

Commento su “meritocrazia” di Roger Abravanel

di

Gianfranco Reborà

Università Carlo Cattaneo - LIUC

Tempo fa Pier Luigi Celli ha svolto un’intelligente critica delle proposte di Roger Abravanel sulla *meritocrazia* evidenziandone la distanza dai comportamenti correnti: questo dato dovrebbe mettere in guardia rispetto a soluzioni che si collocano sul terreno metodologico e strumentale. Per Celli, “pensare di impiantare una cultura meritocratica per via di formule, test” e set di strumenti razionali significa eludere il problema ma anche non affrontare il tema della cultura e delle politiche pubbliche, e rischia di portare acqua al prolungamento delle condizioni attuali: “là dove le cose contano davvero i processi continuano a essere quelli di sempre: opachi, personalistici, ancorati a fedeltà opinabili”, eccetera.

Oggi, chi non si limita a leggere la pubblicistica ma entra a contatto con la base nelle varie organizzazioni pubbliche e private si rende conto che una frattura sempre più profonda divide chi governa le regole da chi è chiamato ad applicarle. Esiste un grande deficit di credibilità delle classi dirigenti che si traduce anche in una vistosa carenza di chiarezza e consenso sul concetto di merito. Le metodologie e le strumentazioni in genere forzano in una direzione univoca la definizione del merito e lasciano quindi irrisolto il problema di fondo.

Nel caso ad esempio della formazione i parametri utilizzati nelle classifiche PISA per la scuola o nei vari *ranking* delle università danno un’illusione di concretezza ma non possono risolvere quei conflitti di finalità che sono alla radice dei nostri problemi.

Dovremmo sapere che test e standard sono semplificazioni utili e necessarie che aiutano a capire una realtà quando gli esiti sono valutati per i loro contenuti in modo riflessivo, stimolando un pensiero critico. Assumere i risultati dei test come valori in sé, senza nemmeno conoscerne bene e valutarne il contenuto, significa farne sostituti artificiali di quel mondo reale che si stenta molto a comprendere. Significa in poche parole fare violenza alla realtà.

Il caso dell’utilizzo dei test ci aiuta a cogliere quanto si discosti una prospettiva di potere da una visione attenta alla complessità dei problemi. Per il decisore chiuso nel suo Palazzo i test possono svolgere un ruolo

legittimante e rassicurante. Configurano un obiettivo concreto di miglioramento visibile che si percuote sulla reputazione di chi ha promosso un cambiamento pensando all'effetto di facciata. Ma per chi lavora faccia a faccia con i problemi e con le persone la logica della conformità a standard predefiniti dall'esterno opera come un letto di Procuste: nel mito il bandito assaliva i viandanti e li costringeva a distendersi su un letto costruito in modo speciale. Se le membra del malcapitato sporgevano le amputava a misura, se erano troppo corte le stirava fino a raggiungere la lunghezza del letto. Non diversamente agiscono i moderni fanatici degli standard applicati ai più diversi campi.

Del resto è nota la legge di Goodhart. Ogni misura, anche valida, che si vale di indicatori e parametri per rappresentare un fenomeno complesso, perde automaticamente valore quando viene assunta come obiettivo: cessa di essere una buona misura proprio perché diventa traguardo e induce così comportamenti opportunistici di operatori e decisori. Tutti i controlli basati sui dati statistici o anche su accurati indicatori di performance sono esposti alle tattiche di *gaming* dei gestori che possono concentrarsi su miglioramenti solo nella performance ufficializzata dai dati rilevati, senza porsi e porre imbarazzanti questioni sulla solidità dei miglioramenti così riportati. Se l'insegnante sarà valutato sui parametri PISA allenerà i suoi allievi per superare i relativi test, ma trascurerà tanti altri aspetti della formazione che possono essere altrettanto importanti.

Il mito di Procuste, nel suo proseguimento, ci detta anche la diversa risposta al problema che si potrebbe dare: Teseo affronta il bandito rovesciandone il gioco, applicando a lui stesso le misure del letto concepito per essere imposto agli altri, non al suo originario artefice. Questo riflette del resto l'idea di chi vede il problema della classe dirigente e del merito come politico, non tecnico.

Vorrei però spingermi ancora oltre nella critica perché lo stesso libro di Abravanel mi sembra il prodotto di una logica che prima ancora di non portare a soluzioni persuasive fa parte essa stessa del problema da affrontare. Di fatto il libro arriva a formulare le "quattro proposte concrete per far sorgere il merito" dopo un percorso logico che parte dal richiamo dei fondamenti storici e culturali della meritocrazia, quali sono stati gettati nel tempo soprattutto nei paesi anglosassoni. Segue poi un'analisi della società e dell'economia italiana con tutti i problemi di incombente declino che conosciamo. L'analisi di esperienze pilota di valorizzazione del merito dà molta concretezza al libro. Sotto il titolo "le fabbriche dell'eccellenza",

vengono riprese e descritte alcune esperienze a livello globale, come le Università della Ivy League, la stessa McKinsey, lo Stato di Singapore e l'ENA francese. Per l'Italia si considerano invece alcuni "semi del merito", tra cui la Normale di Pisa, IIT, Luxottica, UniCredit, I Ciampi e Draghi Boys e anche il Tribunale di Torino. In queste parti certamente Abravanel offre il contributo della sua rilevante esperienza di consulente internazionale, riportando l'essenza di realtà che ha vissuto e conosciuto da vicino e non certo letto su libri o sentito raccontare. Tuttavia ciò lascia il lettore avvertito abbastanza sconcertato, davanti a un autore che pretende di indicare una via a una nazione intera basandosi fondamentalmente sulla sfera delle proprie personali occasioni di contatto. Questo vale per le realtà internazionali richiamate, che hanno naturalmente in McKinsey una sorta di centro propulsore, sia pure iscritto nel nucleo forte delle università americane che ne alimentano il capitale umano internazionale. Ma ciò appare ancor più netto per i riferimenti ai "semi" rilevati in Italia. Qui sembra davvero di veder rappresentata una compagnia di amici e sodali, certo tutti eccellenti, come gli uomini di Luxottica, quelli di UniCredit, i Ciampi e Draghi boys, per arrivare, forse inaspettatamente, al Tribunale di Torino. Ma ciascuno dei professionisti che hanno operato con qualche successo negli ultimi decenni al servizio di imprese e istituzioni italiane potrebbe in analogo modo proporre un elenco di casi di persone e gruppi, che ha conosciuto e che si sono distinti per la vocazione a valorizzare il merito.

Se uno dei difetti principali della cultura pubblica italiana risiede proprio nei processi alimentati da attrattori quali la cooptazione, la *seniority* per appartenenza, le catene familistiche, qui si ha la sensazione di trovarsi ben dentro questa cultura. Certo si tratta di un'espressione di superiore qualità e non di tipo deteriore, ci collochiamo in una cerchia di personaggi di grande valore, ma il processo che ha portato a individuarli e selezionarli è sempre quello dei collegamenti personali, o familistici in senso sociologico.

Abravanel ha la fortuna e il merito di essersi inserito in circuiti prestigiosi, ma la logica con cui seleziona "i semi del merito" è esattamente la stessa del Ministro che coopta nelle posizioni di responsabilità persone che conosce direttamente e delle quali sa di potersi fidare. Familismo e cooptazione sono un metodo, che può anche rivelarsi molto efficiente *pro tempore* e che tende però a generare uno scadimento nel tempo, come se si scendesse lungo un piano inclinato.