

Lettera

Club The European House-Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività del Club The European House-Ambrosetti. Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

Come promuovere il merito in Italia

In molti ritengono che in Italia la meritocrazia sia una **grande questione nazionale**.

È opinione diffusa che uno dei più importanti fattori di freno (ancorché non l'unico) della competitività del Paese sia proprio la carenza di meritocrazia. Oggi 8 italiani su 10 riconoscono che è opportuno sfruttare l'applicazione diffusa del merito nella formazione e nel lavoro per far fronte alla crisi¹. Su pochi altri temi il consenso è così ampio e trasversale.

Questa Lettera tratta del merito, dei motivi per cui in Italia trova poco spazio e di alcune linee guida possibili per la sua promozione nei vari settori della vita, pubblica e privata, del Paese.

MERITO E MERITOCRAZIA: DEFINIZIONE E INQUADRAMENTO

Merito e meritocrazia sono termini di uso comune il cui significato concettuale e applicativo va oltre l'apparente "familiarità". È essenziale dunque chiarire il perimetro di riferimento.

Il **merito** è una *modalità* per organizzare e far funzionare la società. Il concetto è basato sul principio che il successo (scolastico, professionale, ecc.) è attribuibile alle capacità e ai risultati di una persona e solo in *minima parte* ad altre caratteristiche (genere, età, ceto di origine, ecc.) che non dipendono dalla persona stessa.

Da ciò derivano due implicazioni chiave:

- 1) Il successo è accessibile a *chiunque abbia i requisiti di merito* (posto che vengano ottenuti determinati risultati considerati valevoli dal sistema sociale di riferimento).
- 2) Ciascun individuo è *artefice del proprio destino* (auto-responsabilizzazione massima).

Vi è però una condizione necessaria di partenza: che sia garantita a tutti la possibilità di una competizione corretta. Solo in questo modo è possibile che i "migliori" vengano selezionati, con i connessi riconoscimenti.

La **meritocrazia** è invece il *modello* con cui si promuove il principio del merito. Per meritocrazia si intende dunque una

concezione sociale per la quale si ritiene legittimo che successo, prestigio e potere si conseguano per doti, capacità e risultati.

¹ Fonte: Il Sole 24 ORE

LA SITUAZIONE ATTUALE DEL PAESE: IL BLOCCO PARZIALE DEL MECCANISMO MERITOCRATICO

Il merito è difficile da misurare. Esistono però alcuni indicatori che, oltre al sentire comune, evidenziano come nel nostro Paese il meccanismo meritocratico sia, in buona misura, bloccato.

- 1) **Scarsa mobilità sociale.** Tanto più in una società la mobilità da un ceto a un altro è elevata, tanto più questa è aperta e offre opportunità *al di là* della condizione di origine. Secondo la Banca d'Italia negli ultimi 10 anni la probabilità per le famiglie italiane di spostarsi in modo permanente verso classi di reddito nettamente diverse è stata solo del 5%².
- 2) **Elevate disuguaglianze tra uomini e donne.** La meritocrazia presuppone che le differenze di sesso non siano in *alcun modo* un elemento di discriminazione. Secondo lo Human Development Report delle Nazioni Unite, in un confronto con Paesi significativi³, l'Italia è all'ultimo posto nell'indice di pari opportunità uomo-donna. Anche la presenza femminile nelle posizioni di vertice nelle aziende nazionali è minima: 3% contro il 32% in Norvegia, il 12% in Inghilterra e l'11% in Germania⁴.
- 3) **Limitata attrattività di talenti.** La capacità di attrarre il "meglio del mondo" è funzione, in misura significativa, delle reali opportunità offerte ed è una tradizionale "cartina di tornasole" della meritocrazia. In Italia il saldo netto dei "cervelli" è negativo: secondo un recente Forum⁵, il 19% dei ricercatori italiani espatria, mentre arriva nel nostro Paese solo lo 0,7% di quelli provenienti dai Paesi dell'OCSE.
- 4) **Carente cultura del merito.** L'applicazione del merito è correlata con la dimensione culturale. I dati devono essere letti con cautela, ma è comunque significativo rilevare che secondo il World Value Survey 2008⁶ in America il 90% della popolazione ritiene che "le persone con maggiori abilità dovrebbero guadagnare di più"; il 60% degli italiani crede che "tutti dovrebbero guadagnare allo stesso modo".

Questi "sintomi" tracciano il quadro di un problema dalle dimensioni rilevanti.

² Fonte: A. Neri, "Measuring wealth mobility", Banca d'Italia, 2009

³ Stati Uniti, Inghilterra, Giappone, Francia, Germania, Spagna, Norvegia.

⁴ Fonte: indagine PWA; riferimento alle donne nei Consigli di Amministrazione di aziende/Gruppi quotati.

⁵ Fonte: "Economia e Società aperta", Università Bocconi e Corriere della Sera.

⁶ Progetto internazionale di ricerca permanente per lo studio dello stato morale e socio-culturale delle nazioni.

COME FUNZIONANO I MECCANISMI MERITOCRATICI E LE CAUSE DELLA LORO CRISI: LA NOSTRA INTERPRETAZIONE

Il principio del merito “taglia” trasversalmente l’organizzazione di una società. Il meccanismo di funzionamento è complesso. Di seguito una possibile interpretazione.

I fattori che sottraggono spazio al merito

Vi sono almeno quattro elementi che surrogano il merito riducendone il ruolo:

- l’**affiliazione** (nepotismo e raccomandazione), che è il fallimento della meritocrazia per eccellenza;
- gli **automatismi**, con i riconoscimenti (di carriera, nella società, ecc.) legati all’anzianità, prescindendo in maniera sostanziale dagli elementi di merito;
- la **circolarità**, intendendo meccanismi/processi in cui è presente un connubio/commistione di interessi tra controllore e controllato e che creano pericolosi circoli viziosi guidati da interessi specifici e non dal merito;
- l’**opacità**, cioè la mancanza di trasparenza che lascia spazio alle scelte discrezionali.

Questi fattori sono fisiologicamente presenti in qualsiasi società/organizzazione; in Italia hanno però **dimensioni abnormi** e soffocano, in buona misura, lo spazio del merito.

Le relazioni e le condizioni per l’affermazione della cultura meritocratica

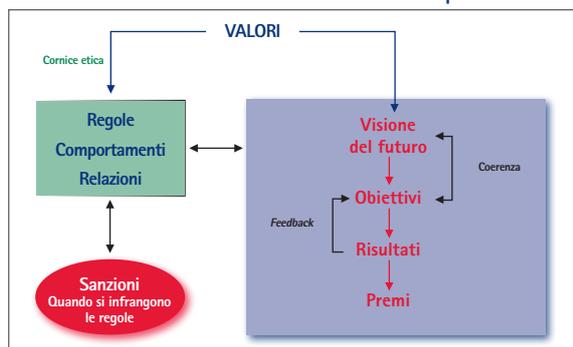
Un sistema è meritocratico quando esiste un meccanismo di *feedback* che permette di premiare i risultati ottenuti dal singolo in relazione agli obiettivi che derivano dalla visione del futuro (per la realtà di riferimento).

In questo meccanismo sono rilevanti:

- la **modalità** di conseguimento dei risultati, cioè la cornice etica (regole, comportamenti, ecc.);
- i **valori**⁷, che definiscono la cornice etica e impattano sulla relazione “visione-obiettivi-risultati-premi”, influenzando la visione.

Esiste poi una condizione di base, cioè il fatto che sia **culturalmente diffusa** la convinzione che premiare i meritevoli è *accettabile/conveniente per tutti*. In questo modo il valore del “bene collettivo” è interiorizzato come *parte integrante* della funzione del valore di ciascun individuo.

Il meccanismo meritocratico: la nostra interpretazione



La cause della crisi dei meccanismi meritocratici

Il sistema meritocratico come sopra descritto può bloccarsi quando:

- 1) *Vi è una bassa coesione sociale*. Il valore del “bene collettivo” nella percezione soggettiva viene fortemente indebolito, dando spazio a comportamenti/atteggiamenti opportunistici, elusivi o passivi difficilmente compatibili con il principio del merito.

⁷ Ci si riferisce ai grandi valori che una società/comunità riconosce e promuove.

- 2) *Vi è assenza di visione oppure la visione non è eticamente sostenibile (a causa di incoerenza con i valori)*. Il meccanismo del merito non può funzionare compiutamente se gli obiettivi che si vogliono raggiungere non ci sono, non sono chiari, oppure non sono condivisibili sul piano dei valori.
- 3) *Il sistema delle regole che vincola il comportamento per il raggiungimento degli obiettivi è fragile, non interiorizzato, scarsamente protetto*. I risultati possono anche essere raggiunti nel breve periodo (ed essere coerenti con i valori), ma il disordine delle regole deteriora le relazioni sociali e mina (o rischia di minare) la coesione.

L’Italia denuncia carenze significative su tutti questi elementi.

IL RUOLO DEL SISTEMA EDUCATIVO NELLA PROMOZIONE DEL MERITO

L’affermazione della meritocrazia è strettamente legata a fattori di tipo culturale che trovano radicamento nel modo con cui un individuo si forma, sin dai primi anni di vita. Il sistema educativo ha tre compiti fondamentali dal punto di vista della meritocrazia:

- 1) Assicurare la coesione sociale, agendo sugli individui già nei primi anni di vita.
- 2) Assicurare la funzionalità della “trasmissione” tra valori, visione del futuro, obiettivi e risultati (merito), con un sistema di regole efficaci e trasparenti.
- 3) Formare la classe dirigente, che esprime la visione del futuro e guida la sua realizzazione.

Il sistema educativo include una pluralità di attori; quelli più rilevanti dal punto di vista dello sviluppo della meritocrazia sono:

- la **famiglia**, è il luogo primario dell’educazione dove avviene la prima trasmissione dei valori, anche di coesione;
- la **scuola**, la “palestra” del merito, in cui i valori devono essere tradotti in obiettivi valorizzando al meglio la capacità di raggiungerli;
- il mondo del **lavoro**, dove i risultati devono essere premiati nel modo più efficiente, efficace, corretto e trasparente possibile.

È fondamentale che tutti gli attori lavorino nella *stessa direzione*, in modo da favorire lo sviluppo di una mentalità aperta e moderna in grado di recepire anche il merito come *metodo*.

COSA FARE: LINEE GUIDA E ORIENTAMENTI POSSIBILI

Il merito è “esigente”. Richiede:

- grandi valori morali e visione del futuro condivisi;
- equità nelle opportunità e solidarietà (ma non assistenzialismo);
- accettazione (culturale) della concorrenza e delle differenze;
- sistemi educativi rispettosi di ciascun individuo, ma in grado di far emergere i migliori;
- mercati del lavoro trasparenti nei meccanismi di accesso e funzionamento.

Si tratta di aspetti che investono trasversalmente l’intera realtà di un Paese.

FILO LOGICO

La promozione del merito e della meritocrazia in Italia è una grande questione nazionale

Il merito è una modalità per organizzare e far funzionare la società

Il successo è attribuibile alle capacità e ai risultati di una persona e solo in minima parte ad altre caratteristiche

La meritocrazia è il modello con cui si promuove il principio del merito

È una concezione sociale per la quale si ritiene legittimo che successo, prestigio e potere si conseguano per doti, capacità e risultati

Il meccanismo meritocratico in Italia è, in buona misura, bloccato

Tra i "sintomi":

- Scarsa mobilità sociale
- Elevate disuguaglianze tra uomini e donne
- Limitata attrattività di talenti
- Carente cultura del merito

Cosa toglie spazio al merito

- Affiliazione
- Automatismi
- Circolarità
- Opacità

Quando un sistema è meritocratico

- **Relazione fondamentale:** esiste un sistema di *feedback* che permette di premiare i risultati ottenuti dal singolo in relazione agli obiettivi che derivano dalla visione del futuro (la realtà di riferimento)
- **Condizioni di contorno:**
 - cornice etica (modalità di conseguimento dei risultati)
 - valori (definiscono la cornice etica e impattano sulla visione del futuro)
- **Condizione di base:** la convinzione che premiare i meritevoli è accettabile/conveniente per tutti è culturalmente diffusa

Le cause possibili di crisi della meritocrazia

- Bassa coesione sociale (atteggiamenti opportunistici incompatibili con il sistema meritocratico)
- Visione assente o non sostenibile (il meccanismo funziona, ma con obiettivi non chiari o non condivisibili sul piano dei valori)
- Crisi nella cornice etico-comportamentale (il disordine delle regole deteriora le relazioni sociali e mina la coesione sociale)

Il ruolo del sistema educativo per la promozione del merito

3 compiti fondamentali:

- Assicurare la coesione sociale, agendo sugli individui già nei primi anni di vita
- Assicurare la funzionalità della "trasmissione" tra valori, visione del futuro, obiettivi e risultati (merito), con un sistema di regole efficaci e trasparenti
- Formare la classe dirigente, che esprime la visione del futuro e guida la sua realizzazione

Cosa fare

Lo "stallo" meritocratico nel Paese richiede una profonda rivoluzione non solo di metodi ed organizzazione, ma anche di cultura. Occorre (ri)creare le condizioni di base per lo sviluppo della meritocrazia

Famiglia

Linee guida:

- Formare i genitori nel ruolo di educatori
- Spiegare agli educatori l'importanza di trasmettere il valore della coesione sociale e la rilevanza del merito
- Recuperare/valorizzare il rapporto scuola-famiglia

Proposta:

Lanciare un piano nazionale di "formazione permanente" per gli adulti, anche rivolto alle attitudini educative (ruolo rilevante attribuibile ai *media*)

Scuola

Linee guida:

- Valorizzare la capacità di visione, *leadership* e autoresponsabilizzazione
- Sviluppare i talenti individuali in modo differenziato
- Rafforzare il sistema delle regole
- Fornire valutazioni e *feedback* chiari e coerenti

Proposta:

- Affermare
- Autonomia e responsabilizzazione delle scuole
 - Meccanismi trasparenti e univoci di valutazione degli studenti
 - Valutazione delle *performance* degli istituti
 - Livello di finanziamento legato ai risultati

Mercato del lavoro

Linee guida:

- Promuovere la trasparenza (modalità di accesso e funzionamento)
- Riorientare i comportamenti individuali (non scegliere "l'amico dell'amico", ma la persona più adatta)

Proposta:

- Redigere il manifesto pro-merito con 4 principi guida per le imprese aderenti
- Dichiarazione pubblica di valori, necessità di una visione del futuro e di obiettivi
 - Sistema di regole che alimentino l'autovalutazione e l'autoresponsabilizzazione
 - Valutazione dei risultati trasparente e rigorosa
 - Selezione neutrale rispetto alle caratteristiche che non dipendono dall'interessato

Nel tempo in Italia sono state messe in campo, da più parti, diverse iniziative per la promozione della meritocrazia. Occorre proteggere questi processi, anche dibattendoli per migliorarli, ma senza bloccarli.

Lo “stallo” meritocratico nel Paese è però tale da richiedere una profonda rivoluzione non solo di metodi ed organizzazione, ma *anche* di cultura. Le linee guida che di seguito proponiamo si riferiscono a questa dimensione e mirano a creare le *condizioni di base* per lo sviluppo della meritocrazia.

Gli ambiti di azione prioritari sono quelli sopracitati: famiglia, scuola e mondo del lavoro.

Famiglia

Gli educatori sono il patrimonio su cui investire per lo sviluppo del capitale umano. Alla luce delle difficoltà che l'istituzione familiare tradizionale sta attraversando occorre:

- formare ed aiutare i genitori nel ruolo di educatori;
- spiegare loro l'importanza di trasmettere il valore della coesione sociale e la rilevanza del merito;
- recuperare/valorizzare il rapporto scuola-famiglia, assicurando l'autorità dell'insegnante.

A tal fine proponiamo di lanciare un **grande piano nazionale di “formazione permanente”** per gli adulti, anche rivolto alle attitudini educative, per colmare le gravi carenze attuali⁸.

Un ruolo rilevante può essere attribuibile ai *media*, a partire da quelli televisivi. Un primo passo⁹ è il **rafforzamento del ruolo “educativo” della RAI** anche agendo sui contenuti del Contratto di Servizio.

Scuola

La scuola deve darsi un orientamento al merito *coerente* con il modello educativo perseguito. Occorre quindi che la scuola:

- valorizzi la capacità di visione, di autoresponsabilizzazione e di *leadership*;
- sviluppi i talenti individuali (di tutti) in modo adeguato e differenziato;
- rafforzi il sistema delle regole;
- fornisca valutazioni e *feedback* chiari e concreti per consentire il miglioramento e l'apprendimento.

Per raggiungere questi obiettivi è importante **perseguire** nel processo di:

- rafforzamento dell'**autonomia** e responsabilizzazione degli **istituti** scolastici;

⁸ Per approfondimenti si vedano le Lettere n°3 “*L'emergenza educativa (parte prima)*” - nov. 2006 e n°4 “*L'emergenza educativa (seconda ed ultima parte)*” - dic. 2006.

⁹ Si veda anche la Lettera n°30 “*Come promuovere una nuova classe dirigente eccellente nel nostro Paese*” - mar./apr. 2010.

- crescita della **trasparenza**, della **correttezza** e della **funzionalità** dei meccanismi di **valutazione degli studenti** (*test standard* nazionali, ispettori di qualità e in numero adeguato, ecc.);
 - **valutazione delle performance** degli istituti scolastici e quindi dei relativi docenti, anche misurando il delta-qualità degli studenti all'ingresso ed all'uscita;
 - definizione del livello di **finanziamento agli istituti, in base ai risultati** (misurati) da questi raggiunti.
- Al riguardo si veda anche la Lettera n°33 “*La sfida strategica dell'Università in Italia*” - sett./ott. 2010.

Mercato del lavoro

La produttività è uno dei “grandi temi” per l'Italia. La produttività si realizza anche con un mercato del lavoro trasparente ed efficiente che premia il merito e crea autoresponsabilizzazione. Occorre garantire che non venga scelto “l'amico dell'amico”, ma la *persona più adatta* per una data posizione. Non si tratta (solo) di una questione di leggi, ma anche di comportamenti individuali. Occorrono dunque anche azioni “dimostrative” e ad alto impatto comunicazionale in grado di richiamare l'attenzione e creare il consenso per il cambiamento.

Per questo proponiamo di redigere un **manifesto pro-merito** basato su 4 principi guida vincolanti per le imprese che aderiranno:

- dichiarazione formale e pubblica dei valori aziendali, della necessità di una visione del futuro e degli obiettivi ad essa correlati;
- riconoscimento e promozione sostanziale del valore del “benessere collettivo”, attraverso l'applicazione di sistemi di regole che coerentemente alimentino e premino l'autovalutazione e l'autoresponsabilizzazione;
- adozione di metodologie di valutazione dei risultati coerenti con valori, visione del futuro ed obiettivi, applicate in modo rigoroso e trasparente;
- neutralità assoluta in fase di selezione rispetto a geografia, sesso, censo, ecc. dei candidati e massima valorizzazione delle competenze e talento.

Il Club The European House-Ambrosetti, in uno spirito di contribuzione fattiva al Paese, è disponibile a realizzare e promuovere il “Manifesto” presso le imprese aderenti. Crediamo infatti che il merito sia un valore che l'Italia deve applicare concretamente, ai fini della crescita e della prosperità futura. Come scriveva François de La Rochefoucauld, nelle sue “*Massime*” (1678):

“Esiste merito senza successo, ma non esiste successo senza qualche merito”

La prossima Lettera tratterà il tema: “Organizzazione”.

La Lettera Club The European House-Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House-Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere “depositari del verbo”. Al fine di essere utili al nostro Paese e all'Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a letteraclub@ambrosetti.eu. Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività del Club The European House-Ambrosetti è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail club@ambrosetti.eu o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO VI
NUMERO 36
Lettera Club
The European House
Ambrosetti, 2011
Tutti i diritti sono riservati.
DIRETTORE RESPONSABILE:
Nino Ciravegna
Stampa: TFM - Via San Pio da Petralcina, 15/17 - 20010 Pogliano Milanese

REDAZIONE:
The European House
Ambrosetti S.p.A.
Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753 1
Fax +39 02 46753 333
Per informazioni:
letteraclub@ambrosetti.eu
Registrazione presso il Tribunale di Milano
N° 493 del 20.07.06

 The European House
Ambrosetti