

# Feticci del Management #8 Meritocrazia

**I+E=M**

## Cosa succede nelle organizzazioni?

di Carlo Romanelli

EDITORIALE NR. 106  
GENNAIO 2019



Feticci del Management  
rubrica che nasce da 30  
anni di esperienza  
professionale di Carlo  
Romanelli:

*"E' il frutto di quello che  
ho visto, ho fatto, ho  
incontrato ed ho studiato,  
e non ho nessuna pretesa  
di cambiare le  
convinzioni di  
chicchessia.  
Solo di raccontare."*



facebook



YouTube

# #8MERITOCRAZIA

**I+E= M**

## Cosa succede nelle organizzazioni?

Chi di noi non ha vissuto lo psicodramma della meritocrazia, all'occorrenza sul fronte sociale, politico, economico, scolastico/educativo e, non ultimo, organizzativo? Chi non ha mai ascoltato qualcuno che occupa posizioni determinanti in un sistema e chiedersi "ma cosa sta dicendo questo/questa qui? Normalmente quando di una cosa se ne parla troppo e in tutte le salse significa che non c'è, o non ce n'è ancora abbastanza, o non si è ancora capito bene o, più semplicemente, i valori reali che la sostengono non fanno sufficientemente parte del sistema che ne parla. Una visione più malevola suggerisce di pensare che a volte chi ne parla troppo lo fa per far vedere e credere che è in grado di governarla e gestirla, ma poi c'è qualcosa "di più grande" che gli impedisce di farlo come si vorrebbe (e si sarebbe capaci). Ma non è bello essere malevoli.

**Ma che cosa è la Meritocrazia, o meglio, cosa potrebbe essere?**



Roger Abravanel, studioso, consulente e giornalista, l'ha definita in un suo saggio del 2008 (chissà se nel 2018 la definirebbe ancora così) come *"un sistema di valori che valorizza l'eccellenza indipendentemente dalla provenienza, dove provenienza indica un'etnia, un partito politico, l'essere uomo o donna; ma in Italia "provenienza" significa soprattutto la famiglia di origine"*.<sup>1</sup>

Si può discutere, ma è già un buon punto di partenza. Il neologismo **meritocracy** fu coniato nel 1954 da Sir Michael Young, sociologo, attivista e politico laburista inglese, ed entrò a far parte stabilmente dei linguaggi politici, organizzativi, ecc. nel 1958, quando uscì il suo provocatorio saggio *"The Rise of Meritocracy"* (da leggere ancora oggi, consiglio).

Ma Sir Young (singolare che chi introdusse la meritocrazia facesse "Giovane" di cognome, no?) fece anche di più: sviluppò addirittura una equazione per descrivere la meritocrazia, l' **"equazione del merito"**.

1 Roger Abravanel, "Meritocrazia", ed. Garzanti, 2008

# L'EQUAZIONE DEL MERITO



Dove “I” sta per Intelligenza (nella sua accezione più ampia, sia cognitiva che emotiva, quindi non tanto il mero “QI”), “E” sta per “Effort”, vale a dire gli sforzi di chi dà il meglio di sé.

Secondo questa equazione quindi la “I” porterebbe a selezionare i migliori prestissimo, eliminando gli eventuali privilegi della nascita e valorizzandoli attraverso il sistema educativo: è l'essenza delle “pari opportunità”. La “E” è sinonimo del libero mercato e della concorrenza che, sino a prova contraria, sono il metodo più efficace per creare gli incentivi economici per i migliori.<sup>2</sup>

Convincente? Diciamo plausibile, comunque fa riflettere, e comunque bisognerebbe conoscerla, perché è una chiave di lettura di come si possono governare e gestire i sistemi di transazioni tra soggetti istituzionali, associativi e persone all'interno dei sistemi economici, politici, e via così.

E nelle organizzazioni che cosa succede in termini di meritocrazia?

Potremmo avanzare l'ipotesi che i vari fattori dell'equazione di Young vengano **usati separatamente**, quindi non come equazione.

Visto che nelle organizzazioni la meritocrazia è un parametro regolatore delle *transazioni* interne utilizzato prevalentemente per far accedere le persone a posizioni rilevanti dal punto di vista professionale e/o di potere, naturalmente “I” conta qualcosa, soprattutto se introduciamo il concetto di Intelligenza Organizzativa, vale a

dire la capacità di comprendere ed utilizzare attivamente i valori, i principi e le regole scritte e non scritte, nonché i rituali dominanti nell'organizzazione di appartenenza, e di **“sapersi muovere”** agevolmente al loro interno. Anche “E” è importante per costruire un'idea di meritocrazia peculiare nell'organizzazione: è evidente che gli sforzi e i risultati che una persona ha costruito nel suo percorso professionale e di vita. Ma se il tutto non viene ricomposto all'interno di un'equazione che abbia valore universale in **quella** organizzazione, allora bisogna introdurre un altro fattore, che chiamo “C”: l'idea confusa di meritocrazia e non ricomposta in una “regola” valida per tutti fa sì che per meritocrazia si intenda un principio di competenza, conoscenza, capacità, tramite le quali si sono ottenuti risultati.

Sì ma quando? Se una persona ha ottenuto grazie alle sue capacità risultati importanti nel passato, questo è sufficiente affinché gli venga riconosciuto il merito per accedere **ora** ad altre posizioni dove magari quelle capacità non sono più così rilevanti?

Non dimentichiamo il *Principio di Peter* (sul web si trova tutto), o meglio ancora l'*Effetto Dunning – Kruger*, due studiosi della Cornell University che tramite esperimenti effettuati presso il loro corso di studi dimostrarono che i veri competenti valutavano correttamente il proprio livello, mentre i non competenti continuavano a sopravvalutare il loro livello.

<sup>2</sup> Dal sito [www.meritocrazia.com](http://www.meritocrazia.com) di Roger Abravanel.



## LA TEORIA DELLE TRANSAZIONI

C'è anche dell'altro negli studi di Dunning e Kruger, ma questo primo aspetto non è sufficiente per spiegare perché molte persone ritengono di avere il merito sufficiente per occuparsi di cose che in realtà non conoscono approfonditamente, anche se ne hanno fatto di simili o contigue nel passato?

Per comprendere meglio come viene inteso (ed applicato) il principio del merito nelle organizzazioni ci possono venire in aiuto altri due grandi menti degli studi organizzativi:

*Oliver Williamson* (nel 1975) e *William Ouchi* (nel 1978), formulando **la Teoria delle Transazioni** (sempre sul web c'è tutto, o molto, comunque abbastanza) postularono che le strutture economiche fondamentali (e alternative) per governare le transazioni anche all'interno delle organizzazioni sono tre: **il Mercato (Williamson); la Gerarchia (Williamson); il Clan (Ouchi).**

- 1 **Mercato**
- 2 **Gerarchia**
- 3 **Clan**

In poche parole, chiedendo perdono per la grande semplificazione utile al nostro ragionamento, ci sono organizzazioni che funzionano **prevalentemente** applicando le regole di transazione del Mercato, altre prevalentemente quelle delle Gerarchia, altre infine prevalentemente quelle di un Clan: la sottolineatura sul prevalentemente sta a significare che difficilmente esiste un'organizzazione che s'ispiri unicamente ad una logica di azione – normalmente troviamo forme miste – ma certamente **ogni organizzazione applica una logica dominante che pervade l'organizzazione stessa e ne determina in gran parte il funzionamento.**

## MERCATO

le organizzazioni che funzionano prevalentemente con una logica di **Mercato** daranno maggiore importanza ad uno scambio basato sulle risorse più ingenti o rilevanti per la comunità organizzativa. *Chi deterrà il potere o farà carriera in queste organizzazioni?* Chi detiene le risorse più ingenti ovvero le più strategiche/rilevanti in una certa fase della vita dell'organizzazioni. Tra queste ci sono le competenze?

Certamente sì, laddove sono davvero rilevanti e strategiche, ma potrebbero essere anche altre risorse ad essere ancor più rilevanti, come il possesso e/o l'accesso alle informazioni, le reti di conoscenze, la rilevanza di posizioni acquisite nel passato (anche in altre organizzazioni), ecc..

Quindi le competenze possedute fanno parte dell'idea di Meritocrazia nelle organizzazioni/Mercato? Sì può essere, ma non ne siate certi, qui prevalgono comportamenti opportunistici (nel senso organizzativo, e non comune, del termine). Chi ha più da scambiare conta di più.

## GERARCHIE

Nelle organizzazioni che funzionano prevalentemente come **Gerarchie** conta l'obbedienza più della competenza, l'ovvio rispetto della gerarchia. *Quindi chi deterrà il potere o farà carriera in queste organizzazioni?* Chi ha ricevuto "i gradi" dall'alto e chi rispetta il valore dell'obbedienza alla gerarchia al momento dominante. Hai forti competenze ma non sei sufficientemente "ubbidiente"? In queste organizzazioni la tua intelligenza organizzativa deve portarti a comprendere che competenza non è necessariamente meritocratica, lo è di più l'allineamento.

## CLAN

Infine, nelle organizzazioni che funzionano prevalentemente con logiche di **Clan** si dà la prevalenza all'adesione pressoché totale al sistema dei valori dominanti imposti dal Clan, non c'è possibilità di trasgressione. *Quindi chi deterrà il potere o farà carriera in queste organizzazioni?* Deterrà il potere chi interpreta al massimo livello d'intensità i valori del clan, e quindi chi è in grado di imporli, e "farà carriera" chi esprime **fedeltà** assoluta a tali valori. Qui il valore dominante premiato nell'idea di meritocrazia è la fedeltà, se hai competenze ma non "sei fedele" non vai proprio da nessuna parte.

**Quindi, per concludere, l'Intelligenza Organizzativa che sta nel comprendere qual è la logica dominante nell'organizzazione della quale fai parte ti potrà aiutare a costruire l'Equazione Meritocratica alla quale ispirare le tue attitudini, aspirazioni e volontà.**