

INTERVISTA/ROGER ABRAVANEL: "MERITOCRAZIA"

LA SOCIETÀ
DEI MIGLIORI

UNA FILOSOFIA DELL'EFFICIENZA

LEOPOLDO FABIANI

Tra i mali che affliggono la società italiana ce n'è uno, cronico, pervasivo, dalle origini lontane e ben radicate. È l'autentica zavorra che impedisce all'Italia di confrontarsi alla pari con gli altri paesi avanzati (e forse anche qualcuno di sviluppo più recente): la mancanza di meritocrazia. Assenza che non significa solamente burocrazia inefficiente o impiegati "fannulloni", ma una classe dirigente vecchia e inadeguata, giovani talenti sacrificati, un'economia ferma, mobilità sociale pietrificata: insomma un paese destinato al declino.

Questa è la tesi di fondo di un libro che porta appunto il titolo di *Meritocrazia* (Garzanti, pagg. 382, euro 16,50, con una prefazione di Francesco Giavazzi), in libreria da pochi giorni, ma già oggetto di discussioni e convegni e che sta in bella mostra sulla scrivania di un paio di ministri che dicono di volerne seguire le ricette per portare cambiamenti profondi in settori cruciali della pubblica amministrazione. L'autore è un ingegnere nato a Tripoli poco più di sessant'anni fa, Roger Abravanel, che ha lavorato per oltre trent'anni nella consulenza aziendale ai massimi livelli, per la McKinsey. La sua idea di meritocrazia, che ha alla base l'eccellenza negli studi, gli deriva anche dalle sue esperienze personali. Quando si stava laureando al Politecnico di Milano i suoi familiari vennero cacciati dalla Libia di Gheddafi, perché italiani e perché ebrei, perdendo tutti i loro beni. «Solo l'insistenza di mio padre, che pure si era costruito una fortuna notevole, perché io prendessi un'ottima laurea mi ha consentito di trovare lavoro e l'autosufficienza economica».

Ingegnere Abravanel cos'è la "meritocrazia"?

«Non ne darei un'idea riduttiva, come pensare che tutto si riduca a combattere fenomeni quali "i fannulloni" o le raccomandazioni (che tra l'altro sono diffusissime anche negli Stati Uniti). È un concetto molto più profondo che dovrebbe muovere

tutto il meccanismo sociale. Io lo definisco così: meritocrazia è un sistema di valori che promuove l'eccellenza delle persone indipendentemente dalla loro provenienza, sociale, etnica, politica, ecc. In Italia il gruppo sociale su cui si basa il potere è la famiglia.

Una famiglia allargata i cui interessi prevalgono su tutti gli altri, fenomeno ben conosciuto dai sociologi che lo hanno studiato e battezzato "familismo amorale"».

Come spiega che in Italia, rispetto agli altri paesi, il merito sia così poco apprezzato?

«Non è certo una questione genetica, né antropologica o culturale. Credo che ci sia una profonda ragione storica: in Italia la debolezza dello Stato non ha mai saputo creare fiducia nelle istituzioni. Così si crede solo alla famiglia e alle relazioni personali. E si crea un circolo vizioso micidiale: si fa carriera per conoscenze o per anzianità (l'unica caratteristica misurabile); si crea una leadership anziana e immeritevole che pone le condizioni per perpetuare il proprio status; si genera la sfiducia nel merito; i giovani non si impegnano e si comincia da capo».

Sappiamo bene che tutto questo è diffuso nel settore pubblico, ma in quello privato?

«Purtroppo anche nell'economia privata il merito fatica a farsi strada. Siamo un paese di piccole e medie industrie molto dinamiche, a controllo familiare. L'impresa familiare esiste anche altrove nel mondo, ma in Italia conosce problemi del tutto originali. Il momento critico è quando si passa dalla prima alla seconda generazione di imprenditori, e allora l'obiettivo di mantenere il controllo nelle mani della famiglia sacrifica lo stesso sviluppo aziendale. L'impresa passa di padre in figlio come la terra nella società feudale. Va a finire che le società non sono guidate dalle persone migliori, ma da quelle più fedeli. Anche se esistono eccezioni di grande qualità, come nei casi della Luxottica di Del Vecchio o della famiglia Merloni, le aziende italiane per queste ragioni spesso non riescono ad adeguarsi alla sfida della globalizzazione».

Quali sono le conseguenze sulla crescita dell'economia in

generale?

«Se non crescono le aziende, non cresce l'economia, è ovvio. Non abbiamo imprese che siano leader globali, le nostre aziende non sono abituate a competere, piuttosto a farsi proteggere con sussidi o, in passato, con le svalutazioni. Le nostre associazioni, Confindustria, Confcommercio, ecc. sono oggetto di studio in tutto il mondo perché altrove non ne esistono di così potenti. Il risultato è che manca la concorrenza, specie nel settore dei servizi che è di gran lunga il più importante. E quello dove più conta il capitale umano. Dunque, meno concorrenza, meno opportunità per tutti».

Lei dà grande importanza al merito nell'educazione e l'istruzione, ma come pensa di poter vincere una diffidenza antica che vede nella scuola selettiva uno strumento delle classi privilegiate?

«Questa è un'idea sbagliata, ma dura a morire. Il paradosso è che a credere che la meritocrazia produca disuguaglianza sono proprio coloro che invece ne beneficerebbero. La prova è che l'Italia è uno dei paesi più "diseguali" al mondo. Dal punto di vista statico, cioè delle differenze tra le fasce più ricche e quelle più povere della popolazione. Ma anche da quello dinamico, cioè della mobilità sociale, che in Italia è la più bassa del mondo fra le economie avanzate. In pratica, gli Stati Uniti sono un paese dove l'ineguaglianza è alta, ma anche la mobilità: chi sta in basso può salire e chi sta in alto può regredire. Il nostro è un paese diseguale, ma immobile. Ognuno resta dove si trova».

E la scuola come può rimediare?

«È una questione di pari opportunità. L'equazione del merito è intelligenza più impegno. La scuola e l'università devono premiare gli studenti migliori. Se i risultati sono uguali per tutti, saranno sempre i figli dei privilegiati a prevalere. E il nostro sistema educativo è un disastro. Nei test condotti fra gli studenti dei paesi Ocse i nostri ragazzi sono in posizioni bassissime. La cosa peggiore è che nel centro nord i risultati sono nella media, e poi precipitano al sud. La pari opportunità si

ferma a Roma. E non perché gli studenti meridionali siano meno intelligenti, anzi. È il sistema che lì non funziona, e li condanna».

Lei avanza una proposta per cambiare il sistema e la definisce rivoluzionaria. Di che si tratta?

«Bisogna creare alcune Università di eccellenza che figurino tra le prime cinquanta del mondo. Non come oggi che ne abbiamo una settantina ai livelli medi. Queste "fabbriche di eccellenza" faranno didattica e ricerca di alto livello, le altre si dedicheranno solamente all'insegnamento. Gli studenti meritevoli meno abbienti avranno borse di studio o prestiti d'onore. Un altro strumento è un test nazionale standard, come esistono in altri paesi, che misuri la capacità degli studenti e quindi dei loro insegnanti, perché sono i bravi maestri a formare i bravi allievi. Con il sistema dei voucher le famiglie sceglieranno e finanzieranno le scuole migliori. È facile capire che l'idea di misurare oggettivamente non solo le capacità degli studenti, ma anche quelle degli insegnanti e delle scuole porterebbe a un cambiamento epocale di mentalità».

Malgrado il quadro disastroso della società italiana che lei traccia e le difficoltà che potrebbero incontrare le sue proposte, lei è ottimista. Come mai?

«Perché la società italiana non ne può più. E perché il movimen-

to a favore del merito non può che nascere dal basso, in modo caotico ma spontaneo. E già si vedono quelli che chiamo i "semi del merito", non solo nell'impresa privata o nella ricerca ma anche dove il compito sembra impossibile. Nel libro racconto l'esperienza del tribunale di Torino, dove il presidente Mario Barbutto è riuscito a dimezzare l'arretrato delle cause civili e contenerne i tempi entro tre anni. Questo senza poter disporre di incentivi economici, ma facendo ricorso a qualche soluzione tecnica ben studiata e soprattutto a una grande capacità di dialogo e di motivazione dei suoi collaboratori. Sono le doti di un vero leader. Quando all'università Bocconi si è dibattuto del libro, c'erano manager e professori illustri, eppure a ricevere una "standing ovation" è stato proprio l'intervento di Barbutto».

Il nostro è un paese pietrificato
e come tale destinato al declino:
i giovani talenti sono sacrificati
mentre prevale un familismo amorale

**“Non si tratta solo
di combattere
i fannulloni o le
raccomandazioni
diffuse dovunque”**

**“La scuola
e l'università
devono premiare
soprattutto
l'eccellenza”**

