

I dividendi invisibili (e non) per chi crea buone relazioni di lavoro

Fiducia, cooperazione, successo

Leonardo Becchetti

Il rapporto intitolato “Coesione è competizione” presentato lo scorso giugno dalla fondazione **Symbola** ha sottolineato come il creare comunità allargate per generare condivisione e senso di appartenenza possa rappresentare un vantaggio competitivo delle aziende, accendendo i riflettori su un aspetto spesso trascurato nell’analisi della *performance* delle imprese.

In letteratura economica si è portati a ritenere che siano quasi soltanto i “fattori duri” come l’innovazione e la tecnologia gli elementi chiave che, assieme alle preferenze dei consumatori, determinano i vantaggi competitivi delle imprese. Quello che spesso si ignora è che, oggi ancor più di ieri ai tempi dove prevalevano catene di montaggio e Taylorismo, la ricchezza delle organizzazioni che producono valore è rappresentata soprattutto dal capitale umano e sociale delle persone, ovvero dalle loro competenze e dalla qualità del saper fare squadra. In un’economia come quella odierna – dove la stragrande parte del valore è fatta di intangibili e non consiste nella velocità con cui si avvitano bulloni – gerarchia, comando e controllo non bastano, bisogna conquistare cuore e motivazioni intrinseche delle persone e stimolare la loro capacità di fare gruppo.

La letteratura della Teoria dei giochi ha inquadrato il tema nei cosiddetti dilemmi sociali: il mondo sociale e produttivo è fatto d’incontri tra persone con competenze complementari e non sovrapponibili e pertanto la condivisione d’informazioni è il primo atto di una cooperazione e di un necessario gioco di squadra che può generare superaddittività (la situazione nella quale uno più uno fa tre ovvero, se due persone cooperano, il risultato finale è maggiore della somma di quello che avrebbero realizzato da soli). Condividere

know how però è un atto di fiducia, ovvero un “rischio” sociale perché vuol dire mettersi nelle mani di qualcun altro senza protezioni legali. La fiducia dunque è risorsa preziosa quanto difficile da costruire e alimentare.

La letteratura economica sottolinea come, per risolvere i dilemmi sociali, non basta la razionalità miopemente autointeressata. Individui che hanno a cuore solo la crescita dei propri benefici monetari finiscono per incappare nella trappola del fallimento della cooperazione, producendo risultati insoddisfacenti per sé e per la società. L’equilibrio perverso nasce dal fatto che, sapendo o pensando di avere davanti a loro

**CHI HA A CUORE SOLO
I PROPRI BENEFICI
MONETARI FINISCE
PER INCAPPARE
NELLA TRAPPOLA
DEL FALLIMENTO
DELLA COOPERAZIONE**

un altro individuo miopemente autointeressato, non corrono il rischio di avviare processi di condivisione di informazione e di competenze e la squadra non nasce.

Per verificare se le riflessioni della teoria dei giochi reggono alla prova dei fatti con un approccio statistico-econometrico in un lavoro di ricerca realizzato con Sara Mancini e Nazaria Solferino del Dipartimento di economia statistica e finanza (Desf) dell'Università della Calabria abbiamo utilizzato l'indagine Multiscopo Istat che offre informazioni sull'universo delle medie e grandi imprese italiane (dai 250 addetti in su) e su un ampio campione rappresentativo di piccole imprese (da 3 a 249 addetti) per un totale di circa 400mila aziende osservate. Abbiamo individuato tra le domande dell'indagine quattro variabili di qualità relazionale delle imprese: il considerare prioritario nell'assunzione di nuovo personale la *soft skill* del saper lavorare in gruppo (*team working*); avere come strategia chiave quella dell'attenzione al benessere del lavoratore (attraverso la conciliazione vita-lavoro); dedicare risorse a investimenti a favore delle realtà del territorio; coinvolgere i portatori d'interesse nell'elaborazione di strategie di responsabilità sociale d'impresa.

La ricerca ha verificato l'impatto netto di queste quattro variabili di "abilità relazionale d'impresa" in una stima multivariata che controllava per tutti i possibili effetti concomitanti osservabili facendo attenzione all'impatto della provincia in cui l'impresa opera, del settore economico di appartenenza, della dimensione ed età d'impresa, del grado d'innovazione tecnologica e della presenza o meno di competitori extra Ue nel mercato in cui opera.

I risultati dell'indagine indicano che l'attenzione strategica al benessere dei dipendenti genera tra i 4mila e i 6mila euro in più di valore aggiunto per addetto in un anno, l'attenzione alla capacità di lavoro in squadra tra le *soft skill* prioritarie nelle assunzioni tra i 1.500 e i 2mila euro, gli investimenti a favore di realtà del territorio tra i 2mila e i 3mila e il coinvolgimento dei portatori d'interesse nella definizione delle politiche di responsabilità sociale e ambientale fino a 11mila euro aggiuntivi. Nel complesso la somma delle quattro abilità relazionali produce dunque un valore aggiunto per addetto di circa 21mila euro per addetto. La metodologia della ricerca affronta con successo anche il problema del nesso di causalità, mostrando la robustezza del risultato quando si utilizza l'approccio delle variabili strumentali, fondamentale per verificare se associazioni statistiche nascondono o meno legami di causa-effetto.

I risultati di quest'indagine supportano l'ipotesi che due strategie chiave per risolvere la paralisi della sfiducia nei dilemmi sociali sono lo scambio di doni (ovvero fare per l'interlocutore qualcosa in più di quanto strettamente dovuto per attivare un processo di gratitudine e reciprocità su cui costruire qualità di relazioni e fiducia) e l'attivazione di percorsi partecipativi. Ricordiamo su questo punto che il sociologo ed economista George Akerlof ha conseguito il Nobel per l'Economia proprio grazie a una ricerca sullo scambio di doni (*gift exchange*) nella quale ha dimostrato come in un'azienda postale americana la decisione dell'amministratore delegato di elargire un premio ai dipendenti non giustificato dai risultati ottenuti avesse aumentato l'identificazione dei lavoratori nell'azienda e la loro produttività, migliorandone la *performance*. Per dono s'intende nella vita produttiva non un pacchetto regalo, ma il fare di più di quello che ci si aspetta da noi sulla base di ruolo e mansioni prestabilite. Lo scambio di doni è oggi la chiave nelle moderne organizzazioni per creare la possibilità di relazioni di qualità sulle quali è molto più facile veicolare fiducia e meritevolezza di fiducia.

Le strategie relazionali analizzate nella nostra ricerca sono senz'altro costose, ma anche potenzialmente ad alto rendimento sia dal punto di vista della ricchezza e soddisfazione di senso di

vita personale che dello stesso risultato economico e sociale. Ricerche come quella descritta ci aiutano pertanto a quantificare i dividendi invisibili umani, sociali ed economici dell'arte di costruire buone relazioni. Le relazioni dunque non solo sono di per sé uno dei fattori chiave della soddisfazione di vita, ma anche una variabile cruciale per il successo economico dell'attività imprenditoriale. Se sarebbe certamente ingenuo concludere che il bene conviene sempre, sarebbe altrettanto miope non capire che esistono circoli virtuosi tra qualità della vita di relazioni e risultati economici che è possibile con intelligenza e lungimiranza percorrere.

L'APPUNTAMENTO

Domani si svolgerà a Roma la Cerimonia di consegna dei Premi Balzan 2020, rimandata lo scorso anno a causa della pandemia. I Premiati 2020, Antônio

Augusto Cançado Trindade, Joan Martínez Alier, Jean-Marie Tarascon e Susan Trumbore riceveranno la pergamena all'Accademia Nazionale dei Lincei dalle mani del Presidente della

Repubblica Sergio Mattarella. Il Premio Balzan da oltre 60 anni incoraggia la cultura, le scienze e le più meritevoli iniziative di pace e fratellanza tra i popoli (www.balzan.org).

