CARTOGRAFIE SOCIALI
Rivista di sociologia e scienze umane
Anno IV, n. 8, novembre 2019

Direzione scientifica
Lucio d'Alessandro e Antonello Petrillo

Direttore responsabile
Arturo Lando

Redazione
Elena Cennini, Anna D'Ascenzio, Marco De Biase, Giuseppina Della Sala, Eugenio Galioto, Emilio Gardini, Fabrizio Greco, Luca Manunza

Comitato di redazione
Marco Armiero (KTH Royal Institute of Technology, Stockholm), Tugba Basaran (Kent University), Nick Dines (Middlesex University of London), Stefania Ferraro (Università degli Studi Suor Orsola Benincasa, Napoli), Marcello Maneri (Università di Milano Bicocca), Önder Özhan (Università di Ankara), Domenico Perrotta (Università di Bergamo), Federico Rahola (Università di Genova), Pietro Saitta (Università di Messina), Anna Simone (Università Roma Tre), Ciro Tarantino (Università della Calabria)

Comitato scientifico
Fabienne Brion (Université Catholique de Louvain -la-Neuve), Alessandro Dal Lago (Università di Genova), Davide De Sanctis (Università degli Studi Federico II - Napoli), Didier Fassin (Institute for Advanced Study School of Social Science, Princeton), Fernando Gil Villa (Universidad de Salamanca), Akhil Gupta (University of California), Michalis Lianos (Université de Rouen), Marco Martiniello (University of Liège), Laurent Mucchielli (CNRS - Centre national de la recherche scientifique), Salvatore Palidda (Università di Genova), Michel Peraldi (CADIS - Centre d'analyse et d'intervention sociologiques), Andrea Rea (Université libre de Bruxelles)

"Cartografie sociali" is a peer reviewed journal

TRA POTERE E SAPERE: STUDI CRITICI SULLA VALUTAZIONE

A cura di Davide Borrelli e Diego Giannone

MIMESIS

SUOR ORSOLA UNIVERSITY PRESS

Pubblicazione semestrale: abbonamento annuale (due numeri): € 45,00

Per gli ordini e gli abbonamenti rivolgersi a:
ordini@mimesisedizioni.it
L'acquisto avviene per bonifico intestato a:
MIM Edizioni Srl, Via Monfalcone 17/19
20099 - Sesto San Giovanni (MI)
Unicredit Banca - Milano
IBAN: IT 59 B 02008 01634 000101289368
BIC/SWIFT: UNCRITM1234

Cartografie sociali è una rivista promossa da URiT, Unità di Ricerca sulle Topografie sociali.

Direzione e Redazione della rivista hanno sede
presso l'Università degli Studi Suor Orsola Benincasa
Via Suor Orsola 10 - 80132 Napoli (Italy)
www.unisob.na.it
cartografiesociali@unisob.na.it
cartografiesociali.rivista@gmail.com

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
SUOR ORSOLA
BENINCASA
FACOLTÀ DI
SCIENZE
DELLA FORMAZIONE



MIMESIS EDIZIONI (Milano – Udine)
www.mimesisedizioni.it
mimesis@mimesisedizioni.it

Isbn: 9788857565187
Issn: 2499-7641

© 2019 – MIM EDIZIONI SRL
Via Monfalcone, 17/19 – 20099
Sesto San Giovanni (MI)
Phone: +39 02 24861657 / 24416383
Fax: +39 02 89403935

Registrazione Tribunale di Napoli n. 37 del 5 luglio 2012

INDICE

EDITORIALE: La *neo*valutazione al governo della società
di Davide Borrelli e Diego Giannone *7*

La valutazione: un potere spacciato per sapere
di Yves Charles Zarka 37

Oggetti smarriti e ritrovati. Cartografare i valori politico-morali per comprendere l'ondata della valutazione
di Peter Dahler-Larsen 49

Dal rischio alla prestazione. Dispositivi, misurazioni, produzione del valore e inclusione differenziale
di Anna Simone 71

Il giudizio di Talos. Valutazione, algoritmi, macchine
di Mauro Santaniello 85

Vittime o complici? Sullo strano desiderio di essere valutati
di Bénédicte Vidaillet 103

Measuring and Delimiting Corruption
di Debora Valentina Malito 115

Rating agencies, symbolic capital and the evaluation of nation-states. A preliminary exploration
di Adriano Cozzolino 139

La Repubblica dei *performanti*
ovvero
si hic est asinus non erit illic equus
di Antimo Cesaro 159

The re-emerging debate over the rise of the Evaluative State in the British university sector
di Laura Giovinazzi 185

Recensione a *La mafia dimenticata*
di Salvatore Palidda 199

Bénédicte Vidaillet

VITTIME O COMPLICI? SULLO STRANO DESIDERIO DI ESSERE VALUTATI[1]

Abstract

There is a paradox with individualized performance evaluation: despite the harmful effects of the evaluation systems and the complaints they generate, most people are favourable to their development. Why do they support practices that end up affecting them negatively? In this article five hypotheses are given to interpret the reasons for this growing and unstoppable success: (1) evaluation entails a narcissistic promise of self-development, (2) it also offers the subject the illusion of continuously being able, like the phoenix, to rebirth from his ashes, (3) people hope that evaluation will enable to suppress the undeserved enjoyment of the other, (4) people want to become themselves evaluators, (5) evaluation is expected to give the subject some form of recognition. However, the evaluation is fatally destined to fail all these promises. But this, instead of inducing to abandon it, paradoxically feeds the social and political demand for more evaluation.

Keywords:

Evaluation, Psychodynamics of Work and Organizations, Jacques Lacan, Social Envy, Need for Recognition

1 Il presente contributo rappresenta la trascrizione della relazione tenuta dall'autrice al Convegno Internazionale «Politiche della Valutazione: Prestazione, eccellenza e controllo nella Società Neoliberale», svoltosi a Caserta il 17 ottobre 2018 presso il Dipartimento di Scienze Politiche «Jean Monnet» dell'Università della Campania «Luigi Vanvitelli». La traduzione è di Davide Borrelli.

1. *Due questioni preliminari sulla valutazione*

C'è una canzone molto nota in Francia, cantata da Juliette Gréco, celebre rappresentante di quella che si chiama "la chanson française". Questa famosa canzone è un po' maliziosa dato che Juliette Gréco ripete: "spogliatemi!". Propongo di farne una parafrasi scherzosa, limitandomi semplicemente a sostituire "spogliatemi!" con "valutatemi!", una parafrasi che farebbe:

Valutatemi, valutatemi,
Sì, ma non subito, non troppo velocemente
Sappiate bramarmi, desiderarmi, affascinarmi,
(…) E prima di tutto, lo sguardo
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.

E alla fine, come la canzone originale che termina con «E voi, spogliatevi!», questa terminerebbe con «E voi, valutatevi!».

Il titolo del mio libro *Valutatemi!* (2018) si riferisce a questa canzone. Nel libro sviluppo l'idea iconoclasta che, anche se ci lamentiamo molto della valutazione e delle conseguenze che ha su di noi, in realtà non ne siamo soltanto *vittime*. Ne siamo anche *complici*, abbiamo questo desiderio di essere valutati, che si rivolge all'altro, l'altro a cui chiediamo: "valutami!", nonostante il prezzo da pagare, per ragioni psichiche che dobbiamo comprendere. Questo è quello che ho cercato di fare in questo libro, e vi illustrerò alcune ipotesi che vi ho sviluppato.

Ma, innanzitutto, due questioni preliminari prima di sviluppare queste ipotesi. Prima questione: occorre precisare di che tipo di valutazione si tratta. Seconda questione: è necessario essere chiari sul fatto che questa forma di valutazione che reclamiamo è molto dannosa. Perché, se così non fosse, non ci sarebbe nessun paradosso, nessun problema, sarebbe abbastanza logico volerla.

Dunque, *prima questione: di quale tipo di valutazione stiamo parlando*?

È importante precisarlo perché valutare non è di per sé un fatto nuovo. In tutte le professioni ci sono sempre state pratiche di valutazione specifiche per ogni attività, spesso in occasione di particolari momenti della vita professionale: promozione, assunzione, concorsi, ecc. In questi casi la valutazione era solo una delle dimensioni legate alla pratica della professione,

un elemento tra gli altri. E spesso comportava un aspetto collettivo. Ciò che è nuovo, e caratteristico delle nostre società, è aver sviluppato un tipo di valutazione molto specifico – la valutazione individualizzata della performance – e metterlo al centro di tutto:

- a monte, essa condiziona la definizione delle pratiche e la loro standardizzazione, gli obiettivi fissati e i contratti con la dirigenza;
- a valle, organizza il controllo delle attività – a volte su base quotidiana –, determina ciò che si ritiene che ciascuno debba ricavare dalla propria attività: remunerazione, premio, promozione, ecc. e condiziona nuovi obiettivi.

Nonostante l'apparente complessità dei mezzi tecnologici impiegati, tra cui quelli informatici, la valutazione si riduce sempre a poche cifre, ad alcuni "indicatori di performance": un fatturato, un tasso di rendimento, un numero di citazioni o di articoli pubblicati.

Negli ultimi venti anni queste pratiche di valutazione individualizzata delle performance si sono diffuse ovunque. Originariamente limitate a determinate professioni, in particolare quelle commerciali, ad alcune funzioni, quali ad esempio di amministratore delegato di società quotate, e ad alcuni settori, quali quello bancario, tali pratiche sono ora all'ordine del giorno negli ospedali, nella ricerca, nelle amministrazioni municipali, nelle città, nella polizia, nelle associazioni, e riguardano tutti, dai dirigenti agli operai. È addirittura diventato un vero e proprio fenomeno sociale: in televisione, si chiede agli spettatori o a una giuria specializzata di valutare i candidati che si sottopongono a una serie di prove in diretta – come avviene ad esempio nel programma *Masterchef* – e su internet tutti passano dai loro commenti a un "mi piace".

Seconda questione preliminare: è chiaro che questa forma di valutazione ha effetti nefasti. La valutazione individualizzata delle performance professionali ha effetti negativi, che sono ora ben documentati dai ricercatori.

Primo tipo di effetti perversi: la valutazione porta a contro performance. Un esempio: notando il decesso sistematico di alcuni tipi di pazienti in sala operatoria, una clinica stabilisce una quota massima di "perdite" ai suoi chirurghi. Risultato: nessun chirurgo vuole più operare questo tipo di pazienti quando si avvicina alla cifra fatidica (Beauvallet 2010). Ovviamente è controproducente in quanto questi pazienti non operati hanno più probabilità di morire che se fossero operati, nonostante il rischio dell'intervento. Un altro esempio: negli Stati Uniti vige in alcuni stati un sistema di premialità e di sanzioni alle scuole e agli insegnanti in base ai risultati dei test cui sono sottoposti i relativi studenti. In queste scuole gli insegnanti concentrano la loro attività didattica sull'apprendimento dello strumento (come rispondere ai test) e si allontanano dagli insegnamenti fondamentali (Linn 2000). Le contro performance riguardano anche il fatto che le persone

imbrogliano o, diciamo così, si arrangiano con gli indicatori. Così, da una ricerca svolta presso un centro delle Casse di assicurazione malattia in Francia è emerso che i dipendenti "aggirano" alcune regole per aumentare i loro risultati. Per "ridurre la coda in attesa" - in realtà per aumentare la produttività dei dipendenti – gli uffici per il pubblico sono dotati di un software in grado di registrare la durata di ogni intervista. Lo scopo è che l'ottanta per cento delle domande vengano elaborate in meno di tre minuti e il conseguimento di questo obiettivo determina in parte i premi elargiti dalla direzione e la promozione degli impiegati. I risultati sono spettacolari... grazie a ingegnose strategie di elusione. Così alcuni impiegati interrompono il software dopo tre minuti ma continuano a dare informazioni al cliente (Martin 2011).

Secondo tipo di effetti perversi: la valutazione degrada le condizioni di lavoro e produce effetti negativi sulla salute nel lavoro. Innanzitutto perché provoca la perdita di autonomia sul lavoro e l'aumento del controllo su di esso: sono gli effetti ben noti degli indicatori, della standardizzazione e della contrattualizzazione che la valutazione introduce. I risultati da raggiungere sono sempre più definiti dall'alto, standardizzati e monitorati, il che porta le persone sul campo a ritenere di non poter svolgere correttamente il proprio lavoro. In Francia ci sono molti lavori in questa direzione, che si basano su Michel Foucault per descrivere le pratiche di valutazione come un dispositivo di potere (Abelhauser *et al.* 2011; Gori e Del Volgo 2009; Zarka 2019). In secondo luogo, la valutazione porta ad un'intensificazione del lavoro: quando si viene valutati, non appena si raggiungono gli obiettivi, essi vengono immediatamente aumentati; il lavoro è quindi costantemente intensificato, a volte al limite di ciò che è umanamente sopportabile. Infine, la valutazione individualizzata delle prestazioni lavorative conduce a una competizione generalizzata che rovina le relazioni tra colleghi, rompe le comunità, la fiducia e l'ambiente di lavoro.

In questo contesto, quindi, non sorprende che le denunce relative agli effetti della valutazione stiano diventando sempre più diffuse.

2. *Cinque ipotesi sulla valutazione*

Eppure, le pratiche di valutazione hanno continuato a espandersi. Non è paradossale? No, se si postula la seguente ipotesi: la valutazione ci attrae e se è vero che siamo ben consapevoli dei suoi effetti perversi, come le sirene di Ulisse, tuttavia abbiamo difficoltà a resistervi. Quindi non siamo solo le vittime di un sistema ma vi partecipiamo attivamente. L'intera questione è allora capire a quale richiesta inconscia corrisponde il desiderio di essere valutati. A chi si rivolge questa richiesta e che cosa comporta?

La mia prima ipotesi: la valutazione ci seduce perché narcisisticamente ci lusinga. Contiene una promessa narcisistica.

In effetti, quando ci si offre il soccorso della valutazione, ci viene preliminarmente chiesto di identificare le migliori pratiche, quelle che "funzionano", e di formarci ad esse. Si tratta delle cosiddette *best practices*, quelle definite dagli specialisti che osservano come hanno fatto i migliori ad avere successo. Ci vengono anche offerti modelli con i quali identificarci. Ecco che cosa significa essere un "bravo ricercatore" (pubblicare un certo numero di articoli in un certo numero di anni in questa o quella rivista); un "buon venditore" (realizzare un certo fatturato e un certo livello di margine in un determinato periodo); un "buon dottore" al pronto soccorso (non superare un certo periodo di tempo per paziente). Non è seducente potersi identificare in queste figure di successo? Non è seducente sapere esattamente che cosa verrà riconosciuto come "buono" o "molto buono" nel proprio campo?

Naturalmente non solo ci "vendono" questi modelli di successo, ma ci prospettano anche la possibilità di aiutarci ad avvicinarci ad essi. In questo modo la valutazione si accompagna sempre alla promessa narcisistica di poter "migliorare", "crescere", "andare oltre", "superare se stessi". Grazie alla valutazione e ai processi che essa innesca e crea, e al guadagno che promette, speriamo di diventare migliori e addirittura "eccellenti". Tutti sono incoraggiati a verificare i propri progressi grazie agli indicatori: "puoi collocarti e presto potrai anche auto-valutarti o fissare tu stesso i tuoi obiettivi", questo è ciò che ci viene detto. La valutazione viene anche spesso presentata come un processo di selezione per identificare coloro che "sono migliori degli altri", i "top ten", invitando tutti a proiettarsi in cima... A proposito, ovviamente ci si dimentica degli altri, della maggior parte, dell'ottanta per cento che non risulterà entro il primo venti per cento.

Chi non vorrebbe essere un campione, come avviene in una grande impresa, *Carglass*, così come vediamo in un documentario di Jean-Robert Viallet (2009)? Dei quadri in occasione di una sessione di formazione gridano, tutti disposti in cerchio, con i pugni alzati: «Siamo i migliori, wow!!!». Una donna che parla del suo team commenta: «Sono ottimamente affiancata, ho una squadra di campioni».

Nella valutazione il nostro narcisismo viene sollecitato anche nel momento in cui "si definiscono i criteri", "si scelgono gli indicatori", "si mette a punto il dispositivo". Infatti spesso vi si lusinga chiedendovi: «Tu che sei un esperto, vuoi partecipare alla commissione che parteciperà al processo di elaborazione dei criteri di valutazione nella tua professione?». Così, tra i ricercatori, la classifica delle riviste che funge da fondamento per la loro

valutazione viene «definita con il contributo della comunità scientifica». A chi di voi è già capitato di aver partecipato a questo processo? Partecipare al processo significa già essere scelto come ricercatore che è al centro della disciplina e dotato di una vasta conoscenza. E poi si andrà anche a sollecitare la vostra "competenza", la vostra "eccellenza" quando si procede al passo successivo, cioè a valutare colleghi, dipartimenti, ecc. Ecco il tipo di messaggio che viene inviato per invitare un ricercatore a partecipare alla valutazione di un dipartimento di un ateneo concorrente con il suo: «Abbiamo pensato che la tua esperienza potrebbe essere particolarmente preziosa. Inoltre, saremmo estremamente onorati se accettassi di partecipare al comitato di esperti che valuterà l'attività scientifica e i progetti di ricerca di questa unità».

E spesso, prima che il sistema si applichi a tutti, verrà testato su volontari, ben contenti di partecipare alle impostazioni preliminari, molto felici di essere considerati con attenzione e gratitudine dai dirigenti. Così, in *Société Générale*, la principale banca francese, durante l'implementazione di un nuovo sistema di valutazione, la direzione ha informato i dipendenti di questa innovazione e ha fatto appello alla loro «buona volontà» per testare il dispositivo «prima che fosse impiegato per l'intero gruppo». Chi rifiuterebbe questo ruolo di pioniere?

La mia seconda ipotesi è la seguente: la valutazione ci promette che possiamo rinascere infinitamente dalle nostre ceneri, come la fenice. Indipendentemente dal nostro passato, a prescindere dalla realtà in cui siamo coinvolti, c'è l'illusione di essere in grado, questa volta, di vincere.

Esaminiamo un po' più da vicino questo aspetto. Prima di tutto, una caratteristica importante della valutazione contemporanea è che essa organizza il lavoro in una successione di esercizi di valutazione segmentati nel tempo. Infatti, la valutazione viene sempre fatta su un determinato periodo di tempo: misuriamo il fatturato ottenuto in una settimana, in un giorno o in un mese; si fa un *ranking* delle "migliori" università ogni anno; vi si assegna un'etichetta valida solo per i prossimi tre anni, eccetera. Generalmente si sottolinea poco questa suddivisione del lavoro in prove, eppure è la prima modifica introdotta da qualsiasi procedura di valutazione, quella che condiziona tutto il resto del processo.

Suddividendo il lavoro in scadenze molto brevi e organizzando in questi intervalli di tempo delle competizioni da cui ci si aspetta che tutto possa essere rimesso in gioco, le pratiche di valutazione contemporanee fanno somigliare il lavoro a gigantesche puntate di casinò in cui non c'è più fine. E questo è esattamente ciò in cui consiste questo argomento.

In ogni esercizio di valutazione la persona viene pesata, digitalizzata, condensata in qualcosa che si suppone possa esprimerla, qualcosa intorno

a cui si organizza la sua consistenza. Ma questa cifra è solo temporanea poiché è destinata a cambiare sempre, ad evolvere al successivo esercizio di valutazione. Non è come una marchiatura che si imprime sull'animale per indicarne la proprietà, non è un nome su una carta d'identità, è un numero che ha il compito di riassumerci ma che ci definisce solo per un tempo limitato.

Tutto ciò installa il valutato in un processo che lo mette artificialmente in tensione. C'è una prova che gli promette un godimento che si rimette in gioco senza fine. Ad ogni prova il valutato immagina di poter fare meglio della volta precedente, può dimenticare ciò che ha fatto di sbagliato, può "ri-farsi". Mentre l'iscrizione in una storia pone il soggetto in una continuità che determina in parte ciò che è possibile e impossibile in ogni momento, con la valutazione avviene il contrario: le prove si susseguono e si presentano come indipendenti, facendoci quindi credere che tutto sia permanentemente suscettibile di essere rimesso in gioco, temporaneo, reversibile. Un giorno siete negativi ma potreste diventare migliori il giorno dopo, sarebbe una semplice questione di volontà e di impegno. Conta solo il risultato all'istante *t*. Non avete una storia, tutto è cancellabile. La fantasia che qui è in funzione è che tutti potrebbero in qualsiasi momento rinascere dalle proprie ceneri.

Questo è quanto per la mia seconda ipotesi. Passerò ora a un'ipotesi che si riferisce non a noi stessi, ma alla nostra relazione con l'altro. E vedremo che i motivi per cui vogliamo essere valutati non sono necessariamente molto gloriosi, né molto benevoli nei confronti dell'altro.

La mia terza ipotesi è che noi chiediamo di essere valutati affinché sia valutato anche l'altro, in particolare il nostro collega. Fantasmaticamente si tratta di limitare il godimento dell'altro, di evitare che riceva una parte di godimento che non merita e che ci ha rubato.

Come sono arrivata a questa ipotesi? Nelle interviste che facevo sugli effetti dei sistemi di valutazione c'era sempre, dopo grandi lamentele su tali effetti, un momento strano in cui l'intervistato mi confidava: «Però nello stesso tempo con questo sistema si arriva finalmente a sapere chi merita che cosa. Perché voi vedete il tal signore non fa niente, è un fannullone, approfitta del sistema, mentre io invece mi spezzo la schiena a sgobbare!».

Eh sì, c'è un'altra caratteristica notevole della valutazione così come è attualmente praticata: essa procede sempre di pari passo con la comparazione aperta e con la pubblicizzazione dei risultati. Risultati che sono resi visibili e pubblicati in nome della "trasparenza". La valutazione non è di nessun interesse se resta segreta, dal momento che essa è uno strumento per sorvegliare l'altro in un rapporto di voyeurismo e di controllo. Si è pronti

a essere valutati purché lo sia anche l'altro. Infatti si fantastica sempre che l'altro se la passi meglio: è sempre l'altro che imbroglia con le regole del sistema. Sarebbe ingiusto che egli guadagnasse più di me quando non lo merita! Si fantastica che l'altro goda più di noi, e che addirittura ci rubi il godimento che ci è dovuto. Si fantastica sull'altro come un ladro di godimento. La valutazione gli potrebbe strappare una parte di questo godimento indebito e restituircela. A tale riguardo è significativo, come ho sottolineato prima, che l'appello alla valutazione si accompagni sempre all'esposizione del caso del «signor Chi-Se-Ne-Frega che cancella la motivazione da ogni servizio, dato che non fa nulla, che è pagato come gli altri e che nessuno gli dice niente». La valutazione, come per magia, dovrebbe cancellare ed eradicare i signori Chi-Se-Ne-Frega, che saranno finalmente rimessi sulla diritta via (salvo che il signor Chi-Se-Ne-Frega è molto più malizioso e ci saprà fare certamente meglio di voi per essere in regola con gli indicatori, anche a costo di imbrogliare un po').

La mia ipotesi è dunque che il desiderio della valutazione abbia qui a che fare con ciò che i Tedeschi chiamano *Schadenfreude*, une delle forme di invidia per la quale si gode segretamente dei mali altrui, ivi compresi quelli dei prossimi (Vidaillet 2011). In certi casi si è perfino disposti a perderci un po' se l'altro ci perde di più, e certamente l'altro ha sempre da perderci più di noi. Si è disposti a ridurre il proprio margine di manovra a causa della valutazione se si sa che così si riduce anche quello dell'altro, questo altro che si procura più piaceri di noi, si sottrae al lavoro e si fa beffe di noi. Non è l'azionista o il padrone che approfitta di noi, è questo altro così prossimo, questo collega, questo vicino di ufficio o di reparto, che viene ritenuto interamente responsabile della nostra demotivazione sul lavoro. Occorre sottolineare in proposito qualcosa di importante. Di quale altro si tratta nella valutazione? È un altro semplificato – si potrebbe dire stilizzato – la cui singolarità è rimossa e non interessa, e al quale si guarda solo come colui che può essere utilizzato come pietra di paragone. Si tratterà di collocarci e di differenziarci da questo altro sulla base di criteri ben definiti, e poi di dimostrare che egli merita di meno e che noi meritiamo di più.

Bourdieu stesso ha molto incoraggiato la pratica sistematica della valutazione nell'università e nella ricerca. Nel 1992 ha creato *l'Association de Réflexion sur les Enseignements Supérieurs et la Recherche* (ARESER) ed ecco ciò che pubblica questa associazione, sotto la sua direzione nel 1997: la valutazione è una necessità, ma è ancora troppo poco sviluppata, non abbastanza trasparente e ancora criticabile nelle sue procedure. Tutto ad un tratto il progetto principale diviene sviluppare indicatori e aumentare la famosa "trasparenza": «La leggibilità comporta ridare forza a una

trasparenza, a un impegno a pubblicizzare le performance degli atenei. La creazione del CNE [*Conseil National d'Evaluation* - il Consiglio nazionale per la valutazione] ha segnato un passo in questa direzione, anche se tale istituzione non dispone di mezzi adeguati ai suoi obiettivi. La modalità più consensuale di questo processo consisterebbe nel rendere accessibili un insieme di indicatori di performance, prodotti con un massimo di garanzie di rigore da ricercatori specializzati in tali questioni» (ARESER 1997, p. 96). Tali criteri devono permettere di classificare gli atenei, e l'ARESER insiste sul fatto che è necessario evitare le rendite di posizione delle università meglio classificate e non esitare a sanzionare i peggiori elementi: «Le politiche di valutazione e di diffusione delle diagnostiche devono potersi tradurre in sistemi di sanzioni più rapide ed efficaci […]. Dal ministero e dalle più grandi strutture di ricerca devono poter essere formulate e attuate con più forza delle procedure di "segnalazione", delle revoche di abilitazioni, delle esigenze di ristrutturazione» (pp. 97 e 102). Si vede bene qui la volontà di poter utilizzare "facilmente" le valutazioni per la ripartizione dei fondi tra i dipartimenti o tra gli atenei, sanzionando i "cattivi" e ricompensando i "buoni".

La mia quarta ipotesi è che noi chiediamo la valutazione per diventare noi stessi valutatori…compreso di noi stessi! (del resto, ciò corrisponde all'ultimo verso della canzone: «e voi, valutatevi!»).

Infatti, con la valutazione contemporanea, se ognuno può essere valutato, ognuno può anche… valutare! Così, si possono moltiplicare i valutatori, si possono scambiare i ruoli di valutatori e valutati, si può essere nello stesso tempo valutato e valutatore, ci si può autovalutare, ecc. Questa caratteristica è molto diversa dalle precedenti pratiche in cui il valutatore si trovava in un ruolo d'eccezione. Ad esempio, nella Pubblica Istruzione la valutazione degli insegnanti è stata a lungo affidata a una categoria molto particolare: gli ispettori. Essi sono esperti nella loro disciplina, hanno dovuto superare un concorso per accedere a questa posizione e hanno evidentemente sviluppato specifiche competenze da ispettori. Sono anche in una posizione di totale indipendenza nei confronti del sistema e della persona valutata.

Le cose funzionano in modo molto diverso nelle pratiche di valutazione contemporanee. La valutazione non è più riservata a entità singolari e indipendenti. Essa è banalizzata, ed è concepita per essere praticata dalla maggior parte delle persone che lavorano, e dipende dal senso comune che ci si aspetta che chiunque sappia "valutare". Diventa normale valutare "il proprio team", "i propri colleghi", dare la propria opinione come cliente su un servizio commerciale, o come paziente su una cura ricevuta, ecc. Nel feedback a 360 gradi una persona che esercita funzioni direttive riceve un

"feedback" su come viene percepito il suo stile di gestione, sulla base di valutazioni effettuate dalla persona stessa (che si auto-valuta), dal suo superiore, dai colleghi dello stesso livello e dalle persone che dirige.

La mia ipotesi è che le pratiche di valutazione vengono implementate perché promettono a ciascuno di fare a sua volta il valutatore lasciando credere che le competenze per valutare siano accessibili a tutti e che le condizioni organizzative della valutazione siano poco importanti. È un potere non trascurabile che viene dato a chiunque, e la richiesta di valutazione è in questo caso più una richiesta di valutare che di essere valutato.

Una posta in gioco essenziale è rendere legittimo il godimento di valutare gli altri, di essere colui che indica la colpa dell'altro o al contrario la sua ricompensa! La diffusione dell'ideologia della valutazione si basa quindi sulla promozione non solo del «diritto ad essere valutati», difeso dall'avvocato della società *General Electric* per sostenere l'istituzione di un nuovo sistema di valutazione (Le Quinquis e Métin 2010), ma anche del «diritto di valutare esteso a tutti».

Infine, la mia ultima ipotesi è che si chieda di essere valutato perché si crede, a torto, che ciò ci farà ottenere un "riconoscimento".

Ma in realtà, non solo la valutazione non ci porta questo riconoscimento, ma è molto peggio: alimenta la nostra sete di riconoscimento! Diamo un'occhiata più da vicino a come funziona. In genere si giustifica lo sviluppo della valutazione con il seguente argomento: si vorrebbe essere valutati per essere riconosciuti. Ma, in realtà, la valutazione è una falsa operazione di riconoscimento che non fa che alimentare il bisogno di riconoscimento mentre pretende di rispondervi. Infatti, per sua natura, il riconoscimento è impossibile: se questa questione potesse essere risolta una volta per tutte, smetterebbe di preoccupare gli esseri umani per tutta la vita. Il che è impossibile perché, secondo lo psicanalista Jacques Lacan, ciò che ci definisce è una certa "mancanza di essere", un'incertezza ontologica: non possiamo mai sentirci definitivamente "riconosciuti". L'unica cosa che si può fare è evitare che l'essere umano impieghi tutte le sue energie nella richiesta di essere riconosciuto: è a questo che serve il sistema simbolico che ci dà un nome, una professione, una filiazione (l'essere figlio di un tizio e di una tizia), e ci offre un posto relativamente stabile dal quale possiamo agire. Questo posto non risponde pienamente alla sua condizione di incertezza esistenziale, ma lo calma fisicamente e gli impedisce di essere ossessionato dalla domanda di riconoscimento. Ora, che cosa fornisce la valutazione? Non posti ma posizioni relative (vale a dire, sempre in rapporto all'altro) e incerte (poiché tutto viene rimesso in gioco ad ogni prova). Quanto più siamo valutati, tanto più siamo incerti, e quindi

tanto meno siamo rassicurati riguardo alla posizione che ci viene data in modo effimero. Si tratta dunque di un circolo vizioso.

Per concludere: una volta comprese le leve psichiche su cui gioca la valutazione per sedurci, diventa più facile resistervi. Si eviterà allora di attribuire alla valutazione dei meriti che non ha e si potrà restare lucidi sul fatto che essa non è una soluzione miracolosa che risolverà il problema delle nostre relazioni con i colleghi, ci impedirà di demotivarci o ci assicurerà il riconoscimento.

Bénédicte Vidaillet (benedicte.vidaillet@u-pec.fr)
Institute de Recherche en Gestion (IRG)
Université Paris Est Créteil

Riferimenti bibliografici

Abelhauser A., Gori R. et Sauret M.-J., 2011, *La Folie évaluation: le malaise social mis à nu*, Paris, Mille et Une Nuits.

ARESER, 1997, *Quelques diagnostics et remèdes urgents pour une université en péril*, Paris, Liber-Raisons d'agir.

Beauvallet M., 2010, *Le strategie assurde. Come fare peggio credendo di fare meglio*, Milano, Garzanti.

Gori R. et Del Volgo, M. J., 2009, *L'idéologie de l'évaluation: un nouveau dispositif de servitude volontaire?*, in «Nouvelle Revue de psychosociologie», vol. 2 (8), pp. 11-26.

Le Quinquis A. e Métin D., 2010, *L'évaluation des systèmes d'évaluation, A propos du jugement du TGI de Versailles du 28 octobre 2010*, «Semaine sociale Lamy», 13 décembre, n. 1471, pp. 6-11.

Linn R., 2000, *Assessments and Accountability*, in «Educational Researcher», 29 (2), pp. 4-16.

Martin P., 2011, *Gestion de la file d'attente et invisibilisation des précaires*, in «Actes de la Recherche en Sciences Sociales», n. 189, septembre, pp. 34-41.

Viallet J.R., 2009, *La mise à mort du travail*, in «Yami» 2.

Vidaillet B., 2011, *L'invidia al lavoro: un'emozione devastante*, Roma, Ananke.

Id., 2018, *Valutatemi! Il fascino discreto della meritocrazia*, Aprilia, Novalogos.

Zarka Y.C., 2019, *La valutazione: un potere spacciato per sapere*, in «Cartografie Sociali» 8, numero monografico dal titolo *Tra potere e sapere: studi critici sulla valutazione*, a cura di Davide Borrelli e Diego Giannone (ed. or. *L'*évaluation, un pouvoir supposé savoir, in «Cités», numero monografico, *L'idéologie de l'évaluation – la grande imposture* n. 37, pp. 113-123).

Finito di stampare
nel mese di novembre 2019
da Geca Industrie Grafiche – San Giuliano Milanese (MI))