

**Convegno Nazionale, UNGDCEC  
19-20 settembre 2013, Modena**

**“L'Italia e il sistema omeostatico del merito.  
Riflessione su come andrebbe modificato”**

Quando Daniele Tumietto mi ha chiesto di esporre con le mie considerazioni sul modello del merito al vostro congresso, mi sono chiesto:

“Cosa posso dire io, a un gruppo di brillanti giovani commercialisti sul merito? Non sono né un professore né un teorico, sono solo uno che il merito ha provato a praticarlo e ad applicarlo in mondi realtà culture e aziende diverse.”

Vi confesso che non mi sentivo proprio all'altezza del compito ed ero pronto a rinunciare. Poi lo stimolo a riflettere e la voglia di accettare la sfida mi hanno fatto ripensare ad una serie di esperienze personali che, come elementi di un puzzle inatteso, averi potuto mettere assieme per portarvi la mia esperienza a tutto campo sul tema.

Quindi con molta umiltà provo a proporvi la mia storia personale riletta attraverso il paradigma di quello che proverò a chiamare il sistema “omeostatico del merito”. Ho passato la prima parte della mia vita lavorativa come executive di un grande gruppo USA, immergendomi profondamente nella cultura Americana al punto da apprezzarne sinceramente molti aspetti ma anche da riconoscerne chiaramente diverse criticità. Al culmine della mia carriera sono rientrato in Italia come responsabile legale delle società italiane del gruppo e con un incarico corporate a livello mondiale. Il compito era quello di veicolare, trasmettere e adattare alle varie culture il sistema di management appreso negli USA, all'interno del quale il concetto di merito giocava un ruolo primario. Nel 2004 ho lasciato la società Americana e con soci USA (ex colleghi) ho fondato una mia start up nel campo delle nano tecnologie.

La mia vita è quindi cambiata radicalmente passando da un contesto dove tutto era strutturato e pianificato in modo puntuale ad un contesto massimamente destrutturato dove tutto andava reinventato e tenuto assieme in una atmosfera di grande eccitazione ma altrettanto di grande incertezza.

Come sia riuscito a farlo non lo so ancora, ma una cosa mi è chiara, la visione del modello di merito che avevo costruito negli USA è diventata la pietra angolare della mia nuova attività. Lavorando umilmente nello sviluppo e protezione di questo mio modello sono riuscito ad attrarre, portare a bordo e motivare un gruppo di giovani brillanti che sono diventati in breve tempo la spina dorsale delle nostre attività nel mondo delle nano tecnologie.

## 1) Il sistema omeostatico del merito

Sempre più spesso si sente parlare di merito in azienda da persone che veicolano modelli brillanti e sicuramente validi ma che alla fine sono riferiti e ancorati al solo mondo del lavoro senza tener conto quanto il merito sia influenzato dal mondo esterno. La mia idea è invece quella di analizzare con voi un modello che sia di tipo omeostatico. Un modello che non riguardi sola parte delle attività aziendali ma che consideri e comprenda quanto l'ambiente esterno controlli ed influenzi tutti i meccanismi che possono essere proposti in azienda.

Un sistema capace di mantenere le variabili critiche entro limiti accettabili di fronte a disturbi imprevisti (omeostaticità del sistema, dal greco ομéo-στάσις, stessa fissità). Quindi a suo modo un sistema vitale, che purtroppo, nel "flusso virtuoso del merito", è condizionato da come è stato progettato.

Proviamo ad uscire dalla parte "cibernetica" e a lavorare di fantasia.

Vi chiedo di immaginare un sistema circolare chiuso dove la metà di sinistra contiene il mondo esterno e la metà di destra contiene il mondo del lavoro (fig. 1). Tra la parte destra e quella sinistra, come ponte, si trova il punto di passaggio tra l'ambiente esterno e il mondo del lavoro.

## 2) La parte sinistra del ciclo del merito

Nella parte di sinistra risiedono i tre grandi attori che sono il cuore dell'iniziazione ai concetti e valori di merito (fig. 2):

- **la famiglia**, punto di partenza e apprendimento di tutti i valori fondamentali per un giovane
- **la scuola**, punto di primo rinforzo e costruzione del meccanismo meritocratico.
- **la società civile** in generale, come contesto dove vedere applicato e applicare in modo coerente quanto appreso in famiglia e rinforzato nell'esperienza scolastica.

Provate solo brevemente a riflettere su le prime differenze che vi vengono in mente tra il sistema anglosassone e quello del nostro paese per quanto riguarda la famiglia e la scuola relativamente all'iniziazione di un giovane al sistema di merito.

Della società civile parleremo nelle conclusioni.

La famiglia negli USA, senza volere fare un'analisi di valori che richiederebbe un dibattito a parte vivendo in una società competitiva, spinge i giovani ad esserlo anche loro, li indirizza a brevi ma intense ed educative esperienze di lavoro anche molto prima del periodo universitario, oltre ad avviarli ad una vita indipendente nel passaggio dalla scuola secondaria all'università.

La scuola che, secondo me, mediamente, è inferiore alla nostra, premia molto chiaramente le capacità di eccedere in discipline diverse, premia la capacità di lavorare in gruppo e tiene in grande considerazione lo sport dove la fatica e il sacrificio e la capacità di apprendere sono la sola arma per vincere.

Pensate ai criteri di accesso alle università che sono chiari e consolidati e accettati da tutti negli USA. Mentre i nostri giovani, proprio in questi giorni, sono persi in una bolgia infernale dove contano sempre meno i voti della scuola secondaria, perché non ritenuti indicativi del vero livello di preparazione e contano sempre di più i tests di cultura generale per i quali, in molti casi, non sono stati preparati dalla scuola in modo adeguato.

Se provate a considerare i più e i meno, vi apparirà evidente quanto il mondo USA fino ad un estremo, spesso difficile da comprendere, sia orientato al merito e quanto quindi sia facile per le aziende sia applicare che trarre il massimo vantaggio dall'inserimento di personale cresciuto in questo contesto.

### **3) La parte di centro, il patto non scritto con la vita e con il lavoro**

Si tratta del vero "vincolo (constrain)" di tutto il sistema, e come insegna la teoria dei vincoli è essenziale sapere dove è posizionato per poter trarre il massimo beneficio. Comprendere il patto non scritto con vita e lavoro di un candidato all'assunzione, è quindi il punto di partenza nel processo di attrazione degli elementi adatti in azienda, è anche il confine tra etica e mondo privato e la realtà del mondo del lavoro.

Non potendo in alcun modo intervenire in tempi brevi su i grandi attori: famiglia, scuola e società, bisogna andare ad incontrare e selezionare gli elementi più adatti al confine con il mondo esterno. Bisogna quindi coinvolgersi pesantemente nell'attività di selezione. Si tratta di un esercizio che richiede grande umiltà e pazienza che non esclude la presenza di esperti e consulenti ma che secondo me deve vedere il vertice dell'azienda sempre coinvolto e sempre presente. Il processo richiede la profonda adozione della visione secondo cui non servono più generali per condurre le aziende (logica "comand and control") ma servono architetti per progettare e costruire le organizzazioni del futuro (logica dell "empowerment"). Purtroppo da noi in Italia se non per posizioni apicali non capita spesso di vedere gli alti dirigenti coinvolti in questo esercizio di selezione. La capacità di allineare la parte etica dell'individuo e del suo bagaglio di esperienze costruite nella famiglia, nella scuola, e nella società civile con la visione e quindi con la parte etica dell'azienda sono passaggi fondamentali. Il processo che ho imparato negli USA ad applicare è chiamato "targeted selection". (DDI, Targeted Selection ©)

Si tratta di attivare un team dove almeno tre collaboratori tra cui, un collega e il futuro capo del candidato più il vertice dell'azienda incontra tutti i candidati e dedica il 30% del tempo a comprenderne le capacità tecniche professionali e il 70% del tempo a verificare quanto la sua visione della vita e del futuro sono allineati con i valori e la visione e le scelte di mix strategico del personale decise dall'azienda.

Per scelte di mix strategico intendo la capacità di mantenere equilibrati i seguenti tre fattori all'interno dei gruppi di lavoro:

- Diversità di genere
- Diversità di competenze
- Diversità di punti di vista (quello che potremmo chiamare il "potere del disaccordo")

Parliamo di un lavoro faticoso e che richiede un'enormità di tempo, ma è di gran lunga il miglior investimento che si possa fare.

Posso dire che ho superato il centinaio di assunzioni adottando questa tecnica e nessuna, dico nessuna, si è rivelata sbagliata.

#### **4) La parte di destra, del ciclo del merito**

Finalmente arriviamo ai meccanismi classici del mondo del lavoro.

Dopo aver riscontrato l'allineamento della visione dei candidati con quella dell'azienda bisogna presidiare in modo corretto i passaggi critici del processo nei seguenti tre binomi:

##### **Visione -Obbiettivi**

Sia la visione che gli obbiettivi devono essere spiegati chiaramente a tutti e ripresi ogni qualvolta si determinano scostamenti a causa delle turbolenze dei mercati.

In questo caso un grande amplificatore del processo di merito è la capacità di mantenere la coerenza tra i due elementi, coerenza che va presidiata in modo costante e continuo dai vertici aziendali.

Gli Americani riassumono in modo molto efficace il concetto con la frase "walk the talk".

Un solo errore determina una perdita di credibilità capace di attivare meccanismi di disallineamento tra la visione personale del singolo e l'azienda che saranno difficilmente recuperabili.

Pensate solo al tema della salute e della sicurezza che viene sempre messa al primo posto nei proclami pubblici e spesso viene ultimo nella decisioni di spesa e nelle priorità delle riunioni.

##### **Obiettivi- Risultati**

L'analisi obiettivi risultati deve essere per prima cosa basata su risultati raggiungibili anche se sfidanti. Ma la parte chiave del processo è legata alla capacità di dare e ricevere "feedback" che si rivela essere un altro grande amplificatore del sistema del merito. Quest'ultima deve essere fortemente consolidata nella cultura dell'azienda al punto di poter divenire un elemento importante del sistema atto a fare evaporare i conflitti interni ai gruppi.

Mi piace ricordarvi che verso meta del 1500 sono nati quasi contemporaneamente due grandi movimenti religiosi, la Compagnia di Gesù ( Parigi, 1534) e il movimento

Calvinista (Giovanni Calvino 1509-1564) entrambi sono sopravvissuti alle persecuzioni anche grazie ad poderosi sistemi interni di feedback.

## **Risultati- Premi**

Il sistema di premio deve essere chiaro fin dall'inizio, accettato e direi controllato dal capo ma anche dal candidato al premio. Il premio deve avere due componenti integrate una parte legata al bene individuale ed una legata al bene collettivo.

Si deve premiare in poche parole l'atteggiamento personale (individualistico) ma anche la capacità di attivare comportamenti solidali a vantaggio di tutto il proprio gruppo di lavoro (parte corporativa).

Questa riflessione ci fa capire come le logiche del merito non sono frutto di una sola visione del mondo non sono quindi ne di destra ne di sinistra da un punto di vista politico.

Se si riesce bisogna fare si che il sistema sia unico e condiviso in modo costante nel tempo così da non generare aspettative non corrette e perplessità.

Nella nostra start up ho adottato un sistema che abbiamo chiamato di "Delivery" che privilegia massimamente l'ottenimento del risultato.

Le misure per definire gli obiettivi sono divise in due famiglie:

**lag measures**, che misura cosa è accaduto dopo l'evento

**lead measures**, che misura le varie cose che vanno fatte perché l'evento si realizzi.

Un esempio pratico, l'obiettivo è quello di dimagrire, la lag measure è dimagrire di 5 kg, le varie lead measure sono, fare esercizi tre volte settimana, mangiare un numero definito di calorie a pranzo e a cena.

I miei ricercatori impostano il loro piano di delivery ogni settimana dopo aver sentito quale è il mio piano di delivery e nella stessa riunione mi parlano delle loro lead measures con le quali autogiudicano continuamente la loro performance.

## **5) Come provare a cambiare le regole del gioco**

Ho volutamente tralasciato la parte relativa alla società civile quando parlavo dell'area di destra del ciclo del merito. Credo infatti che su quest'area tutti noi possiamo fare un'azione comune condivisa che ci aiuti a migliorare il nostro paese e al tempo stesso a veicolare molte più energie nel circolo virtuoso del merito.

Nel nostro Paese possiamo individuare quattro grandi meccanismi di funzionamento sociale alternativi al merito:

- Affiliazione, con i vari fenomeni di nepotismo e raccomandazioni
- Automatismi, conta solo l'anzianità
- Opacità, come mancanza di chiarezza e regole certe
- Circolarità, connubio tra controllore e controllato.

La Società Civile Italiana deve riuscire a farsi sentire!

Non possiamo più vivere in un Paese dove non c'è serietà nell'eseguire le pene, dove ci sono disparità di trattamenti, dove la giustizia civile ha tempi biblici che vanno solo a vantaggio di chi ha mezzi economici dove il legislatore opera in modo incontrollato spesso incomprensibile e in alcuni casi manca persino la chiarezza lessicale.

Come imprenditore so che anche se assumessi un esercito di commercialisti non riuscirei a dormire sonni tranquilli visto le innumerevoli contraddizioni interne al sistema .

Allora tanto vale farne a meno!

Per poi provare ad essere, "politically correct", mi piace ricordarvi che negli USA il Pubblico Ministero è eletto dal popolo e se sbaglia se ne va!

In fondo il messaggio che vi voglio lasciare a voi è che dobbiamo creare una grande forza trasversale che acceleri i cambiamenti nel sistema Paese.

Le leggi vanno ridotte e vanno semplificate altrimenti ci sarà sempre qualcuno che si offrirà di oliare il sistema.

In un Paese dove ci sono 5,5 milioni di cause civili pendenti gli imprenditori vogliono una ragionevole durata dei procedimenti e una certezza e prevedibilità degli esiti.

Confucio ha detto :

**"Chi chiede molto a se stesso e poco agli altri allontana da sé l'animosità"**

Il Paese funziona ancora perché molti come voi come me, praticano in modo puntuale questa massima.

Penso sia giunto il momento di fare una vera e unica eccezione, dobbiamo pretendere da chi ha ruoli pubblici la stessa serietà e capacità di "Delivery" cioè di offrire al Paese soluzioni innovative che facilitino il nostro lavoro quotidiano anziché renderlo impossibile.

Solo in questo modo il circolo virtuoso del merito verrà rianimato dalle sue radici.

Buon lavoro.

Giulio Cesareo.

# Il ciclo vitale del Merito

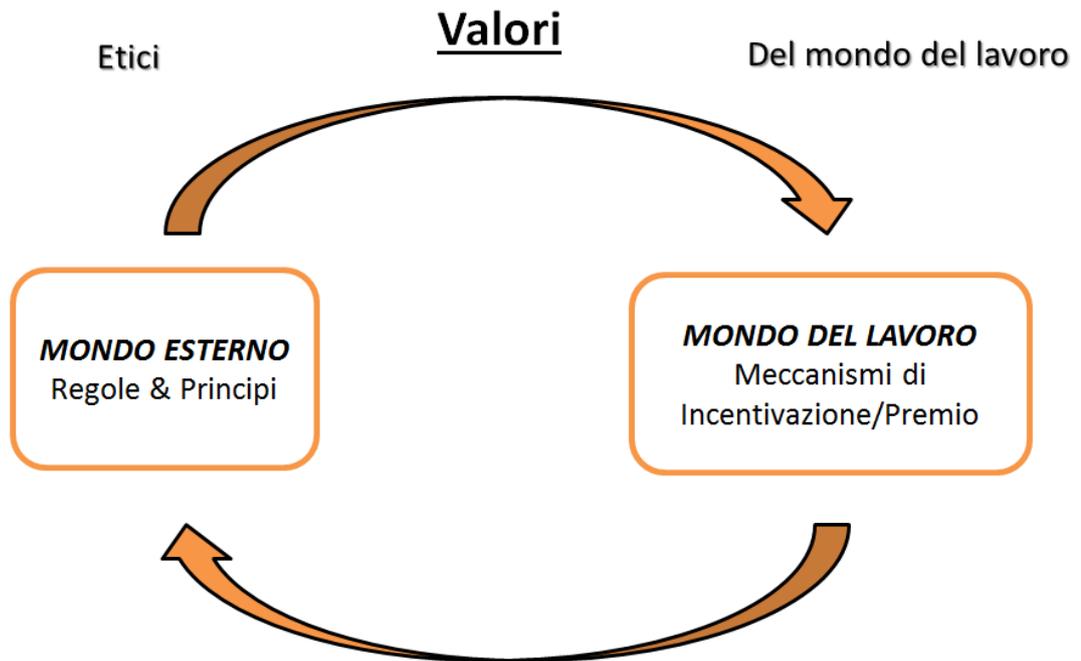


Figura 1

# Sistema OMEOSTATICO del merito

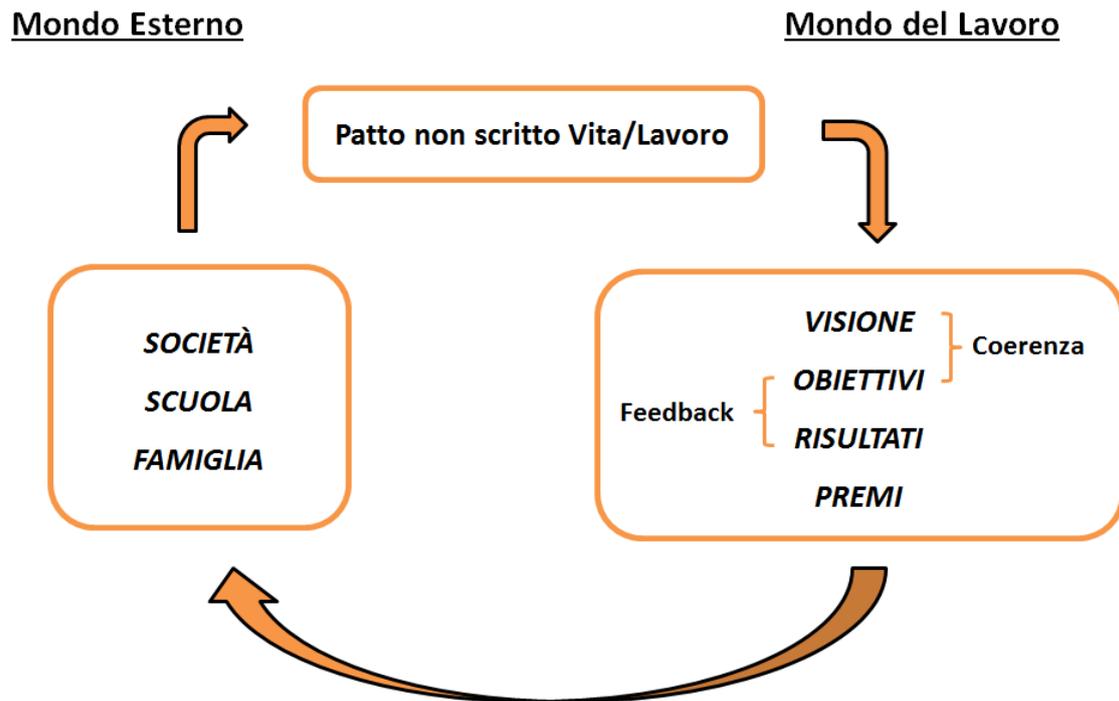


Figura 2