

Indice

Introduzione. Il paradosso del merito proclamato	p.	13
1. La riunione riuscita e la decisione mancata	»	13
2. Il merito come parola obbligatoria	»	14
3. Che cosa premia davvero un'organizzazione	»	16
4. Una parola per il fenomeno	»	18
5. I confini della categoria	»	19
6. La Pubblica Amministrazione come laboratorio	»	20
7. La domanda del libro	»	22
8. La promessa al lettore	»	24
Capitolo 1		
La parola mancante: quando il demerito diventa sistema	»	27
1. Dal demerito individuale al demerito organizzato	»	27
2. Premiare A mentre si dichiara B	»	29
3. La razionalità locale	»	31
4. L'irrazionalità collettiva	»	33
5. Quattro microdecisioni cumulative	»	35
5.1. La valutazione benevola	»	35
5.2. Il gruppo di lavoro	»	36
5.3. Il rinvio prudente	»	36
5.4. L'obiettivo misurabile ma irrilevante	»	36
6. Le differenze che contano	»	38
7. Stupidità funzionale e riduzione della riflessività (o della capacità critica)	»	39
8. I segnali di un sistema	»	42
9. Il merito come proprietà del sistema	»	45
Capitolo 2		
La regola che divora lo scopo	»	49
1. Perché le regole servono	»	49
2. Quando il mezzo diventa il risultato	»	51
3. Spostamento dello scopo (goal displacement): quando il fine cambia senza una decisione esplicita	»	53
4. Burocrazia inutile (red tape): il peso delle regole che non produce valore	»	55
5. Lo scarto tra forma e realtà: quando piano e pratica prendono		

strade diverse	»	57
6. La verificabilità dell'organizzazione	»	59
7. Il documento che sostituisce la decisione	»	60
8. Il laboratorio pubblico: legalità, controlli e servizio	»	62
9. La falsa alternativa tra regola e risultato	»	64
10. Quando la regola funziona	»	66

Capitolo 3

Il premio sbagliato	»	69
1. Misurare per conoscere	»	69
2. Quando il misurabile sostituisce l'importante	»	71
3. Manipolare gli indicatori (gaming) non significa sempre frodare	»	73
4. Visione ristretta e miopia temporale	»	75
5. Obiettivi facili e valutazioni inflazionate	»	76
6. Il caso delle amministrazioni centrali e territoriali italiane	»	78
7. La nuova disciplina del 2026	»	80
8. Quando gli obiettivi numerici guidano il sistema: il caso del NHS in Gran Bretagna	»	83
9. Quando la metrica funziona	»	84
10. Il linguaggio credibile dell'organizzazione	»	87

Capitolo 4

La carriera dell'adattamento	»	91
1. La carriera come sistema di segnali	»	91
2. Essere bravi nel ruolo non basta	»	93
3. Il principio di Peter alla prova dei dati	»	94
4. Competenze non trasferibili	»	97
5. Reputazione interna	»	99
6. Somiglianza e cooptazione	»	101
7. Fedeltà, prudenza e "intelligenza difensiva"	»	103
8. La conversione del talento	»	104
9. Il settore pubblico e quello privato a confronto	»	106
10. Il curriculum invisibile	»	108

Capitolo 5

Il silenzio che protegge il sistema	»	111
1. Perché le cattive notizie non salgono	»	111
2. Il silenzio come scelta razionale	»	113
3. Le teorie implicite della voce	»	115
4. Sicurezza psicologica	»	117

5. Filtri e traduzioni gerarchiche	»	120
6. Segnalazione di illeciti (whistleblowing) e dissenso competente	»	121
7. Challenger e Columbia	»	123
8. Il limite del dissenso	»	126
9. Il costo civile del silenzio	»	127
10. Affidabilità senza eroismo	»	129

Capitolo 6

Nessuno decide davvero	»	131
1. Il problema delle molte mani	»	131
2. La firma come traccia e come scudo	»	134
3. Organi collegiali, gruppi di lavoro e pareri	»	136
4. Strategie per evitare l'attribuzione della responsabilità	»	137
5. Routine difensive	»	139
6. Il pensiero di gruppo senza caricature	»	141
7. Indirizzo, gestione e controllo	»	143
8. Responsabilità distribuita senza dispersione	»	145
9. Responsabilizzare senza accentrare	»	148
10. La delega apparente alla tecnologia	»	149

Capitolo 7

La macchina che non può sbagliare	»	153
1. Quando il risultato diventa autorità	»	153
2. Le contraddizioni dell'automazione	»	155
3. Fidarsi troppo e fidarsi troppo poco	»	156
4. L'adesione selettiva	»	157
5. Spiegare non basta	»	159
6. Sorveglianza umana sostanziale	»	160
7. Il controllo prima dell'acquisto	»	162
8. Il diritto di contestare la decisione	»	164
9. Quando l'IA rafforza il giudizio umano	»	165
10. La tecnologia come prova dell'organizzazione	»	167

Capitolo 8

Rimettere il merito al suo posto	»	169
1. Il merito non è una classifica	»	169
2. Distinguere senza umiliare	»	171
3. Un'organizzazione capace di ascoltare la realtà	»	173
4. Cultura equa della responsabilità e apprendimento	»	175
5. Responsabilità chiare e ricostruibili	»	177

6. Metriche come domande, non come verdetti	»	179
7. Tecnologia contestabile	»	181
8. Guida e affidabilità	»	183
9. Il limite delle soluzioni	»	185
10. Il merito come capacità istituzionale	»	186
Conclusioni. Dal merito proclamato al valore pubblico	»	191
Glossario	»	199
Bibliografia	»	203
Indice analitico	»	213