
Entriamo nel merito

**Luciana
d'Ambrosio Marri**

Sociologa del lavoro, specializzata in psicologia del lavoro e in formazione formatori, esperta di leadership organizzativa, è consulente di direzione e people management per imprese private, istituzioni e P.A. da oltre trent'anni su Selezione, Formazione, Diversity & Inclusion Management, Sviluppo delle Persone, Benessere Organizzativo, Stress e Work life balance ed è docente su questi e altri temi.

Esperta sulla gestione dei conflitti secondo l'approccio della Scuola Negoziale di Harvard, si occupa inoltre di Empowerment e tematiche "di genere". Coach individuale e di gruppi organizzativi, è autrice di libri e articoli. Speaker nei convegni, è intervistata dai media su temi di scenario, tematiche professionali e attualità.

È segnalata tra le 100 donne che cambieranno l'Italia.

**Definizione di
merito**

L'[Enciclopedia Treccani](#) definisce il merito "Il diritto che con le proprie opere o le proprie qualità si è acquisito all'onore, alla stima, alla lode, oppure a una ricompensa (materiale, morale o anche soprannaturale), in relazione e in proporzione al bene compiuto (e sempre sulla base di un principio etico universale che, mentre sostiene la libertà del dovere, afferma la doverosità dell'agire morale). Il concetto del m. è dunque strettamente legato con il problema morale, e particolarmente con quello della responsabilità individuale delle azioni, che è necessario presupporre perché possa aver luogo un m. per ciò che si è compiuto di bene e un 'demerito' per ciò che si è compiuto di male (→ etica)".

Insomma, già a partire da questa definizione saltano agli occhi parecchi concetti come diritto, qualità personali, onore, stima, bene compiuto, dovere, responsabilità... Questioni certo di non poco conto in generale. Figuriamoci poi nel mondo del lavoro del XXI secolo!

**Merito e demerito
dall'infanzia ai
contesti lavorativi**

Fin da piccoli, in molti siamo cresciuti con l'input educativo in base al quale fare le cose fatte bene era un dovere, quindi il riconoscimento non era dovuto. Soprattutto secondo l'adagio "se no si monta la testa..." Al contrario, per le cose fatte male il demerito, e quindi il connesso rimprovero (nelle sue varie forme e nei contesti pubblici o familiari), era cosa altrettanto ovvia, comunque "normale".

L'eco di questa logica educativa si è riversata nei contesti lavorativi anche del Novecento: nei rapporti capi-collaboratori, nelle politiche di gestione del cosiddetto personale - addirittura in certi ambienti non solo militari denominandolo come *i sottoposti* -, negli approcci pur sommestamente motivazionali dove il paternalismo era imperante, la pacca sulla spalla pure, la formula offensiva del bastone e della carota riassumeva la visione triste e patetica di chi - ingenuamente attratto dalla carota - si muove verso di essa solo perché di fondo è altrimenti minacciato dal bastone. E in base a ciò si presumeva essere motivato!

**Il merito dal punto
di vista
socioculturale**

Ampliando lo sguardo sul piano socioculturale, le società hanno spesso ondeggiato tra due estremi: da una parte il concetto di merito esasperato, sostenuto dallo strenuo individualismo in base al quale se hai successo è perché ti sei impegnato; quindi, ti meriti il successo "ovviamente" e il

riconoscimento sociale che ne deriva, il guadagno economico e tutte quelle forme più o meno eclatanti di gratificazione. Il contraltare di questa visione è: se non hai successo vuol dire che non ti sei impegnato e quindi non meriti. Nulla, di fatto, nulla.

Non va dimenticato che il concetto di meritocrazia nasce nel 1958 con "The Rise of the Meritocracy" del sociologo britannico Michael Young che descrive una società in cui il successo è determinato dal merito, cioè dalle capacità e dalle competenze individuali, e non da fattori come la classe sociale, la ricchezza o le reti familiari.

La cultura del self made man tra realtà, mito e retorica ne è un simbolo.

Altre società, d'altra parte, hanno centrato il focus sul dovere, estremizzando l'enfasi su tale componente dell'agire umano e - a seguire - lavorativo, per cui di fatto il merito non c'è, non è espresso, perché hai fatto solo quello che dovevi. Punto. Ciò servirà per la realizzazione etica e professionale. Questo il pensiero alla base dell'*Etica protestante e lo spirito del capitalismo* del sociologo Max Weber.

**Meritocrazia tra
senso del dovere,
senso civico,
lavoro e creatività**

Di solito il senso del dovere è accompagnato dal senso civico. La nostra Costituzione si apre sottolineando che la *Repubblica Italiana* è democratica e fondata sul lavoro (Art.1): essa riconosce il valore fondamentale del lavoro per l'essere umano, dando ad esso il significato di una attiva partecipazione alla costruzione dell'Italia. Il che si accompagna alla lettura del giurista e costituzionalista Gustavo Zagrebelsky - a proposito dell'importanza del lavoro come diritto fondamentale - per il quale il lavoro di cui parla la Costituzione deve consentire la vita libera e dignitosa del lavoratore e della sua famiglia. Da qui deriva che i problemi del lavoro devono essere affrontati a partire proprio dal concetto del lavoro come diritto. Unendo questo concetto a quello della solidarietà (Art. 2) soprattutto con chi è più fragile, proprio come detta la Costituzione Italiana.

E con il sociologo Domenico De Masi possiamo proseguire ancora nel XXI secolo con una prospettiva per cui lavoro, gioco e ozio potrebbe essere la nuova dimensione del lavoro, in particolare osservando i fenomeni delle grandi dimissioni post pandemia, che hanno fatto emergere quello che per De Masi è, rispetto al lavoro, il concetto di valore espressivo, inteso come capacità attraverso il lavoro di esprimere la nostra natura, la nostra vocazione, il nostro animo.

**Riconoscimento
del merito e gli
ostacoli delle
disparità dei
contesti**

Soprattutto, secondo il sociologo, se utilizziamo la tecnologia per ridurre il tempo lavoro e se capiremo che il consumo non è l'unico scopo del nostro essere sociale. Anche quindi con lui arriviamo al concetto di merito nel lavoro: il merito non è il numero delle ore lavorate, non è un concetto quantitativo, ma è connesso alla qualità e alla capacità di produrre creatività e innovazione. Il merito, dunque, è legato alla capacità di svolgere il lavoro in modo intelligente, producendo qualità e spendendo meno tempo. Il tutto a vantaggio del tempo libero, a sua volta presupposto della forza creativa. Per questo è diventato famoso nella cultura organizzativa anche il suo concetto di *ozio creativo*, a cui associa la convinzione che non c'è progresso senza felicità, e non ci può essere felicità dove ci sono e aumentano le disuguaglianze rispetto alla distribuzione di ricchezza, lavoro, potere, sapere, opportunità, tutele.

Come coniugare allora il sano riconoscimento del merito che tenga conto

che esso è frutto della messa in atto di capacità e impegno soggettivi che si coltivano e che si riesce ad esprimere grazie a un contesto che ne favorisce la cura e l'emergere, se proprio il contesto è sempre più caratterizzato da disparità economiche, sociali, culturali? In particolare, in Italia, nel mondo del lavoro, come è gestita e perseguita la cultura del merito?

Potremmo usare l'espressione "siamo messi male". Ma vediamo in base a cosa e la situazione.

Il Meritometro e l'Italia

È molto utile utilizzare il *Meritometro* - strumento di analisi del merito in Europa, sviluppato dal Forum della Meritocrazia in collaborazione con l'Università Cattolica: "basato su dati provenienti da fonti internazionali, l'indicatore classifica i Paesi europei in funzione delle performance ottenute rispetto ai sette pilastri del merito: libertà, pari opportunità, qualità del sistema educativo, attrattività per i talenti, regole, trasparenza e mobilità sociale".

L'Europa, secondo i dati 2024 pubblicati nel "Rapporto 2025" curato dal Forum della Meritocrazia, può essere visto come un [continente a tre velocità](#).

In testa alla graduatoria abbiamo i Paesi scandinavi.

Nel gruppo intermedio si collocano Germania, Francia e Gran Bretagna. Chiudono la classifica i Paesi mediterranei, con l'Italia in ultima posizione, preceduta dalla Spagna. E se non bastasse, "l'Italia appare una società che galleggia e perde talenti: l'Italia soffre della "sindrome della medietà" - Censis, 2024 - un immobilismo che spinge i talenti a emigrare verso paesi più meritocratici, impoverendo il futuro del Paese". Sconfortante!

Rispetto al mondo organizzativo, entriamo nel merito allora da un altro punto di vista che, tra l'altro, può contribuire a spiegare l'arretratezza dell'Italia sulla questione.

In una organizzazione meritocratica, le persone sono motivate a impegnarsi e a migliorare le proprie competenze anche perché sanno che saranno riconosciute, il concetto di equità è praticato - non solo dichiarato - perché l'ambiente organizzativo è teso a creare meccanismi e politiche più "giuste", a prescindere da favoritismi vari (quindi in tal senso le disuguaglianze diminuiscono) perché il vantaggio della prevalenza del talento, dell'impegno, del dare il meglio di sé si trasforma in fattore motivante per le persone con risultati positivi per il raggiungimento del risultato, della sua qualità, del clima del gruppo, del business e/o degli altri obiettivi aziendali. Inoltre, le aziende e le istituzioni che adottano una mentalità meritocratica tendono a valorizzare la creatività e a spingere i propri membri a cercare modi nuovi e migliori di affrontare le sfide.

Perché il merito non va ridotto al successo

È anche vero però che, *se il merito è associato al successo, e ridotto ad esso, in logica lineare chi non ha successo evidentemente non è meritevole, non si è impegnato, non va premiato con riconoscimenti economici o di status o di carriera...* Ma questa chiave di lettura è molto limitante e riduttiva perché non si prendono in considerazione altri fattori inerenti al merito, come l'impegno, la dedizione, la crescita personale e le competenze acquisite. Poi, l'eccessiva enfasi sulla cultura del risultato può essere fuorviante, perché porta a considerare solo il traguardo finale e non considera il valore del processo.

In molte aziende italiane e nella P.A. il merito viene misurato con criteri centrati sugli aspetti quantitativi della prestazione lavorativa, non

considerando elementi come la creatività, la capacità collaborativa, l'empatia, altre soft skill e doti personali che giocano a livello soggettivo per esprimere prestazione individuale e contributo nel gruppo per il raggiungimento del risultato.

Come, d'altro canto, è fuorviante e distruttivo quel confronto sociale basato sul successo esteriore, che esclude e svaluta chi non raggiunge quei simboli di successo riconosciuti socialmente, e magari anche nella comunità lavorativa, come tali.

Soprattutto perché, va sottolineato, ridurre il merito al successo spesso ignora le disuguaglianze strutturali che possono influenzare le opportunità di ciascuno. Non tutti salpano dallo stesso molo di partenza e fattori come l'estrazione sociale, il genere, l'etnia e l'accesso all'istruzione possono giocare un ruolo significativo nel determinare chi ha "successo".

Merito e fattori psicologici

L'altra sfera da considerare quando si parla di merito è quella psicologica.

Qui i fattori che entrano in gioco sono molti: la percezione della *self efficacy* e i *bias cognitivi* intrinseci di ricerca di autoconferma possono portare a forte spinta motivazionale fino però all'estrema autopercezione delirante di onnipotenza narcisistica o, al contrario, a autocensure rispetto al proprio merito e a pregiudizi nei confronti della valutazione delle capacità altrui.

La percezione del merito poi è influenzata dalla *teoria dell'attribuzione*, per cui ci sono persone che assegnano successi e fallimenti a fattori interni - come abilità, impegno - e altre persone che li attribuiscono a fattori esterni - come fortuna, opportunità.

Un altro aspetto da considerare è il peso della paura del giudizio: alcune persone hanno timore che il riconoscimento dei propri meriti possa suscitare l'invidia da parte di altri e ciò le porta a evitare di essere visibili grazie ai meriti, seppur "meritati".

Tra fattori sociali, culturali, economici e psicologici c'è parecchia carne al fuoco quando entriamo nel merito! Va detto che, oltre a tante aziende internazionali nel mondo, anche molte imprese italiane si stanno da tempo muovendo sul terreno di politiche di gestione delle persone che coniugano meritocrazia e *diversity & inclusion management*. Solo questo connubio, infatti, aiuta la competizione a assumere una funzione proficua e sana e non a scapito di chi è più fragile.

Chiavi per una meritocrazia sana in azienda

Questo significa praticare la valorizzazione delle competenze a partire da processi di selezione e di sviluppo trasparenti, attivare mentoring, reverse mentoring e opportunità di networking per aiutare le persone ad esprimere e affinare i propri talenti, supportando anche in ottica inclusiva figure che possono essere partite socialmente e/o culturalmente o pregiudizialmente svantaggiate, al fine di favorire l'espressione delle proprie capacità e del contributo che grazie a queste possono con diritto dare, favorire la cultura del feedback costruttivo e dell'apprendimento dagli errori - percorrendo l'apprendimento organizzativo diffuso - a favore della implementazione delle conoscenze, della innovazione, della creatività.

Promuovere *meritocrazia sana*, scevra dal suo contraltare negativo, non è certo disgiunto dal promuovere leadership partecipative-inclusive, che favoriscono spirito e cultura collaborativa e occasioni di crescita e sviluppo delle persone, ostacolando la possibile tossicità delle relazioni.

C'è allora da sperare che il *Meritometro* si diffonda sempre più, sia un paio di occhiali importante con cui guardare le aziende anche italiane, e che i vari soggetti politici e istituzionali siano sempre più indirizzati a promuovere l'equità, l'istruzione e l'accesso alle opportunità, a partire dalla diffusione di sistemi educativi inclusivi e accessibili e incoraggiando spirito critico e competenze. Cominciando dal mondo P.A., soprattutto osservando che (secondo un'indagine CIDA-CENSIS) l'85% degli italiani è convinto che una P.A. efficiente passi per la meritocrazia.

Parole chiave

- Motivazione
- Politiche del Personale
- Risorse Umane

Anche così potranno essere superate le resistenze "italiane" alla cultura del merito basate su atavici clientelismi e sul legittimo timore della esclusione. E favorire in tal modo l'opportunità per tutti e tutte di entrare nel merito.



.....
.....

