

Lucio Belloi

**VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI, SVILUPPO
DELLE RISORSE UMANE, CAMBIAMENTO
CULTURALE NELLE ORGANIZZAZIONI**



Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Anno IV, numero 2, 2013

Numero speciale edito il 14 Gennaio 2014

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI, SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE, CAMBIAMENTO CULTURALE NELLE ORGANIZZAZIONI

di Lucio Belloi

1. Introduzione

Il presente articolo tratta aspetti fondamentali della *valutazione delle prestazioni professionali individuali* quale strumento essenziale per la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane nel contesto organizzativo. In particolare, illustra *le caratteristiche basilari* (fattori, processi, condizioni) di un sistema di valutazione delle prestazioni e *aspetti cruciali inerenti all'implementazione del sistema* stesso, tenendo conto di esperienze maturate da chi scrive, come consulente e formatore, in ambito sanitario e sociosanitario a partire dall'anno 2000.

Da un lato, il sistema di valutazione delle prestazioni viene visto nelle sue *diverse valenze, in stretta interdipendenza con le altre leve di gestione e sviluppo del personale*; dall'altro, l'implementazione del sistema di valutazione viene letta come *momento importante di cambiamento* all'interno dell'organizzazione, *sia dal punto di vista organizzativo e gestionale sia sul versante culturale*.

In tal modo, il tema specifico della valutazione viene analizzato in relazione a diversi elementi del sistema organizzativo e in rapporto al complesso e delicato tema della *gestione del cambiamento*, nei suoi aspetti relazionali, organizzativi, culturali¹.

2. Leve di gestione e sviluppo delle risorse umane e loro interdipendenza

La valutazione delle prestazioni non si può comprendere come strumento e funzione a sé stante, separata dalle altre leve di gestione e sviluppo delle risorse umane e, più in

¹ Si tratteranno contenuti inerenti alla sperimentazione, implementazione e revisione di sistemi di valutazione delle prestazioni, sviluppati in Aziende Sanitarie e in Organizzazioni di Servizi alla Persona (ex Ipab, poi trasformate o integrate in Aziende di Servizi alla Persona) operanti in Emilia Romagna. Dato il 'taglio' dell'articolo, non si prevede la descrizione di progetti di implementazione sviluppati, ma il riferimento a contenuti specifici o esempi significativi di rilevanza per la presente trattazione.

N.B. Anche se gran parte delle esperienze a cui si fa riferimento sono state intraprese prima delle 'recenti' innovazioni normative in materia di valutazione nella P.A., si ritiene che gli aspetti di contenuto e di processo riportati possano contribuire utilmente alla discussione in merito al significato della valutazione e alle modalità di implementazione di un sistema di valutazione che sia funzionale alla valorizzazione delle risorse umane e allo sviluppo dell'organizzazione, con particolare riferimento agli ambiti citati.

Per un'ampia e interessante trattazione del tema della *cultura della valutazione nella P.A.* si vedano i contributi di L. Mattalucci, E. Sarati, G. Andrioli in *Dialoghi*, n.1 del 2011.

generale, dall'assetto e dal funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso. Soltanto cogliendola in un'ottica sistemica e leggendola in integrazione con le altre funzioni, la valutazione manifesta pienamente il suo significato e mostra le sue potenzialità di sviluppo delle risorse umane e di agente di apprendimento organizzativo.

Per questa ragione, prima di iniziare lo svolgimento del tema specifico si richiamano brevemente alcuni aspetti del contesto organizzativo che faranno da 'cornice' alle successive considerazioni e che verranno poi sviluppati in modo più analitico nel corso della trattazione.

In generale, l'esigenza di una organizzazione che opera in ambito sanitario o sociosanitario è quella di aver a disposizione risorse umane dotate di conoscenze e capacità professionali coerenti con la domanda e i bisogni dell'utenza, le strategie gestionali e di sviluppo dei servizi, le politiche di qualità e le aspettative professionali del personale ai diversi livelli. A partire da queste coordinate – e tenendo conto degli standard vigenti – l'organizzazione è tenuta a definire *i profili professionali ideali dei diversi ruoli* e ad assumerli come punto di riferimento strategico (anch'esso tuttavia in evoluzione) per le politiche e i sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane. Politiche e sistemi che si articolano a loro volta – secondo le caratteristiche del contesto organizzativo – in diverse fasi e strumenti, quali *la selezione, l'inserimento lavorativo, le modalità gestionali e lo stile di leadership, la valutazione delle risorse umane, la formazione e lo sviluppo, le politiche retributive, etc.* che costituiscono parte significativa del sistema organizzativo – gestionale nel suo complesso.

Ciò che in questa sede si vuole sottolineare è l'interdipendenza reciproca fra gli strumenti e le modalità di gestione delle risorse umane sopra citate, quale fattore che può determinare la maggiore o minore efficacia nell'uso di tali leve all'interno dell'organizzazione. Ad esempio, se nel corso della formazione degli operatori sociosanitari viene enunciata come aspetto fondamentale del servizio la centralità dell'utenza (che in una struttura residenziale per anziani è rappresentata dalla persona anziana e dalla sua famiglia) e ciò non trova coerente riscontro nelle modalità gestionali e nello stile di leadership del responsabile della struttura e dei responsabili di nucleo assistenziale oppure non viene adeguatamente rappresentato nei fattori del sistema di valutazione delle prestazioni (ad esempio non si valutano o si dà poco peso agli aspetti comunicativi e relazionali), l'impatto della formazione sarà depotenziato o vanificato dai comportamenti organizzativi effettivamente adottati dai responsabili e dall'uso incoerente delle diverse leve di gestione delle risorse umane citate. Nel caso invece vi sia una interdipendenza positiva fra le diverse leve e i relativi comportamenti manageriali nel ribadire la centralità della persona anziana e del suo benessere complessivo, allora la formazione rinforzerà la gestione e viceversa; la valutazione verificherà e rinforzerà ciò che la gestione e la formazione si propongono di ottenere e farà emergere altri bisogni formativi e possibilità di miglioramento in tal senso.

La coerenza e l'interdipendenza positiva nell'uso delle diverse leve di gestione e sviluppo delle risorse umane sono di particolare rilevanza nell'ambito dei servizi alla persona, dove *il momento della verità* del servizio (per usare la terminologia di Richard Normann (1985) è costituito dal momento del rapporto degli operatori con la persona e la famiglia nello svolgimento del servizio specifico. È noto, infatti, che *la qualità del rapporto fra i responsabili del servizio, ai diversi livelli dell'organizzazione, e i loro collaboratori influenza in modo significativo la qualità del rapporto fra operatori e utenza*. D'altra parte si può rilevare che lo stesso comportamento gestionale dei responsabili (informazione, ascolto e coinvolgimento, verifica e valutazione, critica, supporto e rinforzo) e il loro "buon esempio" ha una importante valenza formativa e di sviluppo delle risorse umane.

Ovviamente il comportamento gestionale dei responsabili ai diversi livelli dipende da molti altri aspetti che ne condizionano il modo di agire: ad esempio dal rapporto fra l'organizzazione e la rete dei servizi, dalla definizione dei ruoli e delle relazioni organizzative e dalla loro chiarezza, dall'effettiva qualità professionale e manageriale, dalla cultura di base dell'organizzazione etc. (elementi che verranno considerati nello sviluppo pluridimensionale del tema della valutazione e delle sue implicazioni).

In sintesi, l'organizzazione può ottenere le risorse umane adeguate alle sue strategie di sviluppo se usa in modo coerente ed integrato tutte le leve sopra citate, in modo che le azioni intraprese ai diversi livelli convergano verso l'unico fine di "plasmare" e adeguare costantemente i profili professionali relativi ai diversi ruoli in funzione della qualità del servizio e del benessere delle persone utenti. In questo contesto assume un ruolo centrale la Valutazione delle Prestazioni Professionali individuali.

3. Finalità e significato della Valutazione delle Prestazioni professionali individuali²

Non di rado la Valutazione delle Prestazioni (che va distinta dalla Valutazione della posizione e dalla Valutazione del potenziale) viene interpretata in senso meramente "strumentale", come funzione al servizio del sistema di incentivazione. Tale uso è ovviamente legittimo, ma la finalità della valutazione delle prestazioni va oltre il rapporto con l'incentivazione e non si riduce ad esso.

La finalità principale è infatti quella di *sviluppare nel tempo la qualità delle prestazioni professionali individuali e del servizio*.

In sintesi, le finalità della Valutazione delle prestazioni sono sostanzialmente le seguenti:

- rilevare, conoscere
 - "apprezzare", valutare
 - sviluppare, orientare le capacità professionali dei singoli operatori.
- *Rilevare, conoscere* il reale profilo professionale degli operatori e verificarne la coerenza con i profili previsti dall'organizzazione, sintetizzati dallo strumento di valutazione. Far conoscere agli operatori i loro punti di forza e di debolezza attraverso il confronto con il valutatore, rendendoli consapevoli dei limiti e delle possibilità della loro professionalità. Creare la consapevolezza necessaria per poter partecipare al processo formativo e di miglioramento volto al superamento delle carenze professionali individuate.
- *Valutare (dar valore)*, cioè confrontare le capacità espresse e gli obiettivi effettivamente raggiunti dal personale con quelli attesi dall'organizzazione, individuando con chiarezza gli aspetti positivi e le aree di miglioramento.
- *Sviluppare – orientare*, cioè dare precise indicazioni al personale di ogni ruolo su ciò che l'organizzazione si aspetta sul piano professionale, sulle capacità da rinforzare e sui percorsi di crescita necessari.

² Su questo tema si veda anche Belloi, Buzzi (2002).

La valutazione delle prestazioni è dunque autonoma rispetto all'incentivazione; tuttavia essa costituisce una base oggettiva e razionale per le politiche di incentivazione. D'altra parte l'incentivazione può rappresentare un rinforzo rispetto ai comportamenti positivi espressi dai valutati e un "deterrente" rispetto a quelli non idonei.

4. Approccio valutativo, fattori e strumenti di valutazione

Al fine di sviluppare adeguatamente l'argomentazione è necessario fornire gli elementi salienti del sistema di valutazione adottato, da riprendere successivamente.

L'approccio alla Valutazione delle Prestazioni adottato per le organizzazioni sanitarie e di servizi alla persona considera due macro fattori di valutazione.

Da un lato vengono individuate come fattori valutativi le capacità professionali necessarie alle singole posizioni organizzative. Esse vengono tradotte in *fattori comportamentali osservabili* sia dal valutatore sia dal valutato, per limitare il più possibile il grado di soggettività della valutazione. Tale approccio ha una forte incidenza sulla *qualità della prestazione* e del servizio, in quanto focalizza l'attenzione della valutazione sulle metodologie e sui processi di lavoro. Ciò è particolarmente rilevante nei servizi alla persona – nei quali la qualità dipende largamente dai comportamenti del personale – in quanto prende in esame ed analizza "come" lavorano i singoli titolari di ruolo, quali atteggiamenti e modalità relazionali adottano, come concretamente gestiscono i processi assistenziali o gestionali.

Tuttavia la valutazione basata su questo aspetto può presentare – se non integrata con la valutazione dei risultati e degli esiti assistenziali prodotti dal singolo o dal gruppo – il rischio di indurre atteggiamenti "tecnico – burocratici" ed "autoreferenziali", che tendono a privilegiare il "come" si lavora, cioè l'adesione ai protocolli e alle prassi, rispetto al "cosa" si ottiene, cioè l'efficacia sanitaria/assistenziale e la soddisfazione dei bisogni della persona utente.

Dall'altro lato vengono assunti come parametri di valutazione i risultati prodotti dai valutati in relazione agli obiettivi definiti in sede di pianificazione a livello aziendale o di unità operativa.

Gli obiettivi, intesi come *risultati attesi* e specificati da appositi *indicatori*, vengono definiti all'inizio del periodo di valutazione nel rapporto fra valutato (collaboratore) e valutatore (responsabile) e in relazione al contesto organizzativo. In tal modo il grado di "oggettività" del sistema è elevato e viene ridotta la potenziale conflittualità fra valutato e valutatore. Significativa è anche l'enfasi che questo approccio dà al *raggiungimento del risultato* e alla *responsabilità* individuale e collettiva in ordine al conseguimento degli obiettivi pianificati.

Il rischio connesso alla valutazione basata soltanto su questo aspetto è che il marcato orientamento al "cosa" si ottiene ponga in secondo piano quegli elementi di contesto, processo, comportamento che sono alla base degli esiti qualitativi e che spesso – soprattutto nei servizi sanitari e alla persona – sono inseparabili dal risultato stesso, come ad esempio le capacità relazionali.

La valutazione dei risultati è più difficilmente utilizzabile per i singoli operatori, in quanto essi contribuiscono al raggiungimento dei risultati assieme ai colleghi, come gruppo piuttosto che come singoli; sempre che al singolo operatore non vengano assegnati obiettivi particolari che siano chiaramente riconducibili al suo lavoro. È comunque previsto che una parte (non troppo rilevante) della valutazione di un operatore possa essere basata sui risultati ottenuti dal gruppo o dall'unità operativa di appartenenza. Tale valutazione è invece facilmente

applicabile ai ruoli che rispondono esplicitamente di obiettivi specifici, come le figure professionali specialistiche o di staff, e ai ruoli di carattere manageriale, sia intermedi che di vertice.

Per le ragioni riportate, il sistema adottato fa riferimento ad entrambi i macrofattori. La verifica delle capacità/comportamenti può fornire elementi per la valutazione e il miglioramento delle modalità prestazionali e dei processi, premesse fondamentali per la qualità degli interventi e del servizio. La valutazione dei risultati – in modo complementare – può consentire una valutazione dell'efficacia dell'azione sanitaria ed assistenziale, a partire dalla quale regolare ulteriormente i processi e le condizioni di lavoro.

Nel sistema di cui si parla, *i due fattori di valutazione* illustrati (capacità professionali e obiettivi) *vengono integrati ed usati in misura e grado diversi a seconda delle posizioni trattate* (operative, specialistiche, manageriali) e delle connesse esigenze valutative.

Il modello prevede una scheda di valutazione per le capacità professionali ed una per gli obiettivi (risultati attesi), differenziate in base ai ruoli (anche se ovviamente diverse capacità professionali figureranno, con le loro specificità, in vari ruoli).

Ogni singola capacità viene rappresentata nella scheda – selezionando alcuni comportamenti professionali osservabili e significativi, che più di altri esprimono la presenza, piena o parziale, della capacità stessa; si tratta di elementi concreti, aderenti all'effettivo contesto organizzativo delle posizioni interessate. Ad esempio, la capacità di comunicazione con la persona anziana di un operatore sociosanitario si potrà definire in base ad alcuni comportamenti significativi: *informare* la persona anziana circa le attività che vengono compiute nel processo di cura e nelle attività di vita quotidiana; *ascoltare, verificare il feedback* della persona (informazioni, pareri, consenso, gradimento); *coinvolgere* il più possibile la persona nelle attività come risorsa e come protagonista; *differenziare* le proprie modalità comunicative in relazione alle esigenze della persona (tutto questo in un contesto di pieno rispetto dei diritti della persona e di valorizzazione delle sue autonomie e potenzialità). In modo analogo, la capacità di integrazione con i colleghi del servizio potrà esser tradotta nei seguenti principali comportamenti: *fornire e chiedere informazioni e pareri* in merito alle comuni attività; *ascoltare il collega*, coglierne il feedback, le esigenze e le richieste; *favorire l'azione del collega* in relazione alla propria, negoziare ove necessario condizioni reciproco agio e vantaggio nel lavoro comune.

Ad ogni capacità viene dato *un peso* e un relativo valore numerico (in base alla rilevanza per il singolo ruolo) e ad ogni comportamento concreto in cui la capacità è tradotta viene conferito *un valore* (da un massimo ad un minimo) che varierà in base all'effettivo comportamento del valutato nel periodo di valutazione (di norma un anno). In tal modo il valutato e il valutatore hanno chiari parametri di riferimento per lo svolgimento del loro compito e per il confronto in merito durante i colloqui di valutazione intermedi e finali. In particolare, per l'operatore lo strumento valutativo ha anche un *valore pedagogico*, in quanto orienta e chiarisce ciò che l'organizzazione si aspetta quanto a comportamenti e risultati.

Inoltre la traduzione delle capacità in termini di "comportamenti concreti ed osservabili" è una buona base per *l'omogeneità, la trasparenza e l'equità* del processo valutativo.

Gli obiettivi (e relativi indicatori di risultato) assunti come fattore di valutazione per i diversi ruoli possono essere di diverso tipo, in relazione al processo di gestione ed organizzazione aziendale. Per lo più derivano dal processo di pianificazione che assegna obiettivi alle Unità Operative ed ai loro responsabili. Anche gli obiettivi possono avere maggiore o minore peso in considerazione della rilevanza e della priorità attribuite dall'organizzazione.

Nella valutazione del singolo ruolo può incidere maggiormente (in percentuale) il peso complessivo delle capacità o quello degli obiettivi, in base alle esigenze ed ai criteri definiti dall'organizzazione.

Oltre alle Schede per la valutazione delle capacità e degli obiettivi (disponibili sia per il valutato sia per il valutatore), il valutatore dispone di un "diario di bordo" in cui può annotare *episodi e fatti significativi* relativi al comportamento della persona valutata, avvenuti durante il periodo di valutazione.

5. Funzioni del valutatore e processo di valutazione

Normalmente il personale viene valutato dal diretto responsabile: ad esempio, in una azienda ospedaliera, l'infermiere viene valutato dal Coordinatore Infermieristico (Caposala), oppure, in una struttura residenziale per anziani, un Operatore sociosanitario dal Responsabile delle Attività assistenziali di Nucleo. È infatti il diretto responsabile che – in quanto risponde dei risultati dell'azione dei suoi collaboratori – ha titolo per valutare il collaboratore. D'altra parte l'attività di valutazione è intrinsecamente connessa all'esercizio della responsabilità manageriale: come potrebbe, infatti, il responsabile dell'unità operativa rispondere degli esiti dell'attività dei suoi collaboratori se non valutando costantemente, e ove necessario correggendo, il comportamento dei collaboratori stessi?

Non sempre però la professionalità del personale può essere valutata esclusivamente dal responsabile gerarchico. Ci possono essere casi – soprattutto in organizzazioni complesse come quelle sanitarie o sociosanitarie – in cui l'operatore è valutato per gli aspetti organizzativo/gestionali dal responsabile dell'Unità operativa in cui presta la sua attività e per gli aspetti più strettamente tecnico-professionali dal responsabile della specifica funzione professionale.

Il processo di valutazione delle prestazioni prevede le seguenti fasi.

Presentazione e "contestualizzazione" dello strumento

Una premessa fondamentale del sistema di valutazione proposto è che il valutato come il valutatore conoscano perfettamente lo strumento ed il processo di valutazione prima che inizi il periodo e l'attività di valutazione.

A tal fine il Responsabile illustra per tempo ai collaboratori le schede di valutazione, contenenti le capacità e gli obiettivi sui quali verranno valutati e distribuisce a ciascuno una copia dello strumento.

Anche le capacità vengono illustrate e 'contestualizzate' tenendo conto delle condizioni dell'unità operativa e dell'organizzazione, in modo che l'interpretazione faccia riferimento alla concreta prassi in cui i collaboratori si trovano ad operare ed ai metodi, strumenti, protocolli in dotazione. In tal modo le schede acquistano un'oggettività ancora maggiore e vengono pienamente condivise. Questa fase è importante anche per chiarire eventuali dubbi o affrontare resistenze sul processo di valutazione e garantire il massimo possibile di chiarezza e condivisione in merito al sistema.

Osservazione e rilevazione

In seguito inizia il processo di osservazione e rilevazione da parte del responsabile/valutatore. L'osservazione avviene nel corso della gestione e la rilevazione

consiste nella registrazione sul “Diario di Bordo” degli episodi significativi in ordine alle singole capacità.

Gran parte delle osservazioni, oltre ad essere registrate, vengono direttamente comunicate all’interessato come parte intrinseca della gestione, per dar luogo agli eventuali aggiustamenti. In tal modo è più probabile che vi sia coerenza fin dall’inizio fra valutazione e gestione e la valutazione finale non risulterà una sorpresa per l’interessato.

Valutazione e compilazione delle schede

Sulla base delle osservazioni comportamentali registrate viene compilata la scheda di valutazione delle capacità; sulla base dei risultati definitivi viene compilata la scheda obiettivi.

Autovalutazione da parte del collaboratore

Anche il valutato ha un ruolo attivo nel processo di valutazione. Egli giunge al confronto con il valutatore dopo essersi *auto-valutato*, sulla base dello stesso strumento in possesso del valutatore.

L’autovalutazione è un momento di riflessione da parte del collaboratore che gli consente di partecipare al colloquio di valutazione con maggiore consapevolezza e di portare il suo contributo attivo.

Colloquio di valutazione

Secondo l’impostazione del sistema proposto, il colloquio si configura come un incontro tra valutato e valutatore – veicolato dallo strumento – che ha come fine una maggiore obiettività, trasparenza e condivisione della valutazione stessa, come base per i futuri miglioramenti. Il colloquio è individuale e riservato. Il valutato si deve sentire rispettato come persona e il più possibile a suo agio, per cui è opportuno che l’interazione avvenga in condizioni di tranquillità e con il tempo necessario, per facilitare una buona relazione tra valutato e valutatore.

Prima del colloquio di valutazione finale, è bene prevedere colloqui intermedi di confronto che hanno una importante *valenza gestionale e formativa*.

Se tra valutato e valutatore c’è dissenso sulla valutazione espressa, tale dissenso viene registrato nella cartella di valutazione. Se il dissenso emerge nei colloqui intermedi ci sono maggiori possibilità che possa essere risolto – con un adeguato confronto sui fatti – nel corso dell’anno.

Definizione delle aree e degli obiettivi di miglioramento

Tale aspetto contribuisce a dare al sistema di valutazione una connotazione di sviluppo delle risorse umane. Anche il responsabile si impegnerà a creare le condizioni di lavoro più adeguate per il raggiungimento degli obiettivi richiesti al valutato.

6. La definizione e l’implementazione del sistema di valutazione come percorso di apprendimento - cambiamento

Data la complessità del sistema e la delicatezza degli aspetti valutativi trattati, assume notevole importanza il modo in cui viene gestito il processo di definizione del sistema, di prima sperimentazione, di verifica e implementazione, di successivo consolidamento e possibile connessione al sistema di incentivazione. Si tratta di un vero e proprio processo di

cambiamento che è per sua natura complesso e richiede il coinvolgimento di tutti i livelli dell'organizzazione in diverse fasi di apprendimento, elaborazione, proposta, condivisione, sperimentazione, aggiustamento e, alla fine, effettiva integrazione (non senza problemi, resistenze e successive negoziazioni) del sistema di valutazione nell'ambito del sistema organizzativo e gestionale.

In linea di massima i percorsi di definizione, sperimentazione e implementazione del sistema stesso sono stati gestiti attraverso fasi complementari e integrate di formazione e consulenza che hanno interessato i diversi livelli dell'organizzazione (affrontando la diversità anche notevole dei contesti organizzativi).

In particolare, l'azione formativa ha assunto i caratteri di un processo articolato di formazione intervento, cioè di un percorso che ha normalmente consentito – attraverso momenti di elaborazione, proposta, confronto e implementazione – di ottenere:

- sia *un guadagno formativo* a favore di diversi gruppi di partecipanti appartenenti ai diversi ruoli dell'organizzazione (e contestualmente a favore del consulente formatore) in merito al tema della valutazione delle prestazioni
- sia *la definizione condivisa e la prima implementazione di un sistema* di valutazione integrato nel contesto organizzativo.

Fasi del percorso

Si descrivono di seguito le fasi “tipiche” del percorso, variate di volta in volta in base alle caratteristiche e alle dimensioni dell'organizzazione o delle sue parti.

- Definizione di massima del *progetto di intervento* e sua condivisione con i livelli direzionali; costituzione di *un gruppo di regia del progetto* sufficientemente rappresentativo e adeguato allo sviluppo del percorso.
- *Formazione dei responsabili* e del *gruppo di progetto* sulla valutazione delle prestazioni e sulle caratteristiche del modello proposto.
- Verifica dei *profili organizzativi* delle diverse posizioni (compiti e finalità) al fine di desumere *il profilo professionale* (conoscenze, capacità) delle posizioni e le loro *responsabilità* in relazione agli obiettivi.
- Verifica in merito ai rapporti di *dipendenza* ed alle *relazioni organizzative*: aspetto fondamentale per definire “chi valuta chi” e per capire se sono necessarie doppie valutazioni, come nel caso di doppie dipendenze (gerarchica e tecnico/funzionale)
- Definizione del *programma di formazione ed elaborazione ‘cooperativa’* degli aspetti salienti del sistema, attraverso fasi di formazione-intervento coinvolgenti i diversi livelli dell'organizzazione

Inizio del percorso di formazione intervento articolato in linea di massima nelle seguenti fasi.

- *Formazione di base* al personale sul tema della valutazione delle prestazioni;
- Definizione dei *fattori di valutazione relativi ai singoli ruoli*, assieme ai rappresentanti dei ruoli stessi (in gruppo con il supporto metodologico del consulente/formatore); in particolare, definizione delle principali *capacità professionali* da valutare e loro traduzione in *comportamenti concreti osservabili*; *ipotesi di pesatura* delle diverse capacità;

- *Presentazione degli esiti del lavoro quale proposta alla Direzione*, discussione degli elaborati, cambiamenti e aggiustamenti del caso, validazione e condivisione finale della impostazione delle schede di valutazione;
- *Elaborazione di dettaglio* da parte del consulente/formatore delle schede di valutazione per i ruoli interessati e ulteriore validazione da parte dei ruoli di responsabilità;
- *Formazione dei valutatori sull'uso degli strumenti e sul processo* di valutazione (in linea di massima come sopra descritti); consegna di *materiale di documentazione* sulle principali fasi e strumenti di valutazione (in alcuni casi una sorta di manuale di valutazione). Particolare attenzione – nella formazione dei valutatori – va riservata al tema degli errori tipici di valutazione, come ad esempio: la valutazione sulla base di giudizi sulla persona, l'effetto "alone", cioè la tendenza a formulare una valutazione complessivamente buona o negativa sulla base della valutazione di una singola capacità, etc.: la sperimentazione che segue potrà essere occasione di ulteriore guadagno formativo per i responsabili valutatori;
- *Prima sperimentazione degli strumenti e delle fasi del processo* di valutazione (che può durare se non un anno almeno diversi mesi); le fasi sono le stesse sopra descritte: presentazione e "contestualizzazione" dello strumento assieme al personale valutato; osservazione e rilevazione; valutazione e compilazione delle schede; autovalutazione da parte del collaboratore; colloquio di valutazione; definizione delle aree e degli obiettivi di miglioramento;
- *Momenti di supervisione e formazione in itinere* a seguito dello sviluppo delle diverse fasi del processo di valutazione; nella parte conclusiva: formazione relativa alla *compilazione delle schede di valutazione* in relazione al diario di bordo e alla valutazione dello stato di raggiungimento degli obiettivi; adeguata formazione sulla gestione del *colloquio di valutazione*;
- Dopo la realizzazione del colloquio di valutazione: verifica degli esiti, degli strumenti e del processo di valutazione alla luce del *feedback* (raccolto anche in forma anonima) *dei valutati e dei valutatori*. È necessario valutare la praticabilità, l'efficacia, la corretta ponderazione dei fattori di valutazione, l'equo apprezzamento delle capacità professionali e la maggiore o minore efficacia/efficienza del processo di valutazione;
- *Valutazione complessiva* e discussione dell'intervento assieme ai responsabili ed eventuali modifiche o aggiustamenti del sistema di valutazione, al fine di giungere gradualmente alla '*messa a regime*' e – solo dopo un certo periodo di ulteriori verifiche – alla possibile connessione con il sistema di incentivazione.

Come si vede, il lavoro formativo (in particolare la formazione-intervento) si articola e si intreccia con fasi di consulenza organizzativa e di confronto con i livelli decisionali, in un percorso che coinvolge i diversi ruoli dell'organizzazione in fasi di elaborazione, formazione in senso stretto, sperimentazione e aggiustamento che generano apprendimento dei singoli e dell'organizzazione. Il percorso complessivo è rappresentabile come una sorta di spirale di progettazione, azione, verifica e riflessione, aggiustamento e miglioramento.

Ovviamente – nelle fasi cruciali di sperimentazione e implementazione del sistema – è necessario e importante il confronto con le *rappresentanze sindacali*, al fine di dare e ottenere ulteriori garanzie in merito alla *trasparenza, equità ed attendibilità* degli strumenti adottati e del processo valutativo.

Aspetti di particolare rilevanza

Vediamo ora in modo più dettagliato alcune delle fasi citate per coglierne meglio il significato e la rilevanza.

Va innanzitutto segnalata l'importanza (che non si può mai dare per scontata) del ruolo dei livelli direzionali, del loro impegno e della loro partecipazione ad ogni fase. Ciò rappresenta un requisito fondamentale del percorso ed è una condizione per il successo dell'iniziativa. D'altra parte il ruolo direzionale è strettamente legato alla *valenza strategica e culturale* del sistema di valutazione delle prestazioni – orientare i comportamenti tecnico professionali e gestionali di tutto il personale, traducendo in termini concreti i valori dell'organizzazione – aspetti che devono ricevere l'imprinting, la validazione e il costante rinforzo da parte dei livelli direzionali. Il percorso sopra descritto – soprattutto nelle organizzazioni di una certa complessità – viene di norma condiviso e gestito in raccordo con la funzione *Risorse Umane* o con altre funzioni interessate, come la *Qualità*, o con chi ne rappresenta di fatto i contenuti; elemento importante per ottenere il necessario supporto e garantire coerenza fra la valutazione delle prestazioni e le altre leve di gestione e sviluppo delle risorse umane.

Un altro elemento significativo del percorso è il coinvolgimento del personale nelle fasi di definizione del sistema, cioè nell'approfondimento del profilo professionale dei ruoli e nell'elaborazione (in forma di proposta per la direzione) dei relativi fattori di valutazione. Si tratta di un intenso lavoro di comprensione e confronto in gruppo sui principali aspetti professionali dei ruoli, di *negoziazione di significato e di traduzione in termini concreti*, comunicabili, verificabili del proprio specifico professionale. Ciò rappresenta un importante lavoro culturale sui singoli ruoli e sull'organizzazione, che favorisce – assieme alla maggiore consapevolezza del personale – la creazione di *un linguaggio comune e di un sapere condiviso* nel contesto organizzativo.

Analoghe considerazioni valgono per il coinvolgimento del personale valutato in tutto il percorso di sperimentazione e nella sua valutazione: informazione e formazione sul sistema di valutazione, autovalutazione, valutazione dell'adeguatezza del sistema (strumenti e processo). Ciò è risultato importante per chiarire meglio il funzionamento del sistema e affrontare – come si vedrà meglio nel prossimo paragrafo – dubbi, preoccupazioni, resistenze. Inoltre, *acquisire il punto di vista dei valutati* ha consentito di fare un ampio lavoro di aggiustamento o miglioramento del sistema e di rilevare bisogni informativi o formativi non ancora soddisfatti.

La formazione d'aula e la supervisione e formazione in itinere dei valutatori hanno consentito di informare meglio sull'uso effettivo degli strumenti di valutazione, sulla conduzione del processo, sulle modalità di relazione con i valutati, sul rapporto fra gestione e valutazione; al tempo stesso sono state occasione per rilevare – analogamente a quanto accaduto per i valutati – criticità e resistenze assieme a richieste di approfondimento e formazione e proposte di miglioramento del sistema.

Nel prossimo paragrafo si vedrà come queste modalità di gestione dell'intervento, oltre a portare contributi di ordine tecnico riguardo al sistema, sono state di notevole importanza per favorire la progressiva implementazione del sistema, intesa come percorso non banale di cambiamento/apprendimento dei singoli e dell'organizzazione.

7. Gestione del cambiamento/apprendimento, resistenze e fattori facilitanti³.

La sperimentazione e l'effettiva implementazione di un sistema di valutazione delle prestazioni non sono mai percorsi lineari, richiedono – da parte dei diversi attori e del consulente/formatore – tempo, pazienza e notevole impegno nella gestione delle varie fasi e dei connessi aspetti di cambiamento. Ciò è ancora più vero nell'ambito della Pubblica Amministrazione, ove il tema della valutazione spesso non è integrato in modo organico nella cultura organizzativa e viene talora interpretato in modo riduttivo.

Ottenere disponibilità verso il progetto e la proposta di cambiamento: il lavoro preventivo di informazione, coinvolgimento e formazione

All'inizio del percorso (ma anche in seguito) molto dipende da come nasce l'idea di adottare un sistema di valutazione delle prestazioni o, eventualmente, di perfezionare le modalità esistenti secondo le finalità sopra descritte.

Come si è detto, ciò ha a che fare con l'effettiva motivazione e impegno dei livelli direzionali a intraprendere un percorso che cambi il modo di valutare nell'organizzazione in funzione della qualità del servizio; dipende da quanto l'implementazione è *avvertita come necessaria*, cioè come un *impegno che si deve affrontare e su cui vale la pena investire*, in coerenza con i valori e le finalità dell'organizzazione⁴.

Tuttavia, non sempre ci sono condizioni propizie per partire, anche perché l'idea e l'intento iniziale non risultano sempre così chiari ed approfonditi: si fa riferimento ad aspetti normativi, contrattuali, ad esigenze connesse all'incentivazione, ma spesso non si considerano tutte le interdipendenze e le valenze di un sistema di valutazione delle prestazioni. In questo senso risulta molto opportuna una fase adeguata di informazione e formazione ai livelli direzionali, anche mostrando esperienze già realizzate e chiamando a testimonianza i diretti interessati. L'importante è che si ottenga *maggiore consapevolezza e adesione possibile*, da parte dei responsabili, rispetto alle finalità del sistema e agli aspetti organizzativi e formativi ad esso correlati; e che il consulente formatore possa cominciare il

³ Gli aspetti trattati in questo paragrafo sono decisivi per intraprendere un processo di cambiamento e trovano numerosi riscontri nella letteratura in materia. In relazione alle diverse fasi del processo di cambiamento riportate, si richiameranno in nota, seppure brevemente, i seguenti contributi:

- il modello di Edgar H. Schein (adattato da Kurt Lewin, 1952), che rappresenta il cambiamento in tre fasi fondamentali: *scongelo*, *cambiamento tramite ristrutturazione cognitiva*, *ricongelamento*; si veda Schein (1992), in particolare il capitolo 6 "L'avvio e la gestione del cambiamento";
- il modello di John P. Kotter che prevede *8 fasi salienti* per realizzare un cambiamento efficace; si vedano in tal senso Kotter (1996) e Kotter, Cohen (2003).

⁴ Una prima fase importante del cambiamento è secondo Schein, 1992 (Lewin, 1952) quella dello *scongelo*, cioè la creazione di motivazione e disponibilità al cambiamento. Innanzitutto serve che si avverta davvero la necessità di cambiare (perché in caso contrario ci possono essere conseguenze negative per l'organizzazione e per gli interessati). Poi – come vedremo – questo aspetto non basta a "scongelo". Analoghe considerazioni – all'interno di un diverso schema – propone Kotter (1996) quando individua quale prima fase necessaria per avviare un cambiamento di successo la creazione di un *senso di urgenza* in merito al cambiamento da intraprendere.

Come si diceva, nel caso illustrato ciò non è banale: dipende dalla consapevolezza e dalle motivazioni – più o meno importanti - della Direzione, ma anche da come la stessa riesce a trasmettere questo senso di necessità al resto dell'organizzazione. Se la base motivazionale è debole c'è il rischio che non si mobilitino nel tempo sufficienti energie per perseguire l'obiettivo di cambiamento, ed è in effetti questa una delle ragioni per cui o la sperimentazione non dà buoni esiti o, nel tempo, non si riesce poi a perseguire in modo efficace il progetto.

suo lavoro da una base condivisa, individuando fin dall'inizio le potenziali criticità e stabilendo un patto chiaro con gli organi decisionali.

Ma anche quando la direzione è consapevole e sostanzialmente allineata con gli obiettivi di implementazione, possono comunque restare *preoccupazioni (esplicite o latenti)* da parte della direzione stessa o sorgere diversi dubbi e resistenze da parte del personale ai diversi livelli dell'organizzazione.

Se non si sono avute esperienze di valutazione (o, ancor più se sono state negative) vi può essere *diffidenza nei confronti della valutazione stessa*, ad esempio dubbi su temi come: *l'equità, l'oggettività, l'attendibilità, la correttezza, la trasparenza e l'efficacia* del sistema.

Inoltre, il sistema proposto può essere immaginato (quando non lo si conosce ancora in pratica) come *un appesantimento della normale attività di gestione*; o come una innovazione che può *mettere in discussione le competenze acquisite* dal personale in anni di esperienza e *generare senso di inadeguatezza*; oppure come uno strumento che può *dar luogo a comparazioni e competitività* fra i dipendenti tali da *peggiorare il clima* organizzativo. Talora – soprattutto dove la cultura dell'organizzazione enfatizza il lavoro di équipe e il confronto di gruppo sui singoli progetti assistenziali, come nei servizi socio-assistenziali e sociosanitari – la valutazione può essere vissuta come una minaccia alla solidarietà fra gli operatori e come una causa di 'distanza' fra operatori e diretto responsabile.

D'altra parte i responsabili/valutatori possono avvertire *il peso di esprimere valutazioni formali*, temendo di creare incrinature nel rapporto con i collaboratori.

Sono dunque molteplici i temi che possono generare resistenze e mancanza di motivazione a prendere parte attivamente al progetto.

A fronte di questi aspetti è importante agire:

- a) sia a livello 'preventivo': anticipando le possibili questioni – che spesso ricorrono nell'implementazione del sistema – attraverso l'informazione, la formazione di base, il confronto;
- b) sia affrontando e gestendo come "occasioni preziose", per quanto talora scomode, le resistenze, i dubbi, le preoccupazioni che nascono in relazione alla sperimentazione e alla pratica degli strumenti proposti; importanti in questo senso – oltre agli strumenti citati in a) – sono il lavoro di formazione, supervisione e valutazione comune che accompagna le varie fasi della sperimentazione⁵.

Per quanto riguarda il punto a) si è già detto nel paragrafo precedente quanto sia importante informare e formare, nelle diverse fasi del processo valutativo, il personale a tutti i livelli dell'organizzazione. La metodologia di lavoro seguita chiarisce a priori diversi dubbi, fraintendimenti ed equivoci dovuti a una interpretazione riduttiva della valutazione delle prestazioni, elimina o almeno circoscrive sul nascere una serie di timori più o meno

⁵ Secondo Schein (1992) lo "scongelo" per ottenere disponibilità al cambiamento richiede – oltre alla consapevolezza della necessità del cambiamento stesso – anche la *creazione di una adeguata sicurezza psicologica*; ad esempio, l'illustrazione chiara e puntuale della natura del cambiamento, la rassicurazione che il cambiamento è possibile, che verrà sostenuto dall'organizzazione e che gli interessati sono in grado di affrontarlo. In caso contrario può subentrare fra il personale un senso di inadeguatezza (l'avvertire minacce alla propria autostima, temere di non riuscire, sentirsi incapaci o inutili di fronte ai cambiamenti richiesti, etc.) che genera resistenze, chiusure e costituisce uno dei maggiori ostacoli all'attuazione del cambiamento stesso. Ciò è importante sia per i livelli direzionali sia per il resto dell'organizzazione.

Kotter (1996), a sua volta – trattando del cambiamento su vasta scala – individua come fasi e fattori importanti: la costruzione di *un team che guidi il cambiamento*, il *creare una visione motivante* in grado di orientare gli sforzi, il *comunicare* – in molti modi e ai vari livelli – *per ottenere il necessario consenso*.

Nel caso in questione – l'implementazione di un sistema di valutazione – vengono previste *due tipologie di interventi, a e b*, finalizzati a creare il necessario grado di rassicurazione e coinvolgimento, allo scopo di convogliare tutte le energie e le risorse verso gli obiettivi del progetto.

giustificati e garantisce un primo livello significativo di competenza in merito e di rassicurazione.

Ad esempio, riguardo all'oggettività del sistema (o, in negativo, al timore della *soggettività* della valutazione) è importante illustrare bene l'impostazione dello strumento: capacità professionali tradotte in termini di comportamenti osservabili e obiettivi corredati di indicatori verificabili; un processo di valutazione volto a favorire il confronto costante fra valutato e valutatore prima di giungere alla valutazione conclusiva. Un altro elemento a favore dell'oggettività può essere costituito dalla verifica di metodo che costantemente è tenuta a svolgere l'organizzazione sull'operato dei valutatori. Analoghe considerazioni valgono per aspetti connessi come: equità, trasparenza, correttezza etc.

Riguardo ad un'altra preoccupazione, quella che il sistema generi comparazioni e competitività che possono andare a scapito della efficace integrazione fra le diverse componenti del servizio, si può argomentare che è possibile inserire nella scheda di valutazione la capacità 'integrazione' (come sopra illustrata) e che si possono introdurre come fattori di valutazione gli obiettivi di gruppo o unità operativa, che favoriscono l'azione e la motivazione comune; e infine – ultimo ma non meno importante – si può sottolineare che i ruoli di coordinamento verranno valutati sulla loro capacità di creare le condizioni per l'integrazione e la reciproca collaborazione fra le parti. Tuttavia entrambe le preoccupazioni sopra citate non sempre si risolvono a livello informativo e formativo; è necessario sperimentare, vedere e fare diretta esperienza, rendersi conto di come possono effettivamente andare le cose nell'applicazione del sistema.

Dunque – anche se il lavoro del tipo a) è molto importante e può abbassare il livello di incertezza, facilitando l'avvio del progetto – molte resistenze e preoccupazioni si possono affrontare in modo efficace soltanto attraverso il fare accompagnato da confronto e riflessione comune circa le questioni che creano maggiori difficoltà.

Gestire le resistenze come “opportunità preziose”

Si passa quindi dal punto a) al punto b), anche se i due aspetti sono complementari e spesso si accavallano.

Se, come abbiamo visto, possono nascere dubbi circa le modalità con cui si viene valutati, non minori possono essere le preoccupazioni in merito al compito di valutare (che riguarda i ruoli di responsabilità ai diversi livelli dell'organizzazione). Si può manifestare come timore di *non riuscire ad interpretare ed applicare correttamente lo strumento*, ma, oltre alle questioni di ordine tecnico, la resistenza può riguardare *il modo stesso di concepire il ruolo di responsabile in relazione alla funzione di valutazione*.

Al primo aspetto, che riguarda *il saper fare* e il timore di *non essere adeguati al compito*, si può rispondere con l'informazione, la formazione e l'accompagnamento durante le fasi cruciali del percorso: in altri termini creando le condizioni per *una sperimentazione ‘protetta’ dello strumento*, dove ogni dubbio e difficoltà vengano accolti come base per rendere il percorso formativo e sperimentale più mirato e contestualizzato, in relazione alle esigenze del personale e dell'organizzazione.

Più complessa è la situazione se il ruolo di responsabilità e coordinamento è stato fino a quel punto esercitato *senza dover attuare una valutazione esplicita* e avere un confronto sistematico con i collaboratori. In effetti, in diverse organizzazioni di carattere sanitario o di servizi alla persona, anche se la valutazione di fatto esiste, non viene sempre esplicitata chiaramente, se non in casi in cui non se ne può fare a meno; e lo stesso processo valutativo

consiste sostanzialmente nel cogliere le criticità più rilevanti e nel riprendere l'operatore in caso di errori o inadempienze, piuttosto che nella valutazione completa e sistematica dei comportamenti e dei risultati, finalizzata alla valorizzazione e al miglioramento.

In questi casi può nascere *una resistenza alla valutazione esplicita e formalizzata*, perché obbliga il valutatore ad assumersi precise responsabilità, a rendere conto delle sue valutazioni, a gestire eventuali divergenze; non di rado, infatti, si registra maggiore preoccupazione da parte dei valutatori che dei valutati. La resistenza dipende – oltre che dal timore individuale di non esser in grado – anche dal modo in cui *la cultura organizzativa e il comportamento effettivo richiesto ai responsabili* ha previsto e gestito la valutazione fino a quel momento.

Queste ultime tipologie di resistenza non sono banali, perché non viene richiesto al responsabile semplicemente di fare meglio quello che sta già facendo o di impegnarsi di più, ma di cambiare il modo stesso di svolgere la funzione di valutatore (con nuovi strumenti e metodi) o, ancor più, di cambiare il modo stesso di intendere il suo ruolo. Si richiedono, cioè, *cambiamenti che non sono di tipo puramente "incrementale"*, ma che comportano un mutamento significativo di prospettiva: cambiamenti analoghi a quelli che Watzlavick e altri (Watzlavick, Weakland, Fish, 1974) chiamano cambiamenti di tipo 2, dove non soltanto c'è cambiamento (apprendimento), ma cambia il modo stesso di cambiare (apprendere) in vigore fino a quel momento.

Ciò richiede uno sforzo in più da parte di chi accompagna il processo; si tratta di *affrontare le resistenze coltivandone gli aspetti più significativi in relazione all'obiettivo del progetto*. A tal fine sono importanti le seguenti attenzioni:

- ascoltare e verificare in modo approfondito la natura delle resistenze e dei problemi posti;
- distinguere il problema dalla persona che lo pone, la quale va rispettata nelle sue opinioni ed emozioni;
- approfondire i bisogni che stanno alla base dell'atteggiamento piuttosto che contrastare immediatamente o giudicare la posizione;
- cogliere le *'intenzioni positive'* che la resistenza implicitamente manifesta; chiedersi: attraverso questo giudizio critico o questo atteggiamento oppositivo, che cosa si vuole salvaguardare, valorizzare?
- chiedersi come le istanze poste, lette in positivo, possono servire allo sviluppo del progetto o come si potrebbero utilmente integrare nel percorso.

In questo modo *si continua il processo di chiarimento, adattamento e rassicurazione in funzione del cambiamento*, si riconoscono gli *interlocutori come risorse*, si propone di fatto un loro coinvolgimento attivo e propositivo nella realizzazione del progetto.

Questo ascolto delle resistenze può anche essere l'avvio di un più vasto lavoro negoziale, volto a guadagnare il consenso al progetto definendo condizioni condivise che possono andare incontro alle esigenze di parti dell'organizzazione; in questo modo, si acquistano in prospettiva maggiori probabilità di riuscita e proseguimento del percorso.

Ciò è ancora più importante quando entrano in gioco fattori che non dipendono soltanto dall'impegno del singolo individuo ma che hanno a che fare con altre variabili gestionali e culturali dell'organizzazione. Ovviamente in questi casi è importate *il buon rapporto con la direzione e una adeguato lavoro del gruppo di regia del progetto*. Ad esempio, i valutatori possono affrontare meglio il cambiamento riguardo al modo di intendere la valutazione e il loro ruolo se – oltre ad avere un accompagnamento tecnico durante la sperimentazione – si sentono anche chiaramente sollecitati da parte delle dirigenza (perché il cambiamento è

necessario), ma al tempo stesso supportati e legittimati da parte dell'organizzazione (che crea le condizioni e le motivazioni per la loro riuscita).

Come si vede non si tratta mai di una comunicazione ad una via, ma sempre di un processo circolare, di interazione reciproca fra più attori – responsabili, consulente/formatore, personale ai vari livelli – in cui *i gruppi di lavoro come l'organizzazione diventano luoghi di scambio e di reciproca comprensione finalizzati al cambiamento*. Un processo circolare che punta a diventare spirale positiva di apprendimento e miglioramento.

D'altra parte, *se è vero che per provare a influenzare i comportamenti è importante ascoltare e capire, dall'altra* – in linea con l'insegnamento di K. Lewin – *è provando a cambiare qualcosa, ad esempio l'organizzazione, che si può davvero capirla* (e la si capisce meglio anche attraverso le resistenze al cambiamento). Poi, la nuova e più profonda comprensione della situazione può a sua volta favorire nuovi cambiamenti.

Cominciare a praticare il cambiamento, cominciare a vedere le cose da una diversa prospettiva

Il lavoro iniziale descritto è propedeutico a cominciare a sperimentare. Sperimentando possono nascere altre resistenze ma si creano gradualmente anche condizioni concrete per un possibile cambiamento di prospettiva, per cominciare a vedere le stesse cose in maniera diversa.

Alcuni esempi seguiti da alcune considerazioni in merito.

Quando – durante la sperimentazione accompagnata – i responsabili di Unità Operativa (ad esempio un Coordinatore infermieristico di U.O. di un Ospedale o un Responsabile delle attività assistenziali di Nucleo di una Residenza per anziani) presentano e “contestualizzano” le schede di valutazione, chiariscono ed interpretano i fattori di valutazione *anche con il contributo dei loro collaboratori* dell'U.O.

Quando si sperimenta il colloquio di valutazione, i responsabili valutatori non si limitano a comunicare le loro valutazioni al valutato, ma – secondo quanto prevede il metodo – si confrontano in modo approfondito, cercano di individuare *in rapporto al collaboratore* le aree di miglioramento e di definire adeguate condizioni per il miglioramento, rivedendo, se necessario, anche il proprio modo di gestire. Inoltre, se l'operatore è valutato, ad esempio, per la sua capacità propositiva il responsabile verrà valutato per la sua capacità di *ascolto, coinvolgimento e valorizzazione dei collaboratori* (dunque anche per la sua capacità di favorire la propositività).

Gli esempi appena riportati mostrano come *sperimentando il sistema il personale interessato è 'sollecitato' ad assumere i presupposti del sistema stesso*: ad es. una intensa comunicazione a due vie fra responsabile-valutatore e collaboratore-valutato, la necessaria collaborazione nell'esercizio dei ruoli e nel processo di valutazione, l'interdipendenza fra la valutazione del responsabile e quella del collaboratore. In altri termini – assumendo implicitamente i presupposti del sistema – gli interessati possono cominciare a sperimentare e a 'vedere' un nuovo modo di praticare e di intendere la valutazione. Non tanto come una formulazione di giudizi dall' 'alto' (su criteri che non sempre ben visibili dal 'basso'), ma come un complesso lavoro di scambio fra responsabile e collaboratore, finalizzato a migliorare le prestazioni del valutato come del valutatore, in funzione della qualità del servizio.

Non sarà sfuggito che tutto ciò comporta anche un diverso modo di interpretare sia il ruolo del responsabile sia quello del collaboratore. Il responsabile non figura più “dall'altra

parte della barricata” rispetto all’operatore (come spesso risulta dalla percezione comune), ma – pur mantenendo diverso ruolo e differenti responsabilità e facoltà decisionali – ha l’obiettivo di *valorizzare il più possibile i suoi collaboratori*, come aspetto intrinseco alla sua gestione e valutazione. In modo complementare ed interdependente, anche il collaboratore non ha un profilo meramente esecutivo agli ordini del responsabile e non è una semplice “controparte”, ma viene inteso come *‘risorsa’ che coopera, con un certo grado di autonomia, alla realizzazione dei risultati su cui – in ultima analisi – lo stesso responsabile è valutato.*

Ovviamente il cambiamento è possibile se nelle fasi precedenti si è guadagnata una *effettiva fiducia nel percorso e motivazione a sperimentare*, che sono le condizioni per poter riuscire entrare in un diverso rapporto con le cose e acquisire un cambiamento del punto di vista riguardo all’oggetto in questione⁶. Ove non si ottengano i cambiamenti auspicati, è necessario riprendere il processo di ascolto dei problemi, delle resistenze e di aggiustamento del sistema di cui sopra si parlava.

‘Mettere a regime’ il sistema e consolidare nel tempo il cambiamento

Nella sperimentazione riuscita si apre *una possibilità nuova di vedere e di fare*, che si può consolidare nel tempo soltanto a certe condizioni, diverse in base al contesto specifico. Emerge così il difficile tema del consolidamento del cambiamento.

Per implementare effettivamente il sistema e metterlo a regime ci vuole tempo, che varia in base alle caratteristiche dell’organizzazione e al suo stato iniziale. Vediamo alcuni aspetti che sono risultati importanti nei contesti citati (sanitario e sociosanitario).

Innanzitutto va ricordato che un percorso non breve di sperimentazione ed effettiva implementazione e consolidamento deve essere *scandito in tappe e in momenti di verifica frequenti* e, inizialmente, a breve termine. Ciò allo scopo di comprendere velocemente le criticità e aggiustare il percorso, ma anche di evidenziare gli esiti positivi e rinforzare la motivazione. I buoni risultati individuali e collettivi sono un ‘nutrimento’ per il processo di implementazione e aiutano a continuare a sperimentare e a rafforzare le competenze.

Diversi sono i fattori che possono favorire (o, se trascurati, compromettere) il processo di implementazione e consolidamento.

Si è già detto delle *funzioni della dirigenza e del gruppo di regia del progetto* (gruppo rappresentativo delle parti dell’organizzazione); è necessario che la funzione propulsiva duri nel tempo producendo risultati e aggiustamenti del progetto, fino a che il sistema non è ben radicato nell’organizzazione. In particolare è importante una comunicazione costante a tutti i livelli, che faccia sentire l’importanza dell’iniziativa, il suo *valore strategico per l’organizzazione*, e che diffonda i risultati conseguiti.

Altro fattore di grande rilievo è la formazione sistematica sul tema: *per aggiornare circa i cambiamenti del sistema, per formare i nuovi assunti e per sviluppare le competenze valutative.*

È altresì utile che il sistema venga snellito e reso agevole per i singoli e per l’organizzazione; in caso contrario tenderà ad essere abbandonato o usato in modo riduttivo.

⁶ Si richiama a questo punto, per analogia, la seconda fase dello schema di Schein (1992), il *cambiamento tramite ristrutturazione cognitiva*, che tratta di come aiutare il cliente a vedere, giudicare, sentire le cose in modo diverso sulla base di un nuovo punto di vista ottenuto tramite processi di identificazione ed esplorazione. Nel caso specifico la sperimentazione accompagnata consente di *provare gli strumenti* e il processo di valutazione, *collocarsi in diverse prospettive di azione e riflettere su di esse*. Il cambiamento può dunque avvenire provando direttamente e guardando all’oggetto da una nuova posizione.

Utile è che venga *documentato il lavoro valutativo*, per trarne indicazioni sul piano gestionale e formativo.

I casi dove la piena implementazione e il successivo consolidamento sono stati realizzati sono soprattutto quelli in cui la direzione ha disposto verifiche e revisioni periodiche del sistema e conseguenti azioni di aggiustamento, miglioramento e formazione in base alle esigenze di sviluppo complessivo dell'organizzazione.

Tutti gli aspetti citati possono concorrere al consolidamento del sistema, che sarà tanto più efficace quanto più avrà interessato i vari livelli dell'organizzazione.

È essenziale che *i singoli* comincino a vedere nella valutazione non un adempimento o un lavoro in più, ma *uno strumento utile* per orientare l'attività professionale e migliorare costantemente il servizio. In altri termini, la valutazione deve entrare a far parte del loro bagaglio professionale e del loro modo di concepire il ruolo.

Analogamente, è essenziale che il sistema di valutazione delle prestazioni venga integrato adeguatamente con le altre leve di gestione e sviluppo delle risorse umane, valorizzando le interdipendenze in modo positivo (si veda il primo paragrafo); che interessi coerentemente *le relazioni fra i diversi ruoli* (i rapporti di integrazione professionale e organizzativa) e che si estenda a tutte le parti dell'organizzazione⁷.

Molto importanti, ad esempio, si è rivelata la *connessione fra sistema di pianificazione* (obiettivi di settori e unità operative) e *il sistema di valutazione dei risultati*.

Su questi aspetti *incidono indubbiamente le dimensioni e l'articolazione dell'organizzazione*, che possono comportare sforzi molto maggiori per differenziare sufficientemente il sistema in base ai ruoli e ai settori, o per estenderlo gradualmente a tutto il contesto. A questo riguardo è ovviamente più complesso implementare il sistema in una Azienda Usi – che ha dimensioni ingenti, diverse articolazioni territoriali e notevole differenziazione di ruoli – rispetto ad una Azienda di Servizi alla Persona che gestisca un numero molto più limitato di servizi per anziani su base distrettuale.

Nel caso di grandi organizzazioni i fattori necessari sopra ricordati vanno sviluppati e curati in misura maggiore e il lavoro di regia è più impegnativo; il rischio dello 'sfilacciamento' dei percorsi o della parzialità degli interventi è dunque molto maggiore. Mentre nelle organizzazioni di dimensioni più limitate, dove le distanze fra i livelli direzionali e il livello operativo sono inferiori, il lavoro di implementazione di solito è più breve ed è anche più immediata la verifica dei risultati.

Tuttavia, anche là dove il percorso di sperimentazione è stato parziale o non si è realizzato un consolidamento nel tempo, alcuni esiti sono stati di norma acquisiti (con tutte le differenze dovute ai contesti).

La prima osservazione riguarda il fatto che il percorso di sperimentazione (secondo le modalità sopra descritte) è risultato *un significativo intervento formativo per tutti i livelli dell'organizzazione*, valutati e valutatori.

⁷ Riguardo al tema generale del consolidamento del cambiamento, Schein, 1992 (Lewin, 1952) definisce la sua terza fase "*ricongelamento*", intendendo con ciò il radicamento e l'integrazione del nuovo punto di vista nell'immagine di sé della persona e nei rapporti con gli altri ruoli, in particolare le interfacce di ruolo. Quest'ultimo – come si è già anticipato – non dipende soltanto dal singolo, ma deve trovare un contesto favorevole e legittimazione da parte dell'organizzazione; perciò, in quest'ultimo caso, il ruolo del consulente-formatore e dei responsabili ai vari livelli è ancora più rilevante.

Per favorire l'implementazione del cambiamento e il suo consolidamento, su larga scala, Kotter indica altre fasi necessarie: *consentire l'azione di cambiamento attraverso l'empowerment* (rimuovere gli ostacoli per coloro che hanno accettato il cambiamento proposto), *creare piccoli successi nell'immediato, non mollare la presa* (cioè continuare a coltivare il cambiamento finché la visione non diventa realtà), *fare attecchire il cambiamento* (perseverando e radicando i nuovi comportamenti in una cultura organizzativa ridisegnata).

Fra gli aspetti di norma più apprezzati come punti forza da valutati e valutatori al termine del percorso di sperimentazione si citano i seguenti.

- *Il chiarimento dei compiti inerenti ai ruoli*: tale aspetto viene approfondito e condiviso nella stessa costruzione del sistema, per individuare i fattori di valutazione; inoltre – aggiungiamo – il sistema comporta il chiarimento delle dipendenze organizzative e dei riferimenti professionali (aspetto mai scontato, in particolare nelle organizzazioni più complesse);
- *Il chiarimento delle finalità e la condivisione dei contenuti della valutazione* (prima di iniziare la stessa): aspetti fondamentali perché il sistema assolva lo scopo di orientare i comportamenti e di favorire il miglioramento.
- *L'intensificazione e il miglioramento della relazione fra responsabili e collaboratori*: significativo è il fatto che il colloquio di valutazione – aspetto abbastanza temuto in fase di presentazione del sistema – sia stato il più delle volte molto valorizzato come importante momento di confronto e abbia riscosso un notevole gradimento a seguito della sperimentazione.
- *Maggiore attenzione ai comportamenti professionali e conseguenti miglioramenti*: la costruzione condivisa e la contestualizzazione degli strumenti hanno sviluppato maggiore capacità di riflessione e autovalutazione riguardo alle prestazioni

Inoltre, va aggiunto che la sperimentazione ha normalmente creato – assieme alla maggiore conoscenza pratica degli strumenti – *un clima più aperto e disponibile* ad affrontare i temi connessi.

Interessante il fatto che fra le criticità rilevate – a parte quelle di ordine strettamente tecnico – non di rado sia emerso (anche se con minore rilievo) un aspetto già elencato fra i punti di forza, come *la relazione fra valutatori e valutati* e – in associazione ad esso – la difficoltà ad armonizzare la *normale attività di gestione/coordinamento dei responsabili con l'esercizio della valutazione*. Si tratta infatti di aspetti cruciali del cambiamento proposto che difficilmente possono andare a regime nel corso della sperimentazione e che dipendono da molteplici fattori gestionali e organizzativi, non sempre sotto il controllo degli interessati. Tali questioni richiedono tempo e cura nelle fasi successive di piena implementazione e consolidamento.

8. Le possibili valenze del sistema di valutazione delle prestazioni in rapporto al contesto organizzativo

Dopo aver delineato le caratteristiche del sistema e il percorso di implementazione come cambiamento culturale/apprendimento, può esser utile concludere con una sintesi delle possibili valenze del sistema di valutazione via via emerse nel corso della trattazione. Fra le principali elenchiamo le seguenti.

Culturale - professionale

La Valutazione delle Prestazioni orienta i valori, gli atteggiamenti ed i comportamenti professionali degli operatori, contribuendo a radicare nella prassi la cultura aziendale ed i necessari requisiti professionali. Lo strumento di valutazione chiarisce, infatti, quali sono le capacità ed i comportamenti che l'organizzazione si attende dai singoli ruoli.

Politico - strategica

È in parte conseguenza del primo aspetto. Orientando i comportamenti degli operatori – che nei servizi alla persona costituiscono la sostanza dei processi di erogazione del servizio - la valutazione delle prestazioni orienta di fatto i processi e condiziona i risultati dell'organizzazione.

Qualitativa

Influenza – agendo sui processi, i comportamenti e di conseguenza sui risultati – la qualità del servizio intesa come efficacia sanitaria ed assistenziale e maggiore grado di benessere per le persone utenti.

Organizzativa

Contribuisce a chiarire i compiti e le finalità delle posizioni e le relazioni organizzative, segnalando eventuali anomalie o ambiguità. Per introdurre il sistema di valutazione è infatti necessario chiarire le finalità delle singole posizioni, le diverse responsabilità e le relazioni organizzative.

Formativa

Come si è già sottolineato, la valutazione ha anche una valenza per così dire 'pedagogica' riguardo ai comportamenti da adottare, ai risultati da perseguire, alle carenze individuate e alle aree di miglioramento. Inoltre, essa fornisce dati in merito agli effettivi comportamenti professionali e gestionali e fornisce un importante contributo all'analisi dei fabbisogni formativi e anche alla valutazione degli esiti delle azioni formative messe in atto.

Relazionale

Chiarisce e qualifica il sistema delle relazioni fra responsabile e collaboratore; porta il confronto a livello fattuale/comportamentale ed evita giudizi sulla persona; favorisce lo scambio reciproco, il coinvolgimento degli operatori, la delega e le relazioni di supporto.

Motivazionale

Soddisfa le normali aspettative di feedback valutativo dei collaboratori – definendo con chiarezza il merito in termini di risultati e comportamenti attesi – e rinforza i comportamenti professionali positivi; incrementa, inoltre, il grado di trasparenza del servizio.

Si tratta di valenze possibili, per nulla scontate, da guadagnare nei processi di implementazione e di consolidamento. Come si è detto, se il comportamento manageriale e l'applicazione delle altre leve di gestione e sviluppo delle risorse umane non sono coerenti con il sistema, gli esiti dell'implementazione possono variare di molto rispetto a quelli auspicati.

È in rapporto alla complessità e all'interdipendenza degli aspetti via via mostrati nella trattazione, che si può verificare – di volta in volta - la piena implementazione e valorizzazione del sistema o gli eventuali ostacoli e carenze che esso incontra nello sviluppo dell'organizzazione e della sua cultura.

Al tempo stesso, è a partire dalla fatica e dagli ostacoli incontrati nel percorso di cambiamento che si possono aprire nuovi varchi e intravedere nuove mete non immaginabili a priori, e che il senso del reale può trovare completamente nel senso del possibile.

9. Bibliografia

- Andriolo G. (2011), "Valutare negli Enti Locali dopo le (tante) riforme. Alcune note", *Dialoghi, Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, 1, 2011. L'articolo è reperibile su web al sito http://www.dialoghi.org/files/Dialoghi_Andriolo_1_2011.pdf
- Belloi L., Buzzi M. (2002), "La valutazione delle prestazioni individuali", in Baraghini G., Trevisani B., Roli L. (a cura di), 2002, *Le ISO 9000 in sanità*, Milano, Franco Angeli.
- Kotter J. P. (1996), *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kotter J.P., Cohen D.S. (2003), "Al cuore del cambiamento" Milano, Etas (2003).
- Lewin K. (1952), *Field Theory in Social Science*, London, Associated Book Publishers.
- Mattalucci L. (2011), "Evoluzione della cultura della valutazione del personale nella P.A.", *Dialoghi, Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, 1, 2011. L'articolo è reperibile su web al sito http://www.dialoghi.org/files/Dialoghi_Mattalucci_1_2011.pdf
- Normann R. (1985), *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etas.
- Sarati E. (2011), "La cultura della valutazione nella P.A. alla luce della recente normativa e il ruolo della formazione. Il caso di ASL Milano", *Dialoghi, Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, 1, 2011. L'articolo è reperibile su web al sito http://www.dialoghi.org/files/Dialoghi_Sarati_1_2011.pdf
- Schein E.H. (1992), *Lezioni di consulenza*, Milano, Raffaello Cortina.
- Watzlavick P., Weakland J.H., Fish R. (1974), *Change. Sulla Formazione e la Soluzione dei problemi*, Roma, Astrolabio.