

GESTIONE RISORSE UMANE

## E' finito il tempo dei free riders

**La selfishness, cioè l'ansia nel raggiungere il proprio obiettivo individualistico, ha fatto il suo tempo. La nuova frontiera, in questo periodo di crisi, è il "comportamento di reciprocità".**

di Ugo Perugini



Nelle aziende, come nella società nel suo complesso, vi sono persone che si comportano in modo "individualista" e altre che, invece, sono decisamente più portate a un approccio "altruistico".

Fino a qualche tempo fa, la cultura delle imprese ha favorito i collaboratori che mostravano atteggiamenti individualistici, egoistici e orientati a far prevalere i propri interessi. Ritenendo che così facendo la stessa azienda avrebbe potuto avvantaggiarsene.

D'altra parte, la tradizione del pensiero economico, a partire da Adam Smith, considerava questa caratteristica come naturale e basilare di ogni persona. Quindi, da stimolare e sviluppare, piuttosto che controllare.

Di qui il prevalere di giovani yuppies, rampanti, carrieristi spietati, disposti a tutto pur di raggiungere il proprio successo professionale. La selfishness, cioè l'ansia nel raggiungere il proprio obiettivo individualistico, negli ultimi tempi, però, sembra decisamente ridimensionata. Sia per le drammatiche conseguenze di certi comportamenti troppo personalistici, che hanno coinvolto in particolare la cosiddetta "finanza creativa", sia per i risultati di studi e ricerche che testimoniano, attraverso esperimenti e giochi di strategia, come la scelta individualista provochi nei soggetti che la perseguono un risultato inferiore alle attese e sia, alla fine, dannosa alla stessa azienda nella sua globalità.

Già in passato alcuni grandi filosofi ci avevano segnalato questo pericolo. Come non ricordare al proposito l'esempio riportato da Jean Jacques Rousseau nel suo "Discorso sull'origine della disuguaglianza". Due uomini sono impegnati nella caccia al cervo. Sanno che devono lavorare in modo coordinato per far uscire allo scoperto l'animale. Se, però, uno di essi, comportandosi, come si direbbe oggi da free riders, cioè da furbo che vuole violare le regole per suo tornaconto personale, si distrae e, vedendo un coniglio, preferisce raggiungere la preda più facile da catturare, ignorando il suo compito principale, procurerà un danno al suo compagno, ottenendo un guadagno molto più contenuto per sé.

Come riuscire a far capire ai collaboratori che è conveniente e decisamente più efficace un comportamento "altruistico" piuttosto che scegliere la via dell'individualismo? Giochi di ruolo, simulazioni, esperimenti di vario genere hanno portato alla considerazione che alla base di un comportamento altruistico, oltre alla predisposizione personale, deve esserci la fiducia in coloro che fanno parte del gruppo di appartenenza e la certezza che nessuno di essi romperà il patto stabilito a priori né sarà indotto a prediligere scelte individualistiche, mandando all'aria il disegno complessivo.

Come garantire comportamenti virtuosi del genere? E' ormai appurato che in nessuna organizzazione

esistono strumenti o supervisor in grado di monitorare, verificare e sanzionare in modo puntuale il comportamento troppo egoistico dei propri dipendenti. Uno strumento esterno, ormai un classico della strategia aziendale, è naturalmente l'incentivo, cioè il sistema che attraverso bonus, premi, gratifiche può favorire comportamenti virtuosi da parte dei collaboratori. Ma anche questo sistema, secondo recenti studi, mostra diversi limiti, tanto che si è portati a sostenere che esista una relazione piuttosto labile e scarsamente efficace tra performance dei collaboratori e assegnazione di incentivi, per lo più considerati riconoscimenti ex post.

Su un altro aspetto bisognerebbe lavorare: sul cosiddetto "comportamento di reciprocità", inteso come atteggiamento che porta le persone a cooperare con gli altri e a stigmatizzare, fino a punire, quelli che a tali norme non si vogliono adeguare. In altri termini, la reazione a comportamenti egoistici e individualistici non andrebbe imposta dall'alto, adottando severe e astratte regole istituzionali, o affidando a supervisor impossibili compiti di controllo, dovrebbe il più possibile scaturire dal basso, da un sentimento comune prevalente, da uno spirito etico che pervade tutta l'organizzazione aziendale e ne costituisce il suo principio fondante.

Secondo alcuni studiosi, questo processo è già iniziato, anche favorito dal clima di crisi che facilita il desiderio da parte dei collaboratori di difendere e preservare la propria azienda: all'egoismo si starebbe lentamente sostituendo un altro valore che alcuni definiscono semplicemente "status" e che in pratica rappresenta il piacere di condividere con altri i sentimenti di appartenenza alla propria azienda o gruppo e di identità, si vedano a questo proposito le intuizioni di George Akerlof (Nobel per l'economia nel 2001).

Ci auguriamo che ciò sia realmente possibile, anche perché l'attuale congiuntura recessiva richiede mutamenti concreti di scenario e un salto di qualità verso livelli di eccellenza, non solo sotto l'aspetto tecnologico, ma anche e soprattutto in fatto di conoscenza, creatività, rapporti più corretti e solidali tra persone. Specie se operanti nella stessa azienda.

22-9-2013

LINK ALL'ARTICOLO:

[www.eccellere.com/public/rubriche/gestionerisorseumane/selfishness-316.asp](http://www.eccellere.com/public/rubriche/gestionerisorseumane/selfishness-316.asp)

I testi rimangono proprietà intellettuale e artistica dei rispettivi autori. 2010 -



I contenuti di **Eccellere** sono concessi sotto la **Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 3.0 Unported**. Ulteriori informazioni sono disponibili alla pagina **Note legali** ([www.eccellere.com/notelegali.htm](http://www.eccellere.com/notelegali.htm)).