizzate a legittimare la partecipazione dei lavoratori alla valutazione degli altri.

In un caso si tratterà di valutare a 360 gradi un manager per fornirgli un feedback su come viene percepito il suo stile di leadership. Attraverso dei questionari si raccoglieranno e si confronteranno la sua autovalutazione con quelle del suo superiore, dei pari grado e dei dipendenti. In genere questo metodo è trattato e «venduto» come un'occasione unica per il valutato di rendersi conto di come viene percepito onde «migliorare la propria leadership», ma in realtà il fatto essenziale è che con questo sistema si estende e si banalizza l'atto di valutare gli altri.

In un altro caso il momento di esprimere valutazioni sarà in occasione dei corsi di formazione o delle sessioni di reclutamento. Ad esempio, in Carglass, in un corso destinato ai manager dei centri di riparazione i partecipanti sono invitati a «litigare» fra di loro dicendosene di tutti i colori e un attimo dopo a «gratificarsi» a vicenda: «Mi piace la tua cravatta, ti sta bene», «mi piace il tuo atteggiamento, è franco», «dirigi bene il tuo gruppo», ecc. Tutto sotto gli occhi del formatore che commenta: «Là ci sono dei buoni, là ci sono altri buoni». L'uno fa i complimenti all'altro, mentre il formatore si complimenta con entrambi, ripetendo il gioco messo in scena tra i partecipanti dal momento che valuta le persone sul loro modo di valutarsi. Spiega: poiché i manager non sempre «sentono la dimensione umana», bisogna insegnare loro come «identificare le loro emozioni» per farli essere a proprio agio. Ad

esempio, per sapersi «congratulare». Il modo in cui si forma una valutazione, i criteri che la rendono pertinente e le condizioni con cui la si comunica agli altri non sono minimamente messi in discussione: conta solo il modo in cui si «gestiscono le proprie emozioni» nel momento in cui si rivolge all'altro un apprezzamento. Si può valutare qualsiasi cosa (la cravatta, lo stile, ecc.), chiunque può valutare (il manager, il formatore, la persona sollecitata ad autovalutarsi), qualsiasi contesto si può prestare alla valutazione.

Presso le assicurazioni Gan, come mostra il documentario *La Gueule de l'emploi* di Didier Cros (2011), le sessioni di reclutamento si svolgono come una serie di prove collettive che portano alla graduale selezione del candidato assunto. Alla fine di ogni prova, che avviene alla presenza degli altri, i reclutatori rendono pubblico il giudizio, così come i concorrenti invitati ad autovalutarsi e a valutarsi reciprocamente. Questo processo è interessante non solo perché evidenzia una selezione basata sulla capacità dei candidati di partecipare a un concorso in cui è fondamentale l'eliminazione di altre persone – aspetto che ha attirato l'attenzione sia dei sostenitori sia dei critici di questo metodo² dopo la diffusione del documentario che mostrava queste pratiche in Gan. Il metodo di assunzione è particolarmente illuminante in quanto afferma che nessuno ha il monopolio del giudizio e che potenzialmente conta il parere di tutti; ognuno ha il «diritto di valutare» l'altro. Tanto che i criteri di giudizio non sono stati specificati e che le persone su cui è necessario esprimere un parere competono per un posto. La posta in gioco principale è legittimare il godimento di va-

² I reclutatori ne rivendicano l'importanza con il pretesto che la dura competizione tra assicuratori richiede la selezione dei migliori candidati per comprenderla e resistervi, e che il processo di reclutamento è di per sé un atto performativo per identificarli; gli oppositori denunciano comportamenti opportunistici e dannosi alla comunità promossi dal sistema liberale, e ritengono che il reclutamento messo in atto presso Gan non faccia che anticipare future pratiche di mobbing sul lavoro.

lutare gli altri, segnalare le mancanze dell'altro o, al contrario, congratularsi con lui: ognuno può partecipare alla grande orgia della valutazione.

In questo campo impazza la creatività: in Critéo, ad esempio, il *team award* «spazza via il concetto paternalistico dell'impiegato del mese. Ogni mese, ciascuno dei 300 dipendenti ha un credito di 100 euro da attribuire in forma anonima, tramite un voto, a un collega vicino o che lavora all'altro capo del mondo. Non è consentita nessuna interferenza da parte della direzione, non è possibile scegliere se stessi, né si può scegliere la stessa persona per più di otto mesi. Ogni mese la direzione pubblica l'elenco di tutti i dipendenti che hanno ricevuto voti e quindi dei premi»³...

Il sociologo Pierre Bourdieu, in una conferenza tenuta nel 1997, ha affrontato la questione della valutazione dei ricercatori in questi termini:

Se penso che misure amministrative per migliorare la valutazione della ricerca e per attuare un sistema di sanzioni volte a promuovere le ricerche migliori e i migliori ricercatori sarebbero nella migliore delle ipotesi inefficaci, e che probabilmente produrrebbero l'effetto di favorire o rafforzare le disfunzioni che si ritiene dovrebbero ridurre, è perché ho seri dubbi, e seriamente fondati, sulla capacità degli enti amministrativi di produrre valutazioni veramente obiettive e ispirate. E questo fondamentalmente perché il vero fine delle loro operazioni di valutazione non è la valutazione stessa, ma il potere che essa permette di esercitare e di accumulare controllando la riproduzione del corpo docente, specialmente attraverso la composizione delle commissioni.

³ Helderlé R., «Chez Critéo, on se récompense financièrement entre salariés...», *Miroir social*, 17.III.2011. <http://www.miroirsocial.com/inter-view/chez-criteo-on-se-recompense-financierement-entre-salaries>.

E prosegue:

È significativo che i responsabili, che parlano solo di criteri di valutazione, di qualità scientifica, di valore del dossier scientifico, che si affannano con impazienza su metodi scientometrici o bibliometrici e che apprezzano audit imparziali e obiettivi sulla produttività scientifica delle istituzioni scientifiche, si esentino essi stessi da ogni valutazione e si mettano accuratamente al riparo da tutto ciò che potrebbe portare all'applicazione di queste procedure alle loro pratiche amministrative di cui sostengono così generosamente l'applicazione (Bourdieu 1997)⁴.

Non facciamoci fuorviare: anziché rifiutare la valutazione, Bourdieu propone di estenderla ai valutatori stessi, pensando così di riequilibrare determinati rapporti di potere. Auspicare che si estenda la valutazione per risolvere i problemi che essa stessa produce conferma purtroppo la convinzione comune che ho evocato in tutto questo libro: una maggiore valutazione risolverà i problemi creati dalla valutazione. Valutiamo i valutatori e tutto andrà per il meglio nella valutazione! Riducendo il problema della valutazione ad attività che riguardano la conquista di posizione di potere, deplorando la difficoltà di «produrre valutazioni veramente obiettive e ispirate» e suggerendo «una valutazione dei valutatori», Bourdieu senza dubbio non coglie il punto essenziale: la diffusione dell'ideologia della valutazione si basa sulla promozione non solo del «diritto a essere valutato» sostenuto dall'avvocato della General Electric per legittimare la creazione di un nuovo sistema di valutazione (Le Quinquis, Métin 2010), ma anche del diritto di valutare esteso a tutti.

⁴ Citato da Patrick Champagne nella prefazione a Dejours (2003).

Il circolo vizioso della valutazione

Un altro fattore favorisce il radicamento della valutazione: quotidianizzata, legittimata agli occhi dei più e legittimamente esercitata da tutti, essa offre a coloro che sottopone a norme vincolanti la possibilità di recuperare una forma di potere. Infatti, poiché i valutatori sono sempre meno specializzati nell'attività che valutano e il loro ruolo si limita soprattutto alla verifica del rispetto degli indicatori senza considerare il merito dell'attività, è piuttosto facile ingannarli, come abbiamo visto a proposito dell'ospedale studiato da Nicolas Belorgey, dei servizi di collocamento dei disoccupati negli Stati Uniti o dei Fondi di Previdenza Sociale in cui gli agenti hanno ideato ingegnose strategie per aumentare le «performance» (Martin 2011). Per riuscirci è sufficiente capire come funzionano gli indicatori, il che di solito è la prima cosa che si sforzano di fare coloro che sono valutati in base ad essi.

Tanto più semplice in quanto i loro dirigenti sono essi stessi valutati sul rispetto degli indicatori e pertanto hanno tutto l'interesse a coprire le astuzie dei loro collaboratori o a non andare a ficcare troppo il naso nella loro piccola cucina. Il direttore di un dipartimento universitario non avrà interesse a essere troppo vigile su certe pratiche eticamente sensibili dei ricercatori, come pubblicare articoli di contenuto quasi identico in riviste diverse, scegliere argomenti alla moda per avere più possibilità di pubblicare piuttosto che lavorare su temi di frontiera più difficili da far affermare, ecc.

Il fatto che coloro che hanno potere gerarchico siano sempre più degli amministrativi o degli esperti di gestione che hanno l'incarico di valutare attività senza esserne specialisti è una fonte di critiche da parte di coloro che ne sono disciplinati. Essendo più addentro all'attività, questi ultimi si sentono in grado di farvi fronte da soli senza farsi consigliare dai superiori; possono anche rimpiangere la perdita della loro autonomia, come nell'ospedale dove l'introduzione di strumenti di

valutazione è stata accompagnata da un aumento del potere amministrativo a scapito dei medici. Ma il fatto che i superiori conoscano poco l'attività è anche ciò che consente a coloro che lavorano di destreggiarsi con i vari criteri per conformarsi. Si osserva quindi un effetto paradossale della valutazione: le persone valutate hanno interesse ad avere dirigenti che non sanno nulla della loro attività se vogliono crearsi uno spazio di libertà dove inventarsi astuzie che consentano loro di raggiungere gli obiettivi e i criteri di performance. La libertà recuperata non compensa certo l'autonomia e la libertà perdute, ma il fatto di «saperci fare» con gli indicatori può condurre a non considerare più l'idea di eludere il sistema di valutazione perché sottrarsi farebbe perdere quel poco potere che ancora rimane loro. Si riconosce subito il carattere aberrante del sistema senza per questo essere disposti ad abbandonarlo, perché si attuano delle tattiche per aggirarlo, adattarsi o trovare il modo di distinguersi dagli altri in virtù di una più o meno grande capacità di gestire queste astuzie. Poiché nelle scuole gli insegnanti sono valutati in base ai risultati degli studenti alle prove nazionali come avviene negli Stati Uniti, essi capiscono gradualmente come andare bene ai test e come preparare gli studenti per affrontarli. I punteggi migliorano, anche se la conoscenza effettiva degli studenti non migliora, perché il tempo impiegato per preparare i test è troppo importante. Se si combatte per abbandonare il principio dei test, allora si deve recuperare un'autonomia che non consiste nell'«imbrogliare» con i test per migliorare i punteggi nel tempo, ma nel discutere e decidere i metodi di insegnamento da utilizzare, nel reinventare altri modi di valutazione degli studenti, ecc.

Un ricercatore che impiegasse la sua intelligenza per capire come aumentare gli indici citazionali scegliendo una certa rivista, dividendo il suo lavoro in più articoli, pubblicando con altri, integrando una rete ecc., avrà imparato a considerare tutto ciò che fa in termini di costi e benefici, mentre prima nei suoi impegni regnavano un certo grado di diversità e ve-

rosimilmente un senso di gratuità. Se l'attuazione del sistema di valutazione individuale limita l'autonomia nella ricerca, in compenso nel suo campo d'azione e nei suoi modi operativi egli ottiene gradualmente una certa libertà giocando con il sistema: purché il suo progetto «rientri nei criteri» non si andrà a esaminare troppo scrupolosamente quello che realmente fa. Naturalmente, a lungo termine questa libertà ritrovata si rivela illusoria: è inevitabilmente consumata dall'irrigidimento dei vincoli, dall'elevazione degli obiettivi e così via.

La valutazione crea così un circolo vizioso che si aggiunge al fatto che quanto meno è intrinsecamente interessante un lavoro, tanto più importante è la ricompensa estrinseca che si spera di ottenere.

Fine della pacchia!

L'ultimo fattore che rafforza la domanda di valutazione è il ricatto allarmista che di solito l'accompagna: «La torta non aumenta più, anzi tende a diminuire»; «Dobbiamo fare degli sforzi»; «È finita la pacchia, non possiamo più permetterci di sprecare denaro pubblico», ecc. Risparmi da fare, bilanci da restringere: dovremo fare di più con meno. È quindi necessario valutare quanto più possibile ciò che fa ognuno e verificare dove intervenire per aumentare la produttività, come essere più efficienti e così via. È questo discorso che giustifica l'introduzione di indicatori chiave per governare le attività nei reparti di pronto soccorso, o di criteri bibliometrici per valutare la «performance» dei ricercatori o ancora di ineludibili indici («tassi di occupazione», «durata media di soggiorno» per esempio) presso le associazioni che operano nel settore sanitario e sociale. Il tempo delle vacche grasse è finito, non possiamo più permetterci di «sprecare» e, conseguenza indiscutibile, è necessaria la valutazione per poter «finanziare le associazioni migliori», «identificare e incentivare i migliori ri-

cercatori», «valorizzare i servizi ospedalieri più efficaci», ecc. Quelli che lavorano bene non hanno nulla da temere perché saranno ricompensati per il loro valore.

In un contesto in cui il futuro viene descritto nella migliore delle ipotesi come stagnante, al peggio in una crisi perpetua, ognuno pensa ingenuamente che, una volta sottoposto a valutazione, emergerà chiaramente che egli serve a qualcosa. Si ritiene così di proteggersi. L'inefficiente, quello che costa alla collettività, è sempre l'altro, il prossimo, il collega fannullone. Questo discorso sulla necessità di fare economia si salda perfettamente con la fantasia che esista un altro che ruba il godimento usurpando risorse che non merita. Così, vediamo come si combinano una fantasia primigenia con quella basata sul sentimento di invidia, un discorso sulla povertà del nostro tempo che rafforza questa fantasia e l'ideologia della valutazione, che pretende di fornire una soluzione per individuare chi approfitta e attribuire a ognuno ciò che merita.

Infine, quando la «crisi» provoca ansia per i suoi effetti incontrollabili e imprevedibili, chiedere di essere valutati permette di immaginare che si possano individuare delle correlazioni causali dirette tra azioni e risultati. Si tratta di far riapparire una forma di ordine in una situazione potenzialmente caotica. Il ciclo di auto-rinforzo è quindi il seguente: il contesto di crisi, associato al discorso sulla povertà del presente, aumenta l'ansia generale e serve a giustificare l'attuazione della valutazione che la gente stessa chiederà nella convinzione di poter salvare la pelle e riacquistare un certo controllo sull'ansia che si è generata. L'industria della valutazione non sembra affatto prossima ad estinguersi...

Conclusioni

Resistere alle sirene della valutazione

Far cessare l'incanto

Il pessimismo è un rischio intrinseco alla critica: ci si può sentire abbattuti dopo la requisitoria pronunciata nei capitoli precedenti. Per quanto importanti, le critiche rivolte alla valutazione non hanno impedito il suo smisurato sviluppo. Se per giunta la valutazione si basa sulla complicità soggettiva, più o meno consapevole, degli individui, allora ce n'è abbastanza per perdere ogni speranza di cambiamento.

Eppure, è proprio da questa consapevolezza che può iniziare una vera opposizione al rullo compressore della valutazione, e che può emergere il sassolino che ne farà deviare la traiettoria. *Potersi* opporre presuppone innanzitutto *volerlo* fare. Ulisse fece tappare con della cera le orecchie al suo equipaggio e si aggrappò all'albero maestro della nave per evitare di farsi trascinare negli abissi dal canto incantatore delle sirene. Fino ad ora è mancata non tanto la conoscenza dei disastri a cui ci ha condotto la valutazione contemporanea, ma l'intima convinzione che sia necessario resistervi e che ognuno di noi possa nello stesso tempo ascoltare il canto della valutazione e non farsene catturare.

La critica della valutazione che abbiamo sviluppato in questo libro (così come le proposte che ne discendono) non è in contrasto con quelle di altri ricercatori-specialisti del lavoro,

dirigenti, economisti o sociologi – che si occupano degli effetti della valutazione. È semplicemente a monte di esse: le idee qui esposte nutrono il terreno psicologico da cui può sorgere il desiderio e la possibilità di resistere al suo sviluppo. La critica della valutazione che abbiamo elaborato in modo del tutto complementare alle critiche formulate finora mira a spezzare l'incanto e a favorire la distanziamento psichica che ci eviterà di essere catturati dalle trappole della valutazione.

Se il richiamo della valutazione è avvertito da tutti, è perché sembra in grado di risolvere le difficoltà e le problematiche che incontriamo nel lavoro. Ma esse non possono essere regolate dalla valutazione, che al contrario non fa che aggravarle. In questo senso la valutazione funge da esca. La sua forza fondamentale è di assicurare il soggetto circa la propria «consistenza», e di risparmiargli di fare i conti con la mancanza che lo caratterizza pretendendo di darvi una risposta. La psicoanalisi insegna che la mancanza e l'incompletezza del soggetto non solo non possono essere risolte, ma sono proprio ciò che lo costituisce come soggetto. Ognuno è condannato a essere tormentato dalla sua «mancanza-di-essere» e dalla domanda, che non trova mai una risposta definitiva, tesa a sapere chi sia egli per l'Altro o chi l'Altro vuole che egli sia per Lui. Non solo la risposta fornita dalla valutazione si rivela completamente illusoria, ma questa constatazione ci dà la chiave per non lasciarci coinvolgere nella trappola che essa ci tende.

Resistere alla valutazione

Come resistere? Tanto per fare un esempio, evitando di farsi ingannare da certe parole che nascondono abilmente la proposta di valutazione. Così, rendersi consapevoli che la «trasparenza», presentata come positiva e moralmente auspicabile, è in alcuni casi il pretesto per controllare il godimento dell'altro

e appropriarsi dei suoi segreti, porterà a esaminare con cautela quello che è in gioco quando la si enfatizza. I ricercatori di psicodinamica del lavoro insegnano che il segreto a volte è necessario per «lavorare bene». Per tenere conto di questa acquisizione fondamentale in modo da opporsi allo sviluppo di determinati sistemi di valutazione occorre innanzitutto chiarire che cosa può renderci psicologicamente insopportabili questi segreti.

Si possono anche identificare e decostruire gli argomenti utilizzati per eliminare le resistenze alla valutazione: ad esempio, l'argomento del «fannullone» o del «passeggero senza biglietto». Per fare questo bisogna riconoscerlo e revocargli la sua carica fantasmatica riconducendo il fenomeno alle sue giuste proporzioni. Ad esempio, si può sottolineare che quei pochi che ne approfittano potrebbero in realtà continuare a farlo in quanto la valutazione, ben lungi dall'ostacolare i comportamenti opportunistici, può addirittura incoraggiarli. Infine, quando la fantasia del «fannullone» viene alimentata da certe realtà del funzionamento dell'organizzazione, si può ribattere invitando a riflettere su modi di agire più collettivi e meno rischiosi della valutazione individuale. Ad esempio, le valutazioni individuali dei docenti universitari sono spesso difese da coloro che si impegnano molto nella ricerca, per via del fatto che i colleghi che non fanno ricerca «approfittano del sistema», risparmiandosi molte ore di lavoro e guadagnando più di loro. Un modo per limitare questi comportamenti potrebbe essere fornire un limite massimo di lavoro più restrittivo per tutti, reclutare più docenti per soddisfare le esigenze organizzative e battersi collettivamente per migliorare gli stipendi.

Resistere al richiamo della valutazione implica assumere la parte inevitabilmente misteriosa e angosciante del proprio desiderio smettendo di aspettarsi che la soluzione alle variazioni motivazionali sul lavoro possa provenire da un sistema di incentivazione semplicistico, esteriore al sé e che si ritiene in grado di mantenere il livello di motivazione del lavoratore a una

tensione costante. La psicodinamica del lavoro ha dimostrato chiaramente la complessità di ciò che ci lega al nostro lavoro e come la tensione di questo filo, fragile, non sia indipendente dalle reali possibilità di «lavorare bene», di fare un lavoro di qualità che possa essere discusso collettivamente, in un processo sempre aperto e mai definitivamente risolto.

Resistere richiede di restituire all'altro la sua soggettività. In un contesto di lavoro ciò porta a valorizzare la singolarità piuttosto che la comparazione; a costruire luoghi di sviluppo e di articolazione – anche attraverso discussioni e conflitti – piuttosto che opportunità di competizione e sradicamento; ad accomodarsi dalla parte dell'altro che sfugge al nostro controllo; a non immaginare di essere in grado di esercitare una presa definitiva sulla motivazione dell'altro. Tutti aspetti che ci allontanano dalla figura fantasmatica dell'altro su cui poggia la valutazione.

Infine, ed è forse la cosa più importante, resistere è evitare di combattere la battaglia: è intrinsecamente impossibile rispondere in modo adeguato al famoso «bisogno di riconoscimento dei lavoratori», si può però evitare di aggravarlo. Se non è possibile sigillare la botte delle Danaidi del riconoscimento, l'unica possibilità è creare le condizioni affinché il foro attraverso il quale scorre l'acqua sia il più piccolo possibile. La lotta per il riconoscimento si gioca a livello delle strutture. Si tratta di ciò che altrove ho chiamato «risimbolizzare l'organizzazione» (Vidaillet 2010): mantenere e sviluppare strutture sostenibili in grado di evolvere, ma in una continuità che permetta di identificare spazi differenziati e relativamente stabili per ancorare adeguatamente le persone che lavorano e fissarli a uno status e a un'identità, parzialmente illusoria ma necessaria. A differenza di oggi, la struttura organizzativa non dovrebbe essere considerata come una variabile di aggiustamento permanente, ma piuttosto come un prerequisito per garantire i soggetti sui loro fondamenti per poter lavorare.

Ispirarsi ai pionieri

È più facile immaginare le forme che possono assumere la protesta o il rifiuto quando ci sono esempi da seguire, sostenere o trasmettere.

Il 6 giugno 2012 Christophe Mileschi, scrittore e professore di letteratura italiana presso l'Università di Parigi Nanterre, ha inviato alle istituzioni universitarie¹ una lettera diffusa attraverso Internet: «vi informo che ho deciso di rifiutare di sottopormi, quando sarà, a qualsiasi forma di valutazione individuale sistematica e periodica come previsto dal decreto n. 460 del 23 aprile 2009, riguardante lo stato dei docenti universitari. La mia decisione è stata profondamente meditata. Le mie ragioni sono di vario tipo e coniugano in una riflessione che ritengo rigorosamente coerente considerazioni politiche, etiche, filosofiche, epistemologiche e scientifiche. Da tutti questi punti di vista la valutazione individuale sistematica e periodica dei professori, e in particolare della loro produzione scientifica, mi sembra inammissibile e fundamentalmente dannosa».

Dopo aver ricordato le numerose occasioni in cui gli universitari sono già valutati (come membri di una comunità scientifica o formativa o a titolo individuale), Christophe Mileschi ha esposto metodicamente i rischi di una nuova forma di valutazione individualizzata e sistematica, sulla quale si basa l'intera politica di gestione delle risorse umane dei docenti. Oltre al «problema logistico sollevato» dall'attuazione di un tale sistema, sono stati individuati tre pericoli principali: l'attacco all'organizzazione «intrinsecamente collettiva» della ricerca; i rischi di normalizzazione, «incentivo generale alla mediocrità»; e infine i giochi di potere associati a queste nuove pratiche, «i dogmi scientifici [che] necessariamente si accompagnano a

¹ La versione integrale della lettera può essere consultata qui: <http://appeldesappels.org/tam-tam/lettre-de-christophe-mileschi-1382.htm>.

ingiunzioni e divieti strettamente politici, al punto che viene da pensare che siano solo maschere per legittimare il Potere».

Assumendosi in prima persona le conseguenze della decisione di non sottoporsi alla valutazione individualizzata sistematica – perdita di premialità, rischi per la carriera ecc. – ha invitato i suoi colleghi ad appropriarsi liberamente delle idee presentate, a diffonderle a loro volta, e a «opporsi, al loro livello, all'avvento di una società governata da varie forme di agenzie di rating». Il suo esempio mostra che è possibile schierarsi apertamente, e per fondate ragioni, contro la valutazione; interPELLa tutti sulle responsabilità di sviluppare un fenomeno che non sembra più inevitabile e ripristina così la consapevolezza dell'impegno pubblico. Agendo come antidoto al filtro magico della valutazione, copre la voce interiore che sussurra «valutatemi» e ci incoraggia a riconquistare la nostra capacità di agire. Questo esempio mostra che un atto individuale decisivo può alimentare un'opposizione collettiva: una petizione nazionale contenente diversi elementi di questa lettera aperta e che chiede la soppressione della valutazione individualizzata sistematica e periodica è stata firmata da più di 6000 ricercatori nel 2012; e il consiglio scientifico della Sorbonne-Paris-III ha votato nel 2012 una mozione che si pronuncia «contro ogni valutazione individuale sistematica»².

I due esempi che seguono sono collettivi. Nel 2010 i rappresentanti dei lavoratori (ossia la commissione per la salute e le condizioni di lavoro e due sindacati) del General Electric Medical Systems (GEMS) hanno contestato per via giudiziaria la legittimità del sistema di valutazione proposto dalla direzione. Nel 2011 un altro sindacato ha citato in giudizio la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes «per mettere al bando [...] soprattutto il sistema di *benchmarking*, che colpisce gravemente la salute dei lavoratori». Questi casi, che possono essere considerati casi primari, sono eccezionali. Essi sono fra i rari casi

² [Http://www.ferc-sup.cgt.fr/site/spip.php?article2089](http://www.ferc-sup.cgt.fr/site/spip.php?article2089).

in cui i rappresentanti del personale non contestano gli aspetti formali e procedurali dell'introduzione di un nuovo sistema di valutazione (ad esempio, il fatto che i rappresentanti del personale non siano stati consultati), ma la legittimità stessa di tale sistema. A differenza che in altri casi (Wolters Kluwer, Alstom, Société Générale, Airbus e Sanofi), in cui la critica si limitava al rischio di soggettività e arbitrarietà nell'uso di una dimensione comportamentale per valutare i lavoratori – ad esempio, in Airbus valutare se essi fossero in grado di «agire con coraggio» o «far fronte alla realtà»; in Société Générale se «ascoltano le preoccupazioni degli altri», se «si avvicinano a nuove situazioni con uno spirito di apertura» – qui invece è tutto il sistema che viene contestato per il motivo ben più fondamentale del suo potenziale impatto negativo sulla salute. In entrambi i casi si sottolinea che il sistema proposto altera profondamente l'organizzazione, le modalità di funzionamento e le relazioni tra colleghi. In particolare, viene criticata la misura individuale delle prestazioni per via della continua pressione che induce e per la minaccia che fa pesare sui gruppi e sull'ambiente di lavoro. In GEMS sono evocati anche il «desiderio», le «frustrazioni indotte» o il senso di «ingiustizia» tra colleghi, mentre alla Caisse d'Epargne, l'avvocato dei querelanti ha denunciato un «metodo di gestione delle prestazioni dei dipendenti che crea un vero e proprio clima di terrore per coloro che vi sono sottoposti». Questi argomenti di fondo hanno colpito nel segno in quest'ultimo caso, visto che l'Alta Corte di Lione ha ritenuto che «l'organizzazione collettiva del lavoro basata sul *benchmark* mette in serio pericolo la salute dei lavoratori» e ha vietato all'azienda di utilizzarlo (i dipendenti di GEMS hanno fatto appello ad una prima sentenza nell'ottobre 2010 e sono in attesa di una nuova). Questi casi mostrano chiaramente che è possibile opporsi allo sviluppo della valutazione... naturalmente a condizione di volerlo fare.

Abbiamo compreso in questo libro perché è così difficile promuovere una sfida radicale alla valutazione: non perché

non ci siano seri argomenti per farlo, ma perché la maggior parte di noi, inclusi quelli che dovrebbero difendere i diritti dei lavoratori, hanno difficoltà a resistere alle sirene della valutazione. Spero di aver contribuito a sviluppare un'immunità nei confronti di queste sirene, in modo che ciascuno possa acquistare il coraggio di opporsi totalmente a questi sistemi deleteri.

Postfazione

L'anima anti-sociale della valutazione

Francesca Coin

Il 13 luglio 2006, Bruno Trentin pubblicava su *l'Unità* un breve articolo sul concetto di merito, dal titolo «Chi comanda nell'impero della meritocrazia». Si trattava di uno scritto semplice ed estremamente lucido che descriveva la meritocrazia come un concetto che diventa dominante nella cultura di sinistra a partire dal 1989. Per Trentin, la valutazione incaricata di premiare il merito descrive la tendenza esistente sin dall'Illuminismo a legittimare «la decisione discrezionale di un governante». La capacità, in altre parole, di affiancare al tradizionale processo di certificazione della qualificazione del lavoro un altro ordine di valori che riflette, in ultima istanza, un potere arbitrario, «il potere indivisibile del padrone o del governante», valorizzando, come fattori determinanti, «criteri come quelli della fedeltà, della lealtà nei confronti del superiore, di obbedienza e, in quel contesto, negli anni del fordismo, dell'anzianità aziendale».

Riprendo questo breve scritto perché secondo me c'è, nello sguardo disincantato del sindacalista Trentin, la capacità di intravedere nella valutazione qualche cosa che molte interpretazioni successive hanno in parte trascurato, l'idea, cioè, che la valutazione debba intendersi, al netto delle interpretazioni estetizzanti che dominano il dibattito contemporaneo, anzi-

tutto come dispositivo squisitamente *anti-sindacale*. Scriveva Trentin:

Nella mia storia di sindacalista ho dovuto fare ogni giorno i conti con la meritocrazia, e cioè con il ricorso al concetto di «merito», utilizzato (anche in termini salariali) come correttivo di riconoscimento della qualificazione e della competenza dei lavoratori. E, soprattutto negli anni 60 del secolo passato, quando mi sono confrontato con la struttura della retribuzione, alla Fiat e in altre grandi fabbriche ho scoperto la funzione antisindacale degli «assegni» o «premi» di merito; quando questi, oltre a dividere i lavoratori della stessa qualifica o della stessa mansione, finirono per rappresentare un modo diverso di inquadramento, di promozione e di comando della persona, sanzionato, per gli impiegati, da una divisione normativa, che nulla aveva a che fare con l'efficienza e la funzionalità, ma che sancivano fino agli anni 70 la garanzia del posto di lavoro e quindi la fedeltà all'impresa.

«Un sistema di inquadramento e di organizzazione del lavoro apertamente alternativo alla qualifica definita dalla contrattazione nazionale e aziendale»: è questa, in ultima istanza, la definizione che Trentin dà del concetto di valutazione, ed è una definizione dalla quale mi piacerebbe partire per leggere il libro di Bénédicte Vidaillet.

La valutazione è un fenomeno trasversale all'organizzazione del lavoro in ogni settore pubblico e privato – con questo monito l'Autrice inizia la sua introduzione, ricordandoci, cioè, che la valutazione, oggi, non è più circoscritta a specifiche professioni, settori o livelli di inquadramento, ma è «letteralmente ovunque» (p. 5). In ogni suo anfratto, il mercato del lavoro odierno struttura la retribuzione a partire da procedure che valutano la prestazione individuale sulla base

di obiettivi disegnati dall'azienda, che la giudica sulla base di un processo di monitoraggio continuo dei propri dipendenti reso possibile grazie a due fattori principali: il ripiegamento delle finalità delle nuove tecnologie agli obiettivi aziendali e una incessante e pervasiva insistenza, sul piano culturale, sulla valenza universale degli obiettivi d'impresa, quella specie di contro-rivoluzione culturale che, dagli anni Settanta, ha convinto la società tutta che gli obiettivi quantitativi e qualitativi del *management*, fossero diventati gli obiettivi stessi del lavoro.

Ed è qui che entra in gioco Bénédicte Vidaillet, docente all'Università di Paris Est Créteil (UPEC) e psicanalista, quando cerca di comprendere in quale modo, e soprattutto perché, questo strano processo di identificazione del soggetto produttivo con gli obiettivi del *management* abbia avuto successo: perché, in altre parole, sia diventato lecito credere che la graduale individualizzazione dei rapporti contrattuali fosse nell'interesse di tutti – lavoratori, contribuenti, utenti e privati. Nelle parole di Vidaillet, il problema principale è precisamente capire «come opera su di noi la valutazione, da dove trae la sua potente suggestione, su quali fonti psichiche agisce e che cosa smuove in noi per farcela desiderare» (p. 15). Una domanda, questa, tanto più importante quanto più, secondo Vidaillet, la valutazione non è neutra ma contribuisce «in gran parte a distruggere il nostro desiderio di lavorare, la nostra relazione con l'altro e il nostro stesso ambiente di lavoro» (p. 15).

Vidaillet si basa sulla sociologia, sulla psicologia del lavoro, sull'economia e sul management, nonché, molto, sulla psicoanalisi lacaniana, per dare conto delle ragioni per cui la valutazione, nonostante i suoi «effetti controproducenti e assurdi» (p. 16), riesce ad assoldare complici presentandosi come strumento di riconoscimento e fonte di godimento. I nodi centrali nella sua analisi, in questo senso, sono due. In primo luogo, l'Autrice spiega in che modo la valutazione destruttura e degrada i legami sociali dentro e fuori il luogo di lavoro, e

in secondo luogo, si chiede perché la società, ciononostante, ne sia sedotta.

Procediamo, dunque, dalle conseguenze e cerchiamo di capire anzitutto da dove viene, secondo Vidaillet, la capacità distruttiva della valutazione. Vidaillet è particolarmente convincente quando ci riporta esempi del perché la valutazione *nuoce* alla società. Il fatto è che nel suo affiancare al sistema di inquadramento definito dalla contrattazione nazionale «la decisione discrezionale di un governante», la valutazione induce a perseguire obiettivi distanti o addirittura in contraddizione con le finalità stesse dell'attività svolta. Il caso più clamoroso è forse quello della valutazione della *performance* medica. Il sociologo Belorgey (2009, 2010), ricorda Vidaillet, si sofferma sull'esempio di Dupré (p. 18), un giovane manager incaricato di ripensare la *governance* delle strutture ospedaliere francesi, che decide di valutare la *performance* medica in base a indicatori quantitativi come il numero di pazienti trattati ogni anno e, in particolare, il tempo medio di attesa per paziente, che è al centro delle riforme dei servizi di pronto soccorso. Dopo aver studiato i 93.000 ricoveri avvenuti negli anni 2004-2006, Belorgey giunge alla conclusione per cui, più ridotto è il tasso di attesa dei pazienti in ospedale e più elevato diventa il loro tasso di ritorno nello stesso. L'efficienza aziendale e la riduzione dei costi del *management*, in questo senso, è in perfetta contraddizione con la qualità della cura ricevuta dai pazienti, in una definizione di eccellenza, per certi versi, patogena, se osservata dal punto di vista dei vantaggi che essa porta alla salute dei pazienti.

La storia di Dupré è solo uno degli esempi che Vidaillet riporta e ben dà misura della sua efficacia argomentativa. Vidaillet, infatti, ci dice con grande maestria che gli obiettivi S.M.A.R.T. che troviamo nei libri di *management*, quegli obiettivi Specifici, Misurabili, Attingibili, Realistici, Temporalmente definiti (p. 19), *nuocciono* alla salute di pazienti, utenti e lavoratori. Il problema non sono solo gli utenti nel-

le strutture sanitarie del servizio pubblico, più generalmente riconducibili alla riforma della pubblica amministrazione spesso ricondotta al New Public Management, ma si estende anche agli altri settori del pubblico e del privato.

È qui che Vidaillet ci offre forse uno degli esempi più utili. L'Autrice richiama un esperimento che è diventato classico in psicologia sociale e racconta come in una scuola siano stati distribuiti dei pennarelli ai bambini che amano disegnare.

Alcuni bambini sono informati in anticipo circa il fatto che riceveranno una ricompensa per il loro disegno (un diploma con un sigillo d'oro e un bel nastro), mentre gli altri continueranno a disegnare senza la prospettiva di una ricompensa finale. Dopo poche settimane si constata che quelli che sanno di ricevere una ricompensa disegnano con meno entusiasmo e che i loro disegni sono di qualità inferiore rispetto a quelli ai quali si è data la consegna di disegnare senza la prospettiva di un premio. La spiegazione fornita dagli psicologi che hanno realizzato questo famoso esperimento è che quando l'interesse del bambino, che fino ad allora non aveva avuto bisogno di giustificazione, inizia a muoversi verso una giustificazione estrinseca, diminuisce il suo interesse intrinseco per l'attività stessa (p. 27).

In questo esempio, la decisione discrezionale del governante coincide con le motivazioni estrinseche attraverso le quali si inducono gli studenti a disegnare sulla base della possibilità di ricevere un incentivo. Le motivazioni intrinseche, ci dice Vidaillet, sono alternative a quelle estrinseche e non complementari (p. 27). Il fatto stesso di ricevere una ricompensa, spiega Vidaillet, diminuisce la motivazione individuale. Mark Fisher diceva di sentirsi *sidetracked*, sabotato nelle sue priorità quando si trovava costretto a inseguire logiche funzionali a incentivi premiali. Più di quanto pensiamo, la valutazione

impone obiettivi che tolgono la libertà di perseguire le proprie priorità, anzi le sabotano continuamente. La distinzione tra obiettivi intrinseci ed estrinseci appare, in questo senso, fondamentale per capire la valutazione. Nel riferirsi ai docenti universitari, per esempio, Vidaillet dice incisivamente che «la domanda di valutazione emerge quando si perde la speranza di risolvere i dilemmi che sorgono nel lavoro, quando non si ha più l'energia necessaria per far evolvere l'organizzazione, quando ci si rassegna» (p. 38.). La ricerca del riconoscimento attraverso la valutazione, secondo Vidaillet, nasce precisamente qui, come sintomo di una sconfitta. La seduzione della valutazione pare il sintomo della necessità di compensare la rinuncia a qualsivoglia velleità critica. È quando si rinuncia a lottare per difendere i propri obiettivi etici che la valutazione trionfa come una compensazione desiderabile. «I ricercatori – scrive per esempio Vidaillet – sono tentati di concentrarsi su ciò che conta» (p. 22), ma cedono alla logica del *publish or perish* perché da quella dipende la capacità di ottenere fondi e avanzamenti di carriera. Arriviamo, così, gradualmente, al secondo punto fondamentale dell'analisi di Vidaillet. L'individuo che si rassegna alla valutazione è un complice sconfitto, ci suggerisce l'Autrice. È un individuo che non nuoce solo a se stesso ma all'intera società. È un individuo, non a caso, che Vidaillet espone a una critica impietosa.

Dovessi muovere una critica nei confronti dell'appassionata analisi di Bénédicte Vidaillet, la inserirei qui. L'Autrice, infatti, si serve di Lacan per fornirci un quadro psicanalitico del soggetto che ambisce ad essere valutato. Il soggetto complice della valutazione, secondo Vidaillet, è un soggetto colpevole. Il suo primo peccato è l'invidia, «emozione dolorosa e violenta che scatta nei confronti di un altro che si ritiene abbia ciò che si vorrebbe ottenere per se stessi». L'invidia, scrive Vidaillet, è un sentimento fondato sull'ostilità nei confronti dell'altro. È una dimensione affettiva anti-sociale, l'invidia, «un'emozione estremamente pericolosa per il gruppo, come sanno da tempo

le società tradizionali, che gli etnologi hanno dimostrato essere organizzate soprattutto per limitare e contenere i fenomeni di invidia» (p. 28). L'altra dimensione affettiva su cui Vidaillet torna spesso è il narcisismo, la promessa di *empowerment* garantita a chi si fa complice delle procedure di valutazione quasi che l'aderenza ai suoi obiettivi consentisse di accedere a una sorta di nuova emancipazione, un futuro scintillante che finalmente consente di differenziarsi da competitori stanziali, ristagnanti, regressivi, degenerati (p. 149). Per Vidaillet tali dimensioni affettive vanno comprese alla luce di un'altra categoria di matrice lacaniana, la mancanza. Il problema, per Vidaillet, è il godimento perduto, al punto che l'individuo dedica gran parte della sua energia psichica a tentare di compensarlo (p. 68). In questo processo, chi crede gli sia stato riconosciuto meno di ciò che merita si rivolge alla valutazione per colmare la mancanza di gratificazione. Vidaillet non entra nel merito delle politiche macro-economiche, né nel merito della relazione che esse hanno con la valutazione a partire dalla svolta neoliberale iniziata alla fine degli anni Settanta. Ci dice però, ricorrendo a Lacan, che l'individuo che ricorre alla valutazione è un individuo che tenta di compensare la mancanza. In questo contesto, l'altro è un individuo da normare, è un rivale di cui sbarazzarsi per accorciare le distanze, per dimostrare il proprio valore, per «capovolgere le posizioni» e «prendersi la rivincita» (p. 73). È assai penetrante il quadro psicanalitico che ci presenta l'Autrice, in particolare quando sottolinea come spesso la valutazione induca a sperare di rovesciare la gerarchia esistente ridefinendo la propria posizione in relazione ai pari. Non vi è un'analisi critica delle ragioni per cui il riconoscimento debba essere ottenuto a discapito di altri. Il narcisista, banalmente, insegue il riconoscimento per differenziarsi dall'«inefficiente», da «quello che costa alla collettività», dall'«altro, il prossimo, il collega fannullone». Per Vidaillet, la *mancanza* è il sintomo de «la fantasia che esiste un altro che ruba il godimento approfittando di risorse che non

merita» (p. 130) e da questa interpretazione nasce «una fantasia primigenia con quella basata sul sentimento di invidia, un discorso di *mancanza* che rafforza questa fantasia e l'ideologia della valutazione, che pretende di fornire una soluzione per individuare chi approfitta e dare a ognuno ciò che merita» (p. 130).

Il fatto è che la mancanza non è solo un tema della psicanalisi. È una questione materiale. Viene talvolta da invocare un *Anti-Edipo* dentro la critica alla valutazione, per interloquire con l'Autrice oltre Lacan. La critica psicanalitica della mancanza, infatti, lascia sullo sfondo le cause materiali della privazione. La mancanza non è, dal punto di vista materiale, una condizione innata ma conseguenza di politiche macroeconomiche anti-redistributive che, a partire dalla fine dell'epoca fordista, si servono precisamente della valutazione per destrutturare la relazione salariale e tagliare la spesa sociale. Vidaillet non aiuta a capire la violenza economica di cui fa esperienza l'individuo che soffre la mancanza. L'epoca neoliberale è stata, effettivamente, intelligente nel sottrarre alla società la capacità di riconoscere le origini macroeconomiche dell'impoverimento esercitato contro la classe lavoratrice. Il narcisista, in questo senso, soffre la mancanza ma ne attribuisce le cause al collega – un fannullone – al vicino di casa – un individuo che ha vissuto al di sopra dei propri mezzi – al dipendente pubblico – un furbetto del cartellino. La critica al singolo, tuttavia, non ci aiuta molto a riconoscere le cause squisitamente politiche che hanno portato alla radicale politica anti-redistributiva degli ultimi quattro decenni. Ci lascia con i sintomi e quel surreale senso di eternità del discorso neoliberale che non cessa di fare capolino tra le pagine. Bisognerebbe svolgere una analisi *di classe* della valutazione, per evidenziare come, dietro la *mancanza* che attanaglia in modo trasversale i lavoratori del pubblico e del privato vi sia una violenza economica che ha avuto cause squisitamente materiali. Torniamo qui al lucido testo di Trentin, che nel suo approccio materialista completa l'analisi

si di Vidaillet, ricordandoci che i sintomi della valutazione si annidano nella psiche sociale e soggettiva, ne intercettano le debolezze e le frustrazioni, stimolano, indubbiamente, i nostri più infantili opportunismi, ma le loro cause esondano la condotta individuale. L'individualismo metodologico e la dealfabetizzazione politica prodotti dall'epoca neoliberale, a ben vedere, non possono essere completamente denudati dal metodo psicanalitico, perché la loro unità d'analisi pare troppe volte coincidere con la stessa unità di misura individuale cui il neoliberalismo ha ridotto la società. Bisogna tornare all'economia politica per capire come hanno fatto a farci cedere così platealmente le tutele e i diritti conquistati in decenni di lotte sociali. Potremmo forse, in questo modo, completare l'affascinante analisi di Vidaillet e rispondere a una domanda centrale che resta aperta: come fare a riprenderci non solo le tutele sociali ma le finalità stesse ***DEL LAVORO N***ella vita collettiva?

Riferimenti bibliografici

- Abelhauser A., Gori R., Sauret, M.J., 2011, *La folie Évaluation. Les nouvelles fabriques de la servitude*, Paris, Mille et une nuits, Fayard Éditions.
- Académie des Sciences 2011, «Du bon usage de la bibliométrie pour l'évaluation individuelle des chercheurs», janvier, <http://www.academie-sciences.fr/fr/Rapports-ouvrages-avis-et-recommandations-de-l-Academie/du-bon-usage-de-la-bibliometrie-pour-l-evaluation-individuelle-des-chercheurs.html>.
- Adler N., Harzing A.W., 2009, «When Knowledge Wins: Transcending the Sense and Nonsense of Academic Rankings», *The Academy of Management Learning & Education*, vol. 8, n. 1, pp. 72-95.
- Agamben G., 2006, *Che cos'è un dispositivo?*, Roma, Nottetempo.
- Amadiou J.-F., 2002, *Le Poids des apparences – Beauté, amour et gloire*, Paris, Odile Jacob.
- Anderson K., Burkhauser R., Raymond J., 1993, «The Effect of Creaming on Placement Rates Under the Job Training Partnership Act», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 46 4, pp. 613-624.
- Arfi F., 2011, «Pratiques illégales, contrôles au faciès, dépression: les aveux volés d'un chef de la police», *Mediapart*, 10 septembre.
- Asch B.J., 1990, «Do Incentives Matter? The Case of Navy Recruiters», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43 3, pp. 89-106.
- Aubert N., 1990, *Le coût de l'excellence*, Paris, École supérieure de commerce de Paris.
- Beauvallet M., 2009, *Les stratégies absurdes*, Paris, Éditions du Seuil; trad. it. 2010, *Le strategie assurde. Come fare peggio credendo di fare meglio*, Milano, Garzanti.
- Beauvallet M., 2011, «Rémunération à la performance – Effets pervers et désordres dans les services publics», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n 189, septembre, pp. 58-71.
- Belorgey N., 2009, *Réformer l'hôpital, soigner les patients. Une sociologie ethnographique du nouveau management public*, thèse de doctorat, École des hautes études en sciences sociales.

- Belorgey N., 2010, *L'Hôpital sous pression – enquête sur le nouveau management public*, Paris, La Découverte.
- Belorgey N., 2011, «Réduire le temps d'attente et de passage aux urgences – une entreprise de réforme d'un service public et ses effets sociaux», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n. 189, septembre, pp. 16-33.
- Berry M., 1983, *Une technologie invisible, l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de recherches en gestion de l'École polytechnique, 1983, <http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications/pdf/2007-04-05-1133.pdf>.
- Boltanski L., Chiapello É., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard; trad. it. 2014, *Il nuovo spirito del capitalismo*, Milano, Mimesis.
- Boltanski L., Thévenot L., 1991, *De la justification – Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Borrelli D., 2015, *Contro l'ideologia della valutazione*, Milano, Jouvence.
- Borrelli D., 2016, «La valutazione della qualità: un «mito d'oggi»? Considerazioni introduttive agli interventi di Ian McNay e Jochen Gläser», *Sociologia Italiana. Ais Journal of Sociology*, n. 8, pp. 101-117.
- Bourdieu P., 1997, *Les usages sociaux de la science*, Paris, INRA; trad. it. 1999, *Gli usi sociali della scienza. Per una sociologia clinica del campo scientifico*, Formello, SEAM.
- Bruno I., 2008, «La recherche scientifique au crible du Benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement», *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n. 55-54 bis, pp. 28-45.
- Castilla E.J., 2008, «Gender, Race, and Meritocracy in Organizational Careers», *American Journal of Sociology*, vol. 113, pp. 1479-1526.
- Centre d'analyse stratégique 2011, «Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail: le cas des entretiens individuels d'évaluation en France», La Note d'analyse, septembre 20, n. 239, www.lexisnexis.fr/pdf/DO/CAS-EIE-travail-239.pdf.
- Clot Y., 2008, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Presses universitaires de France.
- Clot Y., 2010, *Le travail à Coeur*, Paris, La Découverte.
- Courpasson D., 2011, «Part I "Roads to resistance": the growing critique from managerial ranks in organizations», *M@n@gement*, vol. 141.
- Courty P., Marschke G., 1997, «Measuring Government Performance: Lessons from a Federal Job-training Program», *The American Economic Review*, vol. 87 2, pp.383-388.
- Crawford M.B., 2010, *Éloge du carburateur – Essai sur le sens et la valeur du travail*, Paris, La Découverte.
- Dahan A., 2005, «Recherche sur la performance dans une CAF: pratique et perceptions», *Les Cahiers du management public*, n. 6, janvier, pp. 6-8.

- DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques) 2007, «Conditions de travail: une pause dans l'intensification du travail», janvier, n. 01.2.
- Dashtipour P., Vidaillet. B., 2017, «Work as affective experience: The contribution of Christophe Dejours' psychodynamic theory of work», *Organization*, vol. 241, pp. 18-35.
- Dassa M., Kosmopoulos C., 2011, «Journal Base – Une étude comparative internationale des bases de données des revues scientifiques en SHS», Colloque CNRS INSHS, «Évaluation des productions scientifiques – quelles innovations en SHS?», Paris, 9-10 juin 2011.
- Davezies P., 1993, «Éléments de psychodynamique du travail», *Éducation permanente*, n. 113, pp. 33-46.
- Dessors D., 1991, «L'intelligence pratique», *Santé et travail*, n. 2, octobre.
- Dejours C., 1993, «Métis et Phronèsis», *Éducation permanente*, n. 116.
- Dejours C., 2001, «Subjectivité, travail et action», *La Pensée*, n. 328, pp. 7-19.
- Dejours C., 2003, *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel – Critique des fondements de l'évaluation*, Versailles, INRA éditions.
- Dejours C., 2006, «Évaluation et institution en psychanalyse», *Revue française de psychanalyse*, vol. 70 4, pp. 947-959.
- Dejours C., 2007, «Subjectivity, work and action», in Deranty J.-P. et alii (eds.), *Recognition, Work, Politics: New Directions in French Critical Theory*, Leiden, Brill NV, pp. 71–88.
- Dejours C., 2009, *Travail vivant*, Paris, Payot.
- Dejours C., 2012, «From psychopathology to the psychodynamics of work», in Smith, N.H., Deranty J.-P. (eds.), *New Philosophies of Labour: Work and the Social Bond*, Leiden, Brill. NV.
- Deranty J.P., 2010, «Work as Transcendental Experience: Implications of Dejours' Psychodynamics for Contemporary Social Theory and Philosophy», *Critical Horizons*, 11, pp. 181–220.
- De Gaulejac V., 2012, *La recherche malade du management*, Versailles, Éditions Quae.
- De Gaulejac V., 2015, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Éditions Points.
- Dobbin F., Schrage D., Kaley A., 2008, «Someone to Watch Over Me: Coupling, Decoupling, and Unintended Consequences in Corporate Equal Opportunity», relazione presentata a Boston all'American Association Meeting.
- Drago R., Garvey G., 1998, «Incentives for Helping on the Job, Theory and Evidence», *Journal of Labor Economics*, vol. 16 1, pp. 1-25.
- Duffy M.K., Shaw J.D., 2000, «The Salieri Syndrome: Consequences of Envy in Groups», *Small Group Research*, n. 31, pp. 3-23.

- Dujarier M.A., 2007, «Sens et reconnaissances du travail. La construction sociale de reconnaissance», in Agence nationale pour l'amélioration des conditions du travail, *Actes du séminaire A.N.A.C.T. Transmission des compétences et organisation du travail*, Lyon, Editions de l'ANACT.
- Dujarier M.A., 2008, *Le Travail du consommateur – De McDo à eBay, comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte; trad. it. 2009, *Il lavoro del consumatore: come coproduciamo ciò che compriamo*, Milano, Egea.
- Dujarier M.A., 2009, «Le consommateur contre le salarié? Relations de service et rapports sociaux de production», in Appay B., Jefferys S. (dir.), *Restructurations, précarisation, valeurs. Actes des journées internationales de sociologie du travail*, Toulouse, Octarès.
- Dujarier M.A., 2010, «L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer», *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 128-129, pp. 135-159.
- Dujarier M.A., 2015, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.
- Dumouchel P., 1979, «L'ambivalence de la rareté», in Dumouchel P., Dupuy J.-P. (dir.), *L'Enfer des choses, René Girard et la logique de l'économie*, Paris, Seuil, 1979.
- Dupays A., Girodroux C., 2010 (dir.), *Lamy social. Droit du travail - Charges sociales*, Rueil-Malmaison, Wolters Kluwer France.
- Dupuy J.P., 2002, *Avions-nous oublié le mal?*, Paris, Bayard; trad. it. 2010, *Avevamo dimenticato il male? Pensare la politica dopo l'11 settembre*, Torino, Giappichelli.
- Elias N., Scotson, J.L., 1965, *The established and the Outsiders*, London, F. Cass; trad. it. 2004, *Strategie dell'esclusione*, Bologna, il Mulino.
- Fernandez G., Gatounes F., Herblain P., Vallejo P., 2003, *Nous, conducteurs de train*, Paris, La Dispute.
- Flocco G., 2015, *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Paris, Raisons d'agir.
- Foster G.M., 1972, «The Anatomy of Envy: a Study in Symbolic Behaviour», *Current Anthropology*, 13 2, <https://escholarship.org/uc/item/60h425cx>.
- Foucault M., 1976, «L'extension sociale de la norme», in ID., *Dits et écrits*, t. III, Paris, Gallimard, pp. 74-79, 1994; trad. it. 2005, «L'estensione sociale della norma», in ID., *Follia e psichiatria. Detti e scritti 1957-1984*, Milano, Cortina, pp. 129-134.
- Foucault M., 2004a, *Sécurité, territoire, population. Cours au Collège de France. 1977-1978*, Paris, Seuil/Gallimard; trad. it. 2005, *Sicurezza, territorio, popolazione. Corso al Collège de France 1977-1978*, Milano, Feltrinelli.

- Foucault M., 2004b, *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France. 1978-1979*, Paris, Seuil/Gallimard; trad. it. 2005, *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France 1978-1979*, Milano, Feltrinelli.
- Garcia S., Montagne S., 2011, «Pour une sociologie critique des dispositifs d'évaluation», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n. 189, septembre, pp. 4-15.
- Gardner W.L., Martinko M.J., 1988a, «Impression Management in Organizations», *Journal of Management*, vol. 14 2, pp. 321-338.
- Gardner W.L., Martinko M.J., 1988b, «Impression Management: An Observational Study Linking Audience Characteristics With Verbal Self-presentations», *Academy of Management Journal*, n 31, pp. 42-65.
- Girard R., 1961, *Mensonge romantique et vérité romanesque*, Paris, Grasset; trad. it. 1981, *Menzogna romantica e verità romanzesca*, Milano, Bompiani.
- Girard R., 1972, *La Violence et le sacré*, Paris, Grasset; trad. it. 1980, *La violenza e il sacro*, Milano, Adelphi.
- Girard R., 1982, *Le Bouc émissaire*, Paris, Grasset; trad. it. 1987, *Il capro espiatorio*, Milano, Adelphi.
- Gori R., Del Volgo M.J., 2009/2, «L'idéologie de l'évaluation: un nouveau dispositif de servitude volontaire?», *Nouvelle revue de psychosociologie*, n. 8, pp. 11-26.
- Halton W., 1994, «Some Unconscious Aspects of Organizational Life: Contributions From Psychoanalysis», in Obholzer A., Roberts V.Z. (ed.), *The Unconscious at Work: Individual and Organizational Stress in the Human Services*, London, Routledge, pp. 11-18.
- Hewitt Associates 2002, «U.S. Salary Increase Survey Report for 2002», Chicago.
- Huez D., Jones-Gorlin N., 2008, *Souffrir au travail*, Paris, Corlet.
- Kipnis D., Schmidt S.M., Wilkinson I., 1980, «Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way», *Journal of Applied Psychology*, vol. 65 4, pp. 440-452.
- Klein M., 1957, *Envy and Gratitude*, London, Tavistock Publications; trad. it. 1969, *Invidia e gratitudine*, Firenze, G. Martinelli.
- Labbé C., 2010, «Ike Antkare – One of the Great Stars in the Scientific Firmament», *22th Newsletter of the International Society for Scientometrics and Informetrics*, juin.
- Lacan J., 1945, «Le temps logique et l'assertion de certitude anticipée», in ID., *Écrits*, Paris, Seuil, 1966; trad. it. 1974, «Il tempo logico e l'asserzione di certezza anticipata. Un nuovo sofisma», in ID., *Scritti*, 2 voll., Torino, Einaudi, pp.191-207.
- Lacan J., 1949, «Le stade du miroir comme formateur de la fonction du "Je" telle qu'elle nous est révélée dans l'expérience psychanalytique», in

- ID., *Écrits*, Paris, Seuil, 1966; trad. it. 1974, «Lo stadio dello specchio come formatore della funzione dell'io», in ID., *Scritti*, 2 voll., Torino, Einaudi, pp. 87-94.
- Lacan J., 1963, «Symbolique, imaginaire et réel», in ID., *Les Noms du Père*, Paris, Seuil, 2005; trad. it. 2006, *Dei nomi del Padre*, Torino, Einaudi.
- Lacan J., 1981, *L'Identification – Le séminaire IX 1961-1962*, Paris, Éditions du Piranha.
- Lacan J., 1990, *Les Quatre Concepts fondamentaux de la psychanalyse – Le séminaire XI*, Paris, Seuil; trad. it. 2003, *I quattro concetti fondamentali della psicoanalisi*, Torino, Einaudi.
- Lacan J., 1994, *La Relation d'objet – Le séminaire IV*, Paris, Seuil; trad. it. 2007, *La relazione oggettuale, 1956-1957*, Torino, Einaudi.
- Lacan J., 2006, *D'un autre à l'Autre – Le séminaire XVI 1968-1969*, Paris, Seuil.
- Lasne N., 2010, «Face à la retraite, l'usure des corps», *Le Monde*, 12 ottobre.
- Le Blanc G., 2003, «Les maladies de l'homme normal», *Passant ordinaire*, n. 45-46, juin-septembre, <http://www.passant-ordinaire.com/revue/45-46-558.asp>.
- Lepper M.P., Greene D., Nisbett R.E., 1973, «Undermining Children's Intrinsic Interest With Extrinsic Rewards: a Test of the "Overjustification" Hypothesis», *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, pp. 129-137.
- Lévy A., 2009/2, «L'évaluation créatrice de valeur», *Nouvelle Revue de psychosociologie*, n. 8, pp. 93-103.
- Linn R., 2000, «Assessments and Accountability», *Educational Researcher*, vol. 29 2, pp. 4-16.
- Litim M., Kostulski K., 2006, «Le diagnostic d'une activité complexe en gériatrie», *Nouvelle Revue de psychosociologie*, vol. 1, pp. 45-55.
- Lordon F., 2000, «La 'création de valeur' comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la 'valeur actionnariale'», *L'Année de la régulation*, n. 4, numero monografico «Fonds de pension et nouveau capitalisme», pp. 117-165, <https://theorie-regulation.org/revues/publications/annee-de-la-regulation-1997-2004/ar-sommaires-et-articles/>.
- Lordon F., 2010, *Capitalisme, désir et servitude – Marx et Spinoza*, Paris, La Fabrique; trad. it. 2015, *Capitalismo, desiderio e servitù. Antropologia delle passioni nel lavoro contemporaneo*, Roma, DeriveApprodi.
- Martin P., 2011, «Gestion de la file d'attente et invisibilisation des précaires», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n. 189, septembre, pp. 34-41.
- Methys/Ifop, 2011, «Les salaires et la performance après la crise», http://www.ifop.com/?option=com_publication&type=poll&cid=1391.
- Miller J.A., Milner J.C., 2004, *Voulez-vous être évalué?* Paris, Grasset.

- Milleville C., 2011, *La culture de la performance est-elle en contradiction avec l'action associative dans le secteur médico-social*», mémoire de licence «Management des organisations», sotto la direzione di B. Vidaillet, Institut d'administration des entreprises, université Lille I, juin 2011.
- Mirdal G.M., 2011, «Le classement des revues en SHS: nouvelles perspectives européennes», Colloque CNRS INSHS, «Évaluation des productions scientifiques – quelles innovations en SHS?», Paris, 9-10 juin 2011.
- Molinier P., 2006, *Les Enjeux psychiques du travail*, Paris, Payot.
- Montchatre S., 2011, «Ce que l'évaluation fait au travail – Normalisation du client et mobilisation différentielle des collectifs dans des chaînes hôtelières», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n. 189, septembre, pp. 42-57.
- OCSE 2009, «Rémunérations à la performance, Perspective gestions publiques», IGPDE Recherche Études-Veille, 30 mars.
- Pezet A., Sponem S., 2008, «Des indicateurs pour les ministres au risque de l'illusion du contrôle», *La Vie des idées*, 22 février 2008 <http://www.laviedesidees.fr/Des-indicateurs-pour-les-Ministres.html>.
- Pezé M., 2014, *Je suis debout bien que blessée. Les racines de la souffrance au travail*, Paris, J. Lyon.
- Pfeffer J., 1981, «Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms», in Cummings L.L., Staw B.M., (ed.), *Research in Organization Behavior*, vol. 3, Greenwich, JAI Press, pp. 1-52.
- Pinto V., 2012, *Valutare e punire*, Napoli, Cronopio.
- Prendergast C., 1993, «A Theory of "Yes Men"», *The American Economic Review*, vol. 83 4, pp. 757-771.
- Le Quinquis A., Métin D., 2010, «L'évaluation des systèmes d'évaluation. À propos du jugement du TGI de Versailles du 28 octobre 2010», *Semaine sociale Lamy*, 13 décembre, n. 1471, pp. 6-11.
- Ronell A., 2005, *Test Drive*, Urbana, Ill., University of Illinois Press.
- Salovey P., 1991 (ed.), *The Psychology of Envy and Jealousy*, New York, The Guilford Press.
- Schlenker B.R., 1980, *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*, Monterey Californie, Brooks-Cole.
- Schneider D.J., 1981, «Tactical Self-presentations: Toward a Broader Conception», in Tedeschi J.T. (ed.), *Impression Management Theory and Social Psychological Research*, New York, Academic Press, pp. 23-40.
- Schoeck H., 1966, *Der Neid. Eine Theorie der Gesellschaft*, Freiburg, München, Alber; trad. it., *L'invidia e la società*, Milano, Rusconi 1974.
- Sennett R., 2006, *The Culture of the New Capitalism*, New Haven-London, Yale University Press; trad. it. 2006, *La Cultura del nuovo capitalismo*, Bologna, il Mulino.

- Shils E., 1968, «The Concept and Function of Ideology», in *International Encyclopedia of the Social Sciences*, vol. 7, New York, MacMillan and Free Press, pp. 66-76.
- Simbü R., 2009, «La passion évaluative ou l'amour de la vérité nue», in *Nouvelle Revue de psychosociologie*, vol. 8 2, pp. 89-91.
- Smith R.H., Parrott W.G., Diener E.F., Hoyle R.H., Kim S., 1999, «Dispositional Envy», *Personality and Social Psychology Bulletin*, n. 25, pp. 1007-1020.
- Trépo G., Estellat N., Oiry E., 2002, *L'Appréciation du personnel: mirage ou oasis*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Vecchio R.P., 1995, «It's Not Easy Being Green: Jealousy and Envy in the Workplace», in Rowland K.R., Ferris G., (ed.), *Research in Personal and Human Resource Management*, CT/JAI Press, n. 13, pp. 201-244.
- Vidaillat B., 2006, *Les ravages de l'envie au travail. Identifier et déjouer les comportements envieux*, Paris, Eyrolles-Éd. D'Organisation; trad. it. 2011, *L'invidia al lavoro: un'emozione devastante*, Torino, Ananke.
- Vidaillat B., 2007, «Lacanian Theory's Contribution to the Study of Workplace Envy», *Human Relations*, vol. 60, n. 11, pp. 1669-1700.
- Vidaillat B., 2008a, «Psychoanalytic Contributions to Understanding Envy: Classic and Contemporary Contributions», in Smith R.H. (ed.), *The Psychology of Envy*, New York, Oxford University Press.
- Vidaillat B., 2008b, *Workplace Envy*, Basingstoke, UK; New York, Palgrave Macmillan.
- Vidaillat B., 2010, «Resymboliser l'organisation», in Tixier P.E. (dir.), *Resources humaines pour sortie de crise*, Paris, Presses universitaires de Sciences-Po.
- Vidaillat B., 2012, «Jouer ce n'est pas travailler, et autres stéréotypes en management: une expérience pédagogique», *Gérer et comprendre*, n. 107, mars, pp. 42-51.
- Vidaillat B., 2016, «Envy, *Schadenfreude* and evaluation: understanding the strange growing of individual performance appraisal», in Smith R.H., Duffy M., Merlone U. (eds.), *Envy at work and in organizations*, New York, Oxford University Press, 2016.
- Vidaillat B., Gamot G., 2011, «Effacement du cadre symbolique et RSE: une étude de cas», in Cazal D., Chavy F., Postel N., Sobel R. (dir.), *La Responsabilité sociale de l'entreprise: nouvelle régulation du capitalisme?*, Paris, Septentrion.
- Weber H., 2005, *Du ketchup dans les veines. Pratiques managériales et illusions: le cas McDonald's*, Paris, Érés.
- Willmott H., 2011, «Journal List Fetishism and the Perversion of Scholarship: Reactivity and the ABS List», *Organization*, n. 18, pp. 429-442.

BIBLIOGRAFIA

Zarka Y.C., 2009, «L'évaluation: un pouvoir supposé savoir», *Cité*, 37, n. 1, pp. 113-123.

Zizek S., 2000, *Fragile Absolute, or, Why is the Christian legacy worth fighting for?*, London-New York, Verso; trad. it. 2007, *La fragilità dell'assoluto*, Massa, Transeuropa.

Zizek S., 2006, *La subjectivité à venir*, Paris, Flammarion.

NOVALOGOS Anzio
www.novalogos.it

FINITO DI STAMPARE NEL MESE DI MARZO 2018