

## Fiducia e produttività: sulla natura relazionale dell'agire economico

### 1. Una crisi di fiducia?

Il tema della fiducia ha occupato negli ultimi mesi le prime pagine dei giornali economici e non solo, di tutto il mondo. La crisi finanziaria che stiamo vivendo ha drammaticamente messo il luce le conseguenze di un improvviso crollo generalizzato di fiducia nelle persone e nelle istituzioni. Ma era necessaria una crisi di simili proporzioni affinché si potesse avviare un dibattito pubblico su questo tema? Temo di sì. La ragione di ciò è stata chiaramente identificata dalla filosofa Annette Baier la quale afferma che la fiducia è come un atmosfera, è come l'aria che respiriamo - “ci rendiamo conto di essa solo quando scarseggia oppure è inquinata” (1986, p. 232). L'inquinamento delle relazioni fiduciarie cui ha portato l'espandersi del *greed market*, il mercato dell'avidità, è emerso in maniera traumatica solo quando ha raggiunto livelli da asfissia. E allora ben venga una riflessione pubblica sulle conseguenze che ha determinato una visione dell'economia esclusivamente fondata sul contratto e basata su una visione antropologica in cui l'altro è visto come un limite, una minaccia e non un potenziale partner o una risorsa. Tale visione ha permeato non solo gli scambi anonimi dei mercati mondiali, ma anche le relazioni all'interno delle organizzazioni e ha portato all'erosione se non alla distruzione di risorse economiche fondamentali, benché di natura immateriale, come le motivazioni intrinseche, la reciprocità, la fiducia e la gratuità.

Un'organizzazione, come un'impresa, è primariamente una comunità di persone e per questo fondata su una pluralità di relazioni interpersonali. Le sue dinamiche, i suoi meccanismi, gli schemi di incentivazione, i suoi risultati non possono quindi non avere natura profondamente relazionale. Eppure gli occhiali teorici dell'economia tendono troppo spesso a farci trascurare questo aspetto e ci mostrano un'entità fatta di individui, di soggetti uniti esclusivamente da un intrico di interessi individuali e da regole formali che concorrono a formare il cosiddetto *nexus of contracts*, il legame dei contratti. Questa visione trascura molti aspetti di grande importanza per la vita delle organizzazioni, per esempio la natura eminentemente fiduciaria di molte delle relazioni attive all'interno delle organizzazioni e in particolare delle imprese. Tale distorsione teorica non è neutrale, perché, come bene ha sottolineato Robert Gibbons: “One simple possibility is that economic models that ignore social psychology are incomplete descriptions of incentives in organizations. A more troubling possibility is that management practices based on economic models may dampen (or even destroy) non-economic realities such as intrinsic motivations and social

relations” (1998, p. 130). L'utilizzo di un modello iper-semplificato di agente economico quindi può portare non solo alla mancata comprensione di fenomeni sociali ed economici importanti, ma interferire con i comportamenti degli agenti stessi portando ad effetti perversi e controproducenti (una crisi di fiducia, per esempio).

Nelle considerazioni che seguono vorremmo accennare ad alcune delle caratteristiche delle dinamiche fiduciarie presenti nelle organizzazioni economiche che possono avere un impatto più o meno diretto sulla dimensione della produttività. Siamo convinti che solo una comprensione profonda del funzionamento di tali dinamiche può consentire la progettazione di schemi di relazione e la creazione di un clima culturale organizzativo, che favoriscano l'accumulazione di capitale fiduciario piuttosto che la sua erosione. Dopo una prima discussione generale sul tema della fiducia introdurremo il concetto di rispondenza fiduciaria che fornisce una lettura relazione dei fenomeni di cooperazione interpersonale; nella parte finale del saggio discuteremo le possibili relazioni che intercorrono tra fiducia e produttività e le conseguenze normative e prescrittive di tale approccio relazionale.

## **2. Fiducia e affidabilità**

Già nel 1660 il filosofo inglese John Locke definiva la fiducia come quel *vinculum societatis* che solo può consentire lo sviluppo di ogni convivenza civile. E John Stuart Mill due secoli dopo ne sottolineava la pervasività in questo modo: “Il vantaggio che l’umanità deriva dalla capacità di fidarsi penetra ogni fessura ed anfratto della vita: quello di natura economica è forse il meno rilevante eppure, anche questo è incalcolabile” (1848, p. 131). Tali intuizioni giungeranno rielaborate fino a noi grazie al lavoro di filosofi, sociologi e economisti lungimiranti.

Georg Simmel, per esempio era più che convinto che: “senza la fiducia generalizzata che le persone nutrono vicendevolmente, la società stessa si disintegrerebbe” (1998, p. 178). E il suo allievo Niklas Luhmann, rincarerà la dose affermando come: “Senza fiducia [la gente] non potrebbe nemmeno alzarsi dal letto la mattina. Verrebbe assalita da una paura indeterminata, da un panico paralizzante” (2002, p. 5). In ambito economico il premio Nobel Kenneth Arrow sviluppa il concetto considerando come prive di fiducia “le imprese collettive di qualsiasi tipo esse siano [...] diventano difficili o impossibili, non solo perché A può tradire B, ma anche perché seppure B vuole fidarsi di A, egli sa quanto improbabile sarà che A si fidi di lui. Ed è chiaro che questa mancanza di coscienza sociale rappresenta, di fatto, una perdita economica, intesa in senso molto concreto” (1974, p. 26). Ed ecco perché, continua sempre Arrow: “La fiducia possiede un alto valore pragmatico. La fiducia è il lubrificante del sistema sociale [...]. Il fatto di potersi fidare risparmia una enorme quantità di problemi [...]. La fiducia, così come altri simili valori, incrementano l’efficienza del sistema, creano le condizioni per una maggiore produzione di beni o di qualsiasi

altra entità [...] gran parte dell'arretratezza economica può essere spiegata come una mancanza di fiducia reciproca” (p. 23).

In una serie di studi pubblicati di recente, Luigi Guiso, Paola Sapienza e Luigi Zingales (2004a,b) hanno tentato di misurare in maniera rigorosa l'impatto della fiducia rispetto a diverse dimensioni della vita economica. Con riferimento, per esempio, al volume degli scambi internazionali i tre autori evidenziano come la disponibilità a intraprendere relazioni commerciali con partner stranieri non dipenda solamente dalle loro caratteristiche oggettive, i fondamentali economici di quella nazione, ma anche, ed in misura rilevante, da fattori culturali, etnici e religiosi. Ciò che emerge in modo chiaro dalle stime econometriche è che il livello di fiducia nei confronti della popolazione di una data nazione influenza in modo determinante sia il livello di scambi commerciali che i flussi di investimenti diretti verso quella stessa nazione. Inoltre viene evidenziata una relazione significativa tra presenza di fiducia generalizzata all'interno di una nazione ed il suo grado di sviluppo finanziario. Guiso, Sapienza e Zingales sintetizzano i loro risultati affermando come “in un mondo dove l'*enforcement* dei contratti è imperfetto e dove è impossibile o assolutamente costoso considerare all'interno del contratto tutte le possibili contingenze future, il livello di fiducia reciproca rappresenta una componente essenziale di ogni scambio economico.” (2004a, p. 4).

Da un punto di vista formale una generica relazione di carattere fiduciario può essere descritta in modo molto semplice attraverso il cosiddetto *trust game* (figura 1).

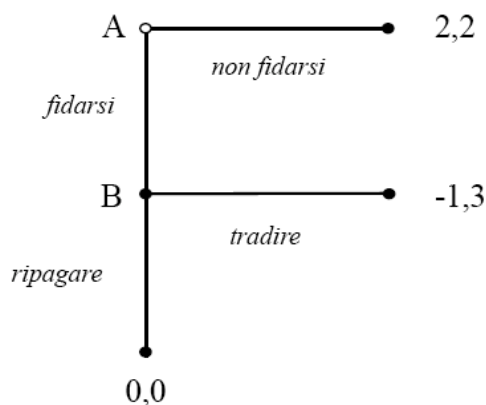


FIG. 1: Il *trust game*

Un gioco strategico come il *trust game* è definito da un insieme di giocatori, dalla descrizione delle scelte che questi possono compiere, da un insieme di conseguenze prodotte da tali scelte ed infine da una valutazione soggettiva di ogni giocatore della preferibilità di tali conseguenze. Nel

*trust game*, i giocatori sono due A e B, il fiduciante e il fiduciario; anche le mosse sono due, “fidarsi” e “non fidarsi” per il fiduciante, e “tradire” e “ripagare” per il fiduciario. Le conseguenze possibili associate alle combinazioni di tali scelte sono tre: lo *status quo*, quale il fiduciario decide di non fidarsi; un esito cooperativo, nel quale il fiduciante si fida e il fiduciario ripaga la fiducia; infine un esito opportunistico, nel quale il fiduciante si fida ma il fiduciario tradisce tale fiducia. La preferibilità di tali esiti viene indicata attraverso dei *payoff* ordinali. Allo *status quo* vengono associati *payoff* pari a (0,0), al secondo esito una coppia di *payoff* pari a (2,2) e al terzo invece una coppia di *payoff* uguale a (-1,3)<sup>1</sup>.

Questa situazione mette in luce in maniera chiara alcuni aspetti fondamentali che caratterizzano ogni relazione fiduciaria: innanzitutto il fatto che se la relazione va a buon fine, entrambi i giocatori ottengono risultati migliori di quelli che avrebbero ottenuto se non si fossero fidati (l'esito 2,2) è preferito da entrambi i giocatori all'esito (0,0); in secondo luogo, il fatto che se il fiduciante si fida, allora il fiduciario sarà soggetto alla tentazione dell'opportunismo, sarà, cioè, spinto a tradire tale fiducia a causa del vantaggio materiale connesso a tale scelta (se B tradisce la fiducia di A ottiene 3 invece di 2); in terzo luogo, tale schema mette in luce il fatto che, potendo anticipare questo rischio, il fiduciario farà meglio a non fidarsi in partenza (per evitare di ottenere -1, il giocatore A preferirà ricevere 0 nello status quo). Giocatori razionali e autointeressati, posti di fronte ad una situazione simile, saranno indotti a rinunciare ai benefici della cooperazione. L'assenza di fiducia, quindi, porta ad esiti sub-ottimali, non consentendo, come abbiamo visto, la possibilità di sfruttare tutte le occasioni di vantaggio reciproco che le azioni collettive mettono a disposizione.

Eppure, al di là di quanto prevede la teoria economica standard, i comportamenti fiduciari sono estremamente diffusi, sistematici ed efficaci. Senza fiducia, come abbiamo detto in apertura, la società sarebbe paralizzata. Anche svariati studi sperimentali hanno mostrato la robustezza di tali osservazioni. Ma se la teoria economica standard non ci è d'aiuto nella comprensione delle ragioni che stanno alla base di simili comportamenti dove possiamo guardare per trovare risposte? Una direzione promettente è quella della cosiddetta teoria delle preferenze sociali, che assume soggetti mossi da motivazioni non puramente autointeressate ed individualistiche.

In particolare il concetto di reciprocità ci dice qualcosa di importante rispetto alle relazioni fiduciarie. Se il giocatore A decida di fidarsi e quello B di ripagare la sua fiducia scegliendo, potremmo spiegare tale comportamento affermando che il giocatore B ha reciprocato la gentilezza del giocatore A, il quale, fidandosi, lo aveva messo nelle condizioni di guadagnare 10, cioè, più di

---

<sup>1</sup> Il primo numero indica la preferenza del giocatore A e il secondo invece, quella del giocatore B.

quanto egli avrebbe guadagnato se A non si fosse fidato. Tale gentilezza viene ricompensata dal giocatore B attraverso la rinunciando alla scelta opportunistica, che consente al giocatore A di guadagnare di più rispetto all'iniziale *status quo*. Alla luce del ragionamento svolto, la fiducia di A potrebbe benissimo essere intesa e fondarsi essa stessa sull'aspettativa di un comportamento reciprocante da parte di B. Eppure la reciprocità da sola non è sufficiente a dar conte dei fenomeni fiduciari in generale. Essa infatti, funziona solo nel caso in cui una relazione fiduciaria preveda per entrambi i giocatori la possibilità di un mutuo vantaggio (l'esito 2,2) nel nostro esempio. Ma dobbiamo tener conto che pure esistono situazioni fiduciarie nelle quali tale condizione non è presente; situazioni, cioè, nelle quali il fiduciario non ha niente da guadagnare dalla fiducia che viene riposta in lui, e addirittura situazioni nelle quali il comportamento affidabile non solo non determina un guadagno per il fiduciario, ma è associato ad un costo.

Immaginiamo che ci venga chiesto un favore: quando il nostro vicino di casa ci chiede di annaffiargli le piante mentre lui è in vacanza, o quando ci viene confidato un segreto e chiesto di mantenerlo, o quando, ancora, uno studente sconosciuto ci manda una *e-mail* chiedendo indicazioni e consigli di vario genere. In questi casi, non solo io non guadagno niente dal comportarmi in maniera affidabile, annaffiare le piante, mantenere il segreto, fornire buone ed esaurienti indicazioni, ma questi comportamenti possono essere associati ad un costo, il tempo necessario per l'annaffiatura o per rispondere alla *mail* o ancora la tensione emotiva legata al mantenimento del segreto. Questi sono solo tre semplici esempi di interazioni fiduciarie dove non solo non esiste la possibilità di vantaggio per il fiduciario, ma anzi la sua affidabilità è associata ad un costo. Queste considerazioni ci portano ad affermare che la visione della fiducia quale aspettativa di reciprocità, debba essere intesa come una concezione parziale e nient'affatto generale di ciò che generalmente intendiamo con il termine "fiducia".

Per questo appare necessario fare un passo in avanti e proporre elementi per una teoria dei comportamenti fiduciari almeno parzialmente distinta dalle varie teorie della reciprocità. Base di tale teoria porremo il concetto di "rispondenza fiduciaria" (Pelligra 2007), che fornisce, ci pare, una chiave interpretativa peculiare anche per i rapporti fiduciari connessi alla vita delle organizzazioni economiche e delle imprese più in generale. Secondo tale principio, la fiducia ricevuta è una delle ragioni che motiva una risposta affidabile. Il nesso causale tradizionale tra affidabilità che giustifica la fiducia è in questo caso invertito, considerando che è la fiducia a promuovere l'affidabilità.

### **3. Fiducia relazionale.**

I comportamenti fiduciari, ancor più di quelli fondati sul movente della reciprocità, rappresentano un esempio chiaro dell'importanza della componente relazionale anche in ambiti

economicamente rilevanti. Questo fatto appare ancora più chiaro alla luce della distinzione appena introdotta tra fiducia intesa come aspettativa di reciprocità e fiducia come aspettativa di affidabilità. Nel primo caso, infatti, la tipologia di interazione tra soggetti, il primo che si fida e il secondo che si comporta in maniera affidabile, è sempre riconducibile al tipo dello scambio materiale, sia pure sequenziale e differito nel tempo. La fiducia, in questo caso, entra nella relazione perché la possibilità del guadagno reciproco è condizionata alla rinuncia del comportamento opportunistico da parte del fiduciario. Ma la tipologia di relazioni fiduciarie è, come abbiamo visto, più ampia di quelle nelle quali è presente la possibilità di mutuo guadagno e coinvolge anche situazioni nelle quali, non potendo esserci nessun tipo di scambio e quindi di reciproco vantaggio materiale, non è presente il movente della reciprocità. Ma allora, è proprio in questi casi nei quali non è presente la dimensione dello scambio materiale, che l'elemento genuinamente relazionale emerge con più chiarezza.

Se la fiducia non è una aspettativa di reciprocità che si fonda sulla disponibilità del fiduciario di rinunciare all'opportunismo per rispondere positivamente alla possibilità di guadagno che gli offre il fiduciante, allora che cos'è? Ma soprattutto, se l'affidabilità non è solo una forma di reciprocità, come possiamo definirla, pensando in particolare a quei casi nei quali una scelta affidabile è gratuita o addirittura costosa?

Per rispondere a tali quesiti è opportuno introdurre il principio di “rispondenza fiduciaria”. In questa concezione dei rapporti fiduciarie è proprio la natura della relazione, e non solo le caratteristiche dei singoli protagonisti, a determinare l'esito dell'interazione stessa. Perché l'entrare in relazione, se tale relazione è una vera relazione inter-umana, modifica di per sé stessa i soggetti che la formano, nelle loro aspettative e di conseguenza nelle loro decisioni. L'ipotesi di rispondenza fiduciaria descrive, in questo senso, l'influenza che in un rapporto fiduciario esercitano sulle decisioni dei soggetti, le aspettative circa il comportamento altrui ma anche le aspettative circa le aspettative rispetto tale comportamento. Sintetizzando potremmo dire che la fiducia responsiva implica che il comportamento fiducioso del fiduciante, proprio perché segnala al fiduciario la sua aspettativa di affidabilità, suscita e giustifica tale risposta affidabile da parte del fiduciario. In questo caso, quindi, la logica tradizionale secondo cui “io mi fido perché tu sei affidabile” viene completamente ribaltata, fino a prendere la forma del “tu sei affidabile perché io mi sono fidato”.

La “responsività” (*responsiveness*) che contraddistingue una relazione siffatta, è una qualità della fiducia che emerge nella relazione tra fiduciante, che si fida, e fiduciario, colui di cui ci si fida, e può essere compresa solo guardando all'interazione tra le intenzioni e le azioni di coloro che sono coinvolti. Una scelta fiduciosa, infatti, quando viene osservata dal fiduciario, segnala a quest'ultimo l'aspettativa che il primo ha circa la sua affidabilità; nessuno si fida, infatti, se ha la certezza di

venire tradito. Tale aspettativa di affidabilità porta con sé un beneficio psicologico, un dono immateriale per il fiduciario, il quale però può solo incassare tale beneficio, se decide di corrispondere positivamente all'aspettativa di affidabilità, comportandosi effettivamente in maniera affidabile. In questo senso possiamo considerare una scelta affidabile che segue una scelta fiduciosa, come una vera e propria “profezia che si auto-avvera”. E' questo gioco di aspettative e congetture, intenzioni ed azioni che rende impossibile descrivere la logica della rispondenza fiduciaria all'interno della teoria della scelta tradizionale. Se le preferenze dei soggetti, infatti, si modificano all'interno della relazione stessa, sono cioè endogene alla relazione, non è possibile descriverle in un quadro puramente consequenzialista, quale quello della scelta razionale e della stessa teoria dei giochi classica. L'esito dell'interazione dipende in maniera cruciale non solo dalle conseguenze effettive cui una coppia di scelte, fiduciosa e affidabile o diffidente e opportunistica, può condurre; essa si fonda anche dalle credenze relative alla probabilità di tali scelte che gli agenti coinvolti si possono formare.

Nelle teorie della scelta tradizionali tutte le ragioni per fidarsi e per essere affidabili sono rappresentate come dei dati esogeni. Ma se la fiducia è realmente un fattore relazionale che si manifesta, e direi di più, si crea all'interno di una relazione interpersonale, sembra altamente improbabile che un modello di spiegazione che consideri le ragioni delle scelte come esterne alla relazione stessa, possa essere in grado di fornire un resoconto soddisfacente della reale natura dei fenomeni fiduciari. La rispondenza fiduciaria, al contrario, considera, almeno in parte, l'affidabilità come una conseguenza endogena della scelta fiduciaria. Anche l'idea di reciprocità che abbiamo introdotto più sopra, implica una qualche forma di responsività: gli atti di “gentilezza”, infatti, *inducono* risposte gentili, mentre atti scorretti esplicano risposte punitive.

Eppure, nonostante le apparenti somiglianze, l'idea di rispondenza fiduciaria mantiene tratti di novità rispetto a quella di reciprocità e ci fornisce elementi di spiegazione che ci consentono di gettare luce su fenomeni che sfuggono al dominio di applicabilità delle teorie alternative. Mentre la reciprocità scaturisce dalla constatazione di un beneficio *materiale* ottenibile in relazione alla scelta osservata o attesa dell'altro giocatore, al contrario, la rispondenza fiduciaria funziona semplicemente sulla base dell'osservazione di una azione che manifesta aspettative fiduciarie da parte del fiduciante. La reciprocità quindi risulta in fin dei conti, attivata dalla possibilità di uno scambio mutuamente vantaggioso, sia pure differito nel tempo, dal quale entrambi i soggetti traggono un beneficio materiale. La rispondenza fiduciaria, invece, non necessita di questa componente materiale quale elemento attivante della risposta cooperativa.

Come abbiamo più volte ripetuto, nello schema della rispondenza fiduciaria, un atto di genuina fiducia fornisce al fiduciario ragioni aggiuntive per rispondere in maniera affidabile alla scelta

fiduciosa del fiduciante. L'ipotesi è in sostanza quella secondo cui siamo spinti a conferire benefici a persone che hanno credibilmente mostrato di attenderseli (i fiducianti) e sulla base di tale aspettativa si sono esposte volontariamente al rischio legato ad una eventuale mossa opportunistica. La nostra ipotesi è che tale meccanismo, accanto ad altri, possa fornire importanti elementi per la comprensione delle dinamiche intra-organizzative ed in particolare del nesso sussistente tra relazioni fiduciarie e produttività dei lavoratori.

Una più estesa e dettagliata trattazione dei tratti principali dell'ipotesi di rispondenza fiduciaria sono esposti in Pelligra (2007), mentre Dufwenberg e Gneezy (2000), Guerra e Zizzo, (2005) e Bacharach, Guerra e Zizzo (2007) riportano invece i primi risultati sperimentali che sembrano avvalorare empiricamente tale ipotesi.

#### **4. Fiducia, relazioni e produttività nelle organizzazioni.**

Vediamo quale tipo di nesso può esistere tra l'idea di fiducia e quella di produttività e come il principio di rispondenza fiduciaria ci possa aiutare a comprenderne a fondo la logica di funzionamento.

E' ormai largamente accettato che i fattori che influenzano la produttività dei lavoratori sono molteplici e di differente natura. Da una parte possiamo considerare classicamente la produttività come l'*output* medio per lavoratore o per ora-lavorata e quindi come una costruzione relativamente facile da oggettivare attraverso, per esempio, il numero di ore lavorate e la velocità con la quale si esegue una certa mansione, o si produce una unità di output; ma potremmo anche voler capire come elementi più sfumati e meno oggettivi, ma non per questo meno importanti, come la creatività, l'innovatività, l'impegno, l'attitudine alla cooperazione, etc., influenzano le misure di produttività aggregate a livello di unità produttiva.

A questo proposito le moderne teorie manageriali sottolineano in maniera molto forte l'importanza di quella che viene generalmente definita "cultura organizzativa". Dentro questo termine vanno inseriti tutti quegli aspetti immateriali e di difficile quantificazione che pure esercitano un impatto fondamentale nella vita dell'impresa, nella qualità della sua azione e sul benessere e la soddisfazione dei suoi membri. La cultura organizzativa potrà forse avere un impatto limitato sulla produttività del lavoro in senso stretto, per esempio sulla velocità con cui un certo compito viene svolto, ma senza dubbio in termini più generali, può fare la differenza tra un'organizzazione efficiente ed una inefficiente. Infatti, come ha fatto acutamente notare Bewley (2004), un lavoratore produttivo non è solo un lavoratore capace tecnicamente, ma è soprattutto un lavoratore motivato. Un lavoratore motivato infatti sarà disposto a rispettare anche un contratto incompleto, nel senso della teoria dei contratti, e cioè, per esempio, sarà disposto: "a fare ciò che



deve fare anche quando non c'è nessuno a controllarlo, a fornire prestazioni superiori al minimo richiesto anche se nessuno lo obbliga, a operare autonomamente per ottenere miglioramenti produttivi, ad aiutare i colleghi e a farsi aiutare, a condividere informazioni” (p. 6). motivati rispetto al proprio lavoro significa avere un “atteggiamento positivo” (*good work morale*) verso il lavoro stesso. Tale “atteggiamento positivo” ha tre principali componenti: “una è l’identificazione con l’impresa e l’internalizzazione dei suoi obiettivi. Un’altra è la fiducia nei confronti di un accordo implicito che sussiste tra l’impresa e i dipendenti: i dipendenti sanno che l’aiuto dato all’impresa o ai colleghi verrà in caso di necessità certamente corrisposto. La terza componente è un’attitudine che favorisce il buon lavoro. Questo atteggiamento positivo ha a che fare con una disponibilità a fare volontariamente sacrifici sia per l’impresa che per i colleghi” (*ibidem*). In sintesi possiamo dire che la maggiore produttività (e/o il minor costo) dei lavoratori motivati dipende da un maggiore coinvolgimento rispetto agli obiettivi dell’impresa e dalla creazione di un clima di fiducia e reciprocità tra lavoratori e impresa. fatto, come si può intuire, è particolarmente importante, specialmente in tutti quegli ambiti nei quali “e’ difficile monitorare con precisione la performance, dove una buona performance richiede immaginazione e creatività e dove i lavoratori possono essere a diretto contatto con gli utenti finali” (p. 2).

Borzaga e Tortia (2006), studiando empiricamente l’effetto delle motivazioni rispetto sia all’atteggiamento dei lavoratori che alla loro lealtà verso l’organizzazione, trovano che il livello di soddisfazione e la fedeltà nei confronti dell’organizzazione sono influenzati in maniera rilevante dalla “dotazione motivazionale” dei soggetti, ma anche dal *mix* di incentivi offerti dalle diverse tipologie di organizzazioni (private *for-profit*, private *non-profit* e pubbliche). Per quanto riguarda la soddisfazione, i fattori intrinseci sono tra quelli che esercitano l’influenza maggiore. Quanto ai livelli retributivi, essi trovano, in linea con la letteratura internazionale, che nelle organizzazioni non profit questi in media inferiori rispetto a quelli del settore *for-profit*, e ciò soprattutto per i profili professionali o gerarchici più elevati (si veda anche Mosca et al., 2007, e la letteratura ivi citata). Si nota che, contemporaneamente, i lavoratori delle non-profit sono più soddisfatti e quindi hanno una maggiore fedeltà verso le loro organizzazioni (Weisbrod, 1983; Preston, 1990; Frank, 1996; Borzaga, 2000). Tale risultato - difficile da conciliare, per esempio con la teoria dei salari di efficienza - può nondimeno essere spiegato nel momento in cui si assume che la retribuzione non sia l’unica, né la principale fonte di soddisfazione per il lavoratore, e che le fonti diverse dalla retribuzione siano particolarmente importanti nelle imprese con una forte *mission*. Per Minkler (2004), che ha classificato, attraverso un’indagine sui gusti e sui comportamenti dei lavoratori, la rilevanza dei vari elementi motivazionali, al primo posto si trovano gli aspetti intrinseci e vocazionali, al secondo sta il coinvolgimento del lavoratore in un processo di *governance*

democratica e solo al terzo e ultimo posto, viene l'aspetto della ricompensa monetaria.

Se contestualizziamo una relazione di lavoro nell'ambito della teoria economica del principale-agente, possiamo affermare che la leva principale attraverso cui la fiducia può influenzare la produttività è quella dell'*effort*, vale a dire dell'impegno che un agente esercita in un compito costoso il quale però produce benefici per un principale. Un *effort* elevato viene prodotto da un motivato; un lavoratore motivato è un lavoratore affidabile; un lavoratore affidabile, infine, è un lavoratore produttivo. Ma come possiamo motivare l'affidabilità? Non si può, infatti, comprare la fiducia, né costringere qualcuno a fidarsi o ad essere affidabile. I meccanismi tradizionali di prezzo e autorità, nel caso della fiducia falliscono. E dunque? Introdurrò quella che a me pare una possibile risposta per mezzo di tre esempi.

*a) Quando Henry Ford impazzì: scambio di doni al lavoro*

Il primo esempio riguarda precisamente il rapporto tra lavoratore e datore di lavoro. Nel 1914 Henry Ford, fondatore della omonima casa automobilistica decide unilateralmente di proporre ai propri dipendenti un nuovo contratto che prevede un salario giornaliero di 5\$ a fronte di una richiesta di 8 ore di lavoro. Tale contratto sostituiva quello precedente che prevedeva 10 ore di lavoro a fronte di un salario di \$2.34. A conti fatti ciò avrebbe prodotto per la società, *ceteris paribus*, la perdita annua di circa metà dei profitti. Ford era forse impazzito? Non si direbbe, visto che dal 1914 e per molti anni a seguire, la *performance* della società aumentò costantemente ed in maniera sostenuta, così come i suoi profitti. Tale risultato si determinò grazie ad un mutamento profondo dell'atteggiamento dei lavoratori nei confronti dell'impresa. Infatti, nei tre anni successivi all'entrata in vigore del nuovo contratto il tasso di turnover scese dal 370% al 16%, il tasso di licenziamento passò dal 62% allo 0,1%, il tasso medio di assenteismo si ridusse dal 10% al 2,5% e, in definitiva, la produttività del lavoro aumentò di un valore compreso tra il 30 e il 50%.

In un esperimento divenuto ormai classico, Ernst Fehr e Simon Gächter (1997) utilizzano il cosiddetto *Gift exchange game* per studiare empiricamente precisamente la dinamica sottostante il rapporto tra Ford e i suoi dipendenti, rapporto regolato da contratti tipicamente incompleti. Secondo la teoria economica standard quando un contratto non è pienamente *enforceable*, esso produrrà esiti inefficienti e quindi le parti non avranno, già in partenza, interesse a sottoscrivere l'accordo<sup>2</sup>. Assumendo lavoratori autointeressati per i quali un maggiore *effort* equivale ad un maggior costo, Ford avrebbe potuto anticipare che il maggiore salario si sarebbe tramutato in una perdita netta, visto che sarebbe stato nell'interesse dei lavoratori intascare la rendita e minimizzare i costi. A

---

<sup>2</sup> Gli effetti di questo genere di incompletezza contrattuale sono stati analizzati, tra gli altri, da Williamson (1975, 1985), Milgrom e Roberts (1992) e Hart (1995).

questo punto, un manager "razionale", non avrebbe dovuto neanche proporre le nuove condizioni contrattuali. Ma le cose andarono in modo del tutto opposto. Perché? Fehr e Gächter cercano di verificare sperimentalmente il livello di generalità di questa conclusione. Studiando varie forme di incompletezza contrattuale essi individuano una gamma di situazioni nelle quali, contrariamente a quanto previsto in teoria, anche i contratti incompleti vengono siglati, onorati e portati a compimento in maniera efficiente.

Nel *Gift exchange game* alcuni giocatori ricoprono il ruolo di imprese (F), altri il ruolo di lavoratori (W). L'esperimento viene condotto in due trattamenti differenti, uno a 2 stadi e uno a 3 stadi. Il primo stadio è uguale in entrambi i trattamenti e prevede che sei imprese facciano le loro offerte di lavoro dichiarando il salario offerto ( $0 < w < 100$ ) e il livello minimo di *effort* richiesto ( $0.1 < \hat{e} < 1$ ). Ogni impresa offre un unico contratto per periodo. Tutte le offerte vengono quindi comunicate ai lavoratori che possono decidere se accettare oppure no; e questo conclude il primo stadio del gioco. I lavoratori sono otto, in eccedenza, quindi, rispetto alle imprese; questo elemento crea una spinta concorrenziale volta ad eliminare comportamenti collusivi tra imprese e lavoratori.

Il secondo stadio prevede che i lavoratori accettino o meno le varie offerte e contestualmente stabiliscano il livello di *effort*, effettivamente esercitato. Tale *effort* ( $0.1 < \hat{e} < 1$ ) è associato, in maniera predeterminata ad un certo costo ( $0 < c < 1$ ); maggiore l'*effort*, maggiore il costo associato. La funzione di costo è a tutti i giocatori, imprese e lavoratori. Le scelte dei lavoratori avvengono privatamente e sono poi comunicate in maniera anonima alle imprese. Nella situazione sperimentale, come spesso avviene nella realtà, il lavoratore può scegliere liberamente un livello di *effort* molto variabile e il datore di lavoro ha una limitata possibilità di controllo e può solo far rispettare un livello minimo di *effort* ( $\hat{e} = 0.1$ ). In questo limitato potere di controllo e nell'associata discrezionalità del lavoratore circa il livello di *effort* da esercitare sta l'origine dell'inefficienza contrattuale. Immaginando che il lavoratore deciderà di lavorare il minimo indispensabile il datore di lavoro offrirà livelli salariali bassi. Una volta effettuate le scelte sia sul salario che sull'*effort*, vengono calcolati i payoff dei lavoratori e delle imprese. La funzione del profitto è data da  $\pi = ve - w$  (con  $v = 100$ ) e l'utilità del lavoratore è data da  $u = w - c(e)$ . Se il salario offerto è maggiore di 10 e l'*effort* esercitato è uguale al livello minimo di 0.1, allora l'impresa ottiene profitti negativi.

Il trattamento a tre stadi è simile a quello precedente con la differenza che nel secondo trattamento viene previsto un ulteriore stadio di gioco. Dopo aver fatto l'offerta e osservato il comportamento del lavoratore, il datore di lavoro può decidere se premiarlo o punirlo, se attribuire, cioè, al lavoratore un *payoff* aggiuntivo o sottrargli parte del suo salario. Tali scelte non sono gratuite per il datore di lavoro, ad ognuna di esse è, in varia misura, associato un costo. Ogni singola impresa può fissare un valore  $p$  ( $-1 < p < 1$ ) da sottrarre o aggiungere al *payoff* finale del

lavoratore che quindi diventa  $u=w-c(e) + 25p$ .

Questa scelta influenza il livello di profitto che è dato da  $\pi=ve-w-k(p)$ . La relazione esistente tra  $p$  e  $k$  è un'informazione nota a tutti i giocatori. In questo secondo trattamento, a tre stadi, ai lavoratori viene inoltre chiesto di dichiarare le loro aspettative circa il livello di premio o punizione che immaginano venga associato alle loro scelte.

In entrambi i trattamenti le previsioni teoriche sono le stesse. L'equilibrio di Nash perfetto nel sottogioco implica che l'impresa offra solo il livello più basso di salario e che il lavoratore eserciti solo il livello minimo di *effort* ( $w=0, e=0.1$ ). L'equilibrio è uguale in entrambi i trattamenti perché la prospettiva di una punizione o di un premio nel terzo trattamento, rappresentano minacce e promesse teoricamente "non credibili". L'impresa, infatti, una volta raggiunto il terzo stadio non avrebbe nessun incentivo a incorrere in costi aggiuntivi né per punire, né tanto meno, per premiare i lavoratori. I dati in realtà, mostrano che mediamente l'*effort richiesto* è pari a 0.70 e 0.72, rispettivamente nel gioco a 2 stadi e in quello a 3 stadi, il che lo pone ad un livello decisamente superiore rispetto allo 0.1 teoricamente previsto. Questi livelli, inoltre, sono costanti nel tempo e non mostrano segni di convergenza verso il valore di equilibrio. Anche il livello medio di *effort* è ben al di sopra di quanto previsto in teoria: 0.44 e 0.63 rispettivamente nel trattamento a 2 stadi e in quello a 3 stadi. Dai risultati in entrambi i trattamenti si evince una relazione positiva tra il valore dell'*effort* e la rendita del lavoratore, espressa come  $(w-c(e))$ , quindi come funzione del salario e del costo dell'*effort*. Si nota che l'*effort* medio è maggiore nel trattamento con il gioco a 3 stadi. Questo mostra come anche le minacce e le promesse "non credibili" influenzano in modo determinante le scelte dei giocatori e in particolare la prospettiva di una punizione, benché non plausibile, in termini teorici, determina un incremento del livello di affidabilità dei lavoratori.

Impegnarsi di più conviene sia al lavoratore che al datore di lavoro che cosciente di questo è disposto a fidarsi offrendo, senza nessuna garanzia *ex-ante*, livelli salariali superiori ai valori di equilibrio.

#### *b) Maggiore controllo, maggiore efficienza?*

Il secondo esempio riguarda un'analisi condotta da Herry Barkema (1995), che si focalizza sul controllo che il datore di lavoro può esercitare sul lavoratore e conduce a conclusioni per molti versi simili a quelle di Fehr e Gächter. In questo studio vengono presi in considerazione diversi gruppi di top-managers olandesi e vengono poste in relazione, da una parte, come variabile dipendente, il numero di ore che essi decidono di dedicare, avendo un certo livello di discrezionalità, al lavoro, e dall'altra, sia la *pay-for-performance*, quantificata attraverso i bonus ricevuti nell'anno precedente, che il tipo di regime di controllo cui sono generalmente sottoposti. Il tipo di monitoraggio viene

classificato secondo tre dimensioni: la "formalità", vale a dire la misura nella quale il manager è sottoposto ad un formale controllo del suo operato, la "specificità", e cioè l'utilizzo nel processo di controllo di criteri noti e ben specificati e infine la "regolarità", che indica la frequenza e la regolarità appunto, di tali verifiche. I risultati dello studio mettono in luce, tra le altre cose, una interessante conclusione: sia la *pay-for-performance* che il monitoraggio non sono strumenti efficaci a promuovere alti livelli di *effort*, soprattutto quanto tra principale e agente esiste una relazione interpersonale diretta. Quando il rapporto tra lavoratore e datore di lavoro è stretto e personalizzato, l'utilizzo di bonus contingenti alla performance e di un regime serrato di monitoraggio, può secondo Barkema, segnalare una rottura del rapporto di fiducia da parte del datore di lavoro, atteggiamento al quale i managers rispondono con una minore disponibilità a fare la loro parte, così come era stata prevista non tanto nel contratto formale, ma piuttosto nello scambio sociale implicito su cui il contratto si fonda.

*c) Le sanzioni scoraggiano l'opportunismo?*

Un dato ancora più interessante emerge da un ultimo studio che vorrei discutere, condotto questa volta, da Ernst Fehr e John List (2004) utilizzando il cosiddetto *investment-game*. Questo gioco prevede una interazione fiduciaria tra due soggetti di questo tipo: il giocatore A, fiduciante, viene dotato di una certa somma pari, poniamo, a \$10. Il giocatore A può decidere se e quanta parte di tale somma inviare al giocatore B, il fiduciario. Quest'ultimo riceverà la somma inviata, se positiva, triplicata. A questo punto dovrà decidere se e quanto della somma ricevuta, restituire al fiduciante. La teoria standard ci suggerisce che siccome il giocatore A può prevedere che il giocatore B non restituirà niente, allora non dovrebbe, in principio, inviare niente. Generalmente, però, tutti gli studi condotti con questo protocollo, mostrano che in media i fiducianti investono la metà della loro dotazione iniziale, mentre i fiduciari restituiscono raramente meno di un terzo di quanto ricevuto. Tale risultato porta, come è facile verificare, ad un esito Pareto-dominante rispetto all'equilibrio teorico.

Nello studio di Fehr e List, questo gioco viene proposto ai soggetti in due varianti: quella tradizionale, nella quale il principale investe una certa parte della sua dotazione iniziale che viene triplicata e mandata all'agente, il quale potrà, a questo punto, decidere quanta parte restituire. Il secondo trattamento, invece, si differenzia rispetto al primo perché il principale ha ora la possibilità di imporre una punizione all'agente, sotto forma di multa, nel caso in cui questi restituisca meno di quanto il principale gli aveva comunicato di attendersi. Prima che il gioco inizi il principale dovrà far sapere all'agente la sua intenzione di avvalersi oppure no del meccanismo della multa. La teoria suggerisce che il livello di cooperazione sia lo stesso nel caso dell'*investment game* semplice e nel

caso in cui il principale avrebbe potuto optare per il meccanismo della multa, ma ha scelto di non avvalersene. Mentre un livello di restituzione più elevato dovrebbe essere osservato nel caso in cui si scelga di cautelarsi con il meccanismo della punizione.

Ciò che si osserva, invece, è che nel gioco senza punizione gli agenti restituiscono in media il 44.1 per cento di quanto ricevuto; nella versione del gioco con punizione, quando la punizione viene effettivamente utilizzata, la percentuale di restituzione media scende al 32.7, mentre nello stesso gioco quando la punizione è disponibile, ma il principale decide di non utilizzarla, la percentuale media restituita è pari a 61.4 per cento. Il comportamento osservato nei tre giochi può essere sintetizzato in questo modo: nell'*investment-game* senza punizione il principale si fida e tale fiducia suscita un certo livello di affidabilità; nell'*investment-game* con punizione il principale ha uno strumento ulteriore per segnalare la sua fiducia, e cioè, il rifiuto preventivo dell'utilizzo del meccanismo della punizione, che pure è a sua disposizione. In questo modo, la fiducia segnalata è ancora maggiore che nel primo caso, perché la presenza dell'opzione (non scelta) della punizione indica un'esplicita volontà da parte del principale di fidarsi e di conseguenza, coerentemente con l'idea di rispondenza fiduciaria, l'affidabilità aumenta. Nel terzo caso, invece, quando l'agente opta per il meccanismo della punizione manda un segnale di diffidenza all'agente, che infatti risponde con il livello di restituzione media più basso in assoluto.<sup>3</sup>

#### **4. Progettazione organizzativa e *trust management***

Se le relazioni di lavoro sono soggette, come è plausibile ritenere, alla stessa logica che regola il comportamento dei soggetti negli esperimenti che abbiamo appena illustrato, è necessario tenere conto delle regolarità comportamentali che tali studi evidenziano nel momento in cui si procede all'elaborazione di tipologie schemi di relazioni industriali, affinché questi possano essere progettati in modo da favorire il sorgere o il mantenimento di una cultura organizzativa in grado di valorizzare e non mortificare gli aspetti relazionali legati ai rapporti fiduciari.

Le considerazioni che abbiamo fin qui svolto hanno contribuito a fornire dettagli per la composizione di una immagine di agente economico più complessa di quella tradizionale, un agente caratterizzato ontologicamente dalla dimensione relazionale. Questa immagine non può non avere conseguenze sul piano prescrittivo. Se le costituzioni, le istituzioni ed i contratti vengono scritti sulla base di una visione dell'agente economico puramente individualistica, autointeressata e consequenzialista, non potranno non sorgere i rischi di effetti controproducenti.

La logica della rispondenza fiduciaria ci dice che la fiducia crea affidabilità e quindi, per vie

---

<sup>3</sup> Risultati simili sono riportati anche da Fehr e Rockenbach (2003) e Falk e Kosfeld (2006).

anche complesse, maggiore produttività, mentre la sfiducia e la diffidenza creano opportunismo e quindi maggiori costi ed inefficienze. Questo principio può orientare l'azione di progettazione a condizione che si individuino gli elementi che favoriscono o che ostacolano il dispiegarsi di tale logica. Affinché la fiducia del fiduciante faccia scaturire l'affidabilità del fiduciario è necessario che siano verificate tre condizioni: innanzitutto che i soggetti siano eguali tra loro, differenze di status e potere renderebbero di non facile codificazione le intenzioni sottostanti alle scelte; secondariamente, che la scelta di fidarsi sia libera, altrimenti non si avrebbe fiducia ma coercizione o necessità; infine, che sia presente almeno la presupposizione che gli altri non siano, sempre e comunque, ciecamente opportunisti, per dar spazio, in questo modo, alla rottura della trappola della diffidenza tipica del ragionamento strategico (cfr. Pettit 1995).

Queste tre condizioni, che una organizzazione capace di generare affidabilità attraverso patti fiduciari deve ricercare, assomigliano sorprendentemente ai principi illuministici di libertà, eguaglianza e fraternità. Mentre questi principi sono tutti presenti nell'ambito di una relazione fiduciaria, nel contratto se ne possono rinvenire solo due, e precisamente la libertà e l'eguaglianza dei contraenti, mentre la fraternità, o gratuità, nella terminologia di Pettit, non è presente nello schema dello scambio di equivalenti. Si può comprendere quindi perché il processo di comunicazione delle intenzioni, mentre è possibile in un patto fiduciario, viene bloccato all'interno di un contratto. Se ti fidi in un patto, l'intenzione che comunichi è di fiducia nei confronti della persona di cui ti fidi. Se ti "fidi" in un contratto, il fiduciario non può sapere se ti fidi di lui, della sua paura, delle eventuali sanzioni o dell'efficacia del terzo soggetto che è chiamato all'*enforcement* del contratto stesso. Un'organizzazione che voglia riuscire ad attivare le risorse di affidabilità e di reciprocità presenti in ogni essere umano dovrà progettare ambiti e schemi di relazione che costituiscono un ambiente favorevole allo svilupparsi dell'azione della responsabilità.

Questo fatto inoltre, come bene sottolinea James Coleman ha effetti che trascendono le singole organizzazioni e ricadono sulle comunità e sul sistema economico più in generale, perché: "when someone ask another to be trustworthy he does so because it brings him a needed benefit; he does not consider that it does the other a benefit as well by adding to a drawing fund of social capital available in time of need" (1998, p. 117). Un controllo troppo serrato, riducendo lo spazio per una genuina risposta affidabile va nella direzione esattamente opposta. Il fiduciario, il lavoratore, deve poter sapere chiaramente se e quando il fiduciante, il datore di lavoro, sta facendo affidamento su di lui, si sta fidando di lui. E' questo segnale di fiducia che crea la motivazione all'azione affidabile. Nella produzione di regole formali dovremmo sempre lasciare spazio per la comunicazione di tale segnale.

Fiducia e reciprocità, inoltre, come Fehr e Falk (2002) hanno precisamente sottolineato sono

norme soggette al meccanismo della complementarità strategica. Questo significa che l'efficacia della norma a modificare il comportamento di un soggetto dipende positivamente dal comportamento degli altri soggetti con cui il primo interagisce. Questo fatto determina la possibilità di ottenere differenti situazioni di equilibrio classificabili paretianamente. Ci vuol dire che un'organizzazione può finire per trovarsi in uno stato di equilibrio nel quale i soggetti sono generalmente inaffidabili, o in un altro stato di equilibrio nel quale invece il livello di affidabilità generale è molto più alto. La transizione dalla prima situazione alla seconda, dipenderebbe, proprio a causa della complementarità strategica, dal tipo di incentivi sociali e non materiali diffusi nell'organizzazione. Questo aspetto lascia spazio di azione per la creazione di una atmosfera, di una cultura condivisa, capace di contagiare gran parte dei membri dell'organizzazione, indipendentemente dalla loro struttura di motivazioni originaria. Come afferma molto chiaramente Matthew Rabin, infatti: "Economics should be concerned not only with the efficient allocation of material goods, but also with designing institutions such that people are happy about the way they interact with others" (1993, p. 1283).

Tradizionalmente questa operazione di progettazione è stata guidata dalla regola del "furfante di Hume". Secondo David Hume, infatti: "Fixing the several checks and controls of the constitution, every man ought to be supposed a knave, and to have any other end in all his actions than private interest. By this interest we must govern him, and, by means of it, make him, notwithstanding his insatiable avarice and ambition, cooperate to public good." (1751: 117-8). Questa posizione ha portato nel tempo ad una profonda distinzione e separazione tra morale e norma, tra motivazioni intrinseche e deterrenza, come chiaramente fa capire Wendell, quando afferma che: "You can see very plainly that a bad man has as much reason as a good one for wishing to avoid an encounter with the public force, and therefore you can see the practical importance of the distinction between morality and law. A man who cares nothing for an ethical rule which is believed and practised by his neighbours is likely nevertheless to care a good deal to avoid being made to pay money, and will want to keep out of jail if he can" (citato da Rasmusen, 2004, p. 2)

Questa filosofia progettuale porta naturalmente a concentrarsi prevalentemente sul rischio di opportunismo che non sui benefici della cooperazione volontaria. I protagonisti delle regole sono quindi coloro che le violano e non quelli che le rispettano. L'idea di fondo di questa visione *deviant-centered* è quella di creare più forza deterrente di quella che sarebbe necessaria per la maggior parte dei soggetti, in modo che così si possa essere sicuri che sia sufficiente per tutti. Eppure, come abbiamo visto, tale approccio non è neutrale e infatti tende, come effetto collaterale, ad erodere fiducia ed affidabilità reciproca. Le limitazioni di questa visione suggeriscono la necessità di sviluppare una filosofia progettuale alternativa. Un approccio nel quale la finalità principale sia



favorire e sviluppare la cooperazione volontaria dei molti, piuttosto che scoraggiare l'opportunismo dei pochi. Tale approccio può, quindi, essere definito come *complier - centered* (Pettit, 1996). Al centro di questa visione della regolamentazione organizzativa e sociale stanno tre principi cardine, la cui operazionalizzazione varia poi da contesto a contesto:

1. prima di utilizzare incentivi o sanzioni è necessario selezionare il pool di individui soggetti a tali stimoli;
2. gli incentivi e le sanzioni devono essere finalizzati principalmente a favorire i comportamenti cooperativi piuttosto che a scoraggiare quelli opportunistici;
3. gli incentivi e le sanzioni devono sempre tenere presente la possibilità di comportamenti devianti.

I sistemi di normazione e di regolamentazione *complier-centered*, così come del resto anche quelli *deviant-centered*, si trovano a dover risolvere quello che sembra un irriducibile dilemma: come possiamo scoraggiare i “furfanti” se le sanzioni che dovremmo usare tendono ad erodere il senso civico e l'affidabilità di quelle che furfanti non sono? Una via d'uscita da questo dilemma potrebbe essere rappresentata da quelle che Ayres e Braithwaite (1992) definiscono “dynamic regulatory institutions”. Queste istituzioni adottano ed implementano un sistema di regole primariamente fondate sul potere del dialogo e della persuasione piuttosto che sulla deterrenza. Le regole, gli incentivi e le sanzioni sono organizzate in moduli gerarchici nei quali le sanzioni di basso livello hanno natura informale e vengono associate a violazioni di minore entità. Tali sanzioni sono neutrali, nel senso che non veicolano sfiducia e non erodono le motivazioni intrinseche dei destinatari. Le sanzioni di alto livello, invece, sono di natura formale e vengono associate a violazioni gravi e ripetute. Tali provvedimenti sono essenzialmente dirette alla minimizzazione del danno legato alla violazione delle norme piuttosto che alla salvaguardia delle motivazioni intrinseche. Questo sistema è organizzato secondo uno schema piramidale nel quale alla base, ampia e diffusa, si trovano forme di dialogo e persuasione basati sulla fiducia; nel settore intermedio, si trovano regole basate sulla deterrenza che fanno affidamento sulla calcolatività dei soggetti e sul loro desiderio di evitare costi materiali, mentre alla sommità della piramide, in numero limitato e di infrequente applicazione, si trovano regole incapacitanti e fortemente vincolanti che sono finalizzate alla riduzione del dato e dello spazio di azione di soggetti provatamente inaffidabili.

## 5. Conclusioni

Lo spazio a disposizione non consente di approfondire ulteriormente i dettagli del meccanismo

sopra descritto<sup>4</sup>, ma a questo punto il messaggio di fondo dovrebbe essere sufficientemente chiaro. Le differenti sorgenti di incentivi e disincentivi, individuali e relazionali attraverso le quali le organizzazioni possono le risorse motivazionali dei loro membri dovrebbero essere accuratamente strutturate in modo da non provocare conflitti che possano portare all'erosione del capitale fiduciario da esse detenuto. Tali considerazioni non si rivolgono naturalmente solo all'ambito delle relazioni industriali, ma trovano naturale applicazione anche nella pubblica amministrazione, in ambito politico, come nella società civile e nel privato sociale.

Le basi relazionali delle nostre motivazioni, infatti, così come emergono dai più recenti studi sperimentali, alcuni dei quali abbiamo descritto nel dettaglio, suggeriscono che il tipo di logica che governa la responsività alle credenze e alle azioni degli altri, così come implicata dal principio di rispondenza fiduciaria, sia in qualche modo, simmetrica. Questo significa, dunque, che così come qualcuno può essere indotto all'affidabilità da un'azione fiduciosa, secondo la stessa logica, una condotta diffidente potrà determinare una risposta opportunistica.

Nella visione di una organizzazione economica come “comunità di persone”, la maggiore o minore produttività dei lavoratori non è che un sintomo della qualità delle relazioni tra i membri della stessa. Se modelli di agente economico iper-semplificati e incentrati prevalentemente sul movente dell'interesse individuale possono, come affermato, spiazzare o addirittura distruggere risorse come le motivazioni intrinseche, la reciprocità e la gratuità, sarà allora necessario ripensare i classici schemi di incentivazione e regolamentazione alla luce di un agente economico descrittivamente più adeguato. A questo riguardo, parafrasando Pierluigi Sacco e Stefano Zamagni (2006, p. 7) possiamo affermare che “qualcosa è cambiato e molto ancora si profila all'orizzonte”; in particolare, e la ricerca empirica sembra indicare proprio questa direzione, matura la convinzione che un modello di agente economico più complesso e adeguato non possa non avere natura eminentemente relazionale e non possa non porre il principio di rispondenza fiduciaria tra i suoi principi comportamentali fondanti.

## **BIBLIOGRAFIA**

K. ARROW, *The Limits of Organisations*, W.W. Norton, New York, 1974.

I. AYRES, J. BRAITHWAITE, *Responsive Regulation*, Oxford University Press, Oxford, 1992.

M. BACHARACH, G. GUERRA, D. ZIZZO, *Is Trust Self-Fulfilling? An Experimental Study*, in «Theory and Decision», 63 (2007), pp. 349-388.

---

<sup>4</sup> Il lettore interessato è rimandato a Pelligra (2002).

- A. BAIER, *Trust and Antitrust*, in «Ethics», 96 (1986), pp. 231-260.
- H. BARKEMA, *Do Top Managers Work Harder When They Are Monitored?*, in «Kyklos», 48 (1995), pp. 19-42.
- C. BORZAGA, *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un'analisi comparata tra modelli di gestione*, FIVOL, Roma, 2000.
- C. BORZAGA, E. TORTIA, *Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services*, in «Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly», vol. 35 (2;2006), pp. 225-248.
- J. COLEMAN, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, in «American Journal of Sociology», 94 (1998), pp. 95-120.
- M. DUFWENBERG, U. GNEEZY, *Measuring Beliefs in an Experimental Lost Wallet Game*, in «Games and Economic Behavior», 30 (2000), pp. 163-182.
- A. FALK, M. KOSFELD, *The Hidden Costs of Control*, in «American Economic Review», 96 (5;2006), pp. 1611-1630.
- E. FEHR, A. FALK, *Psychological Foundations of Incentives*, in «European Economic Review», 46 (2002), pp. 687-724.
- E. FEHR, J. LIST, *The hidden costs and returns of incentives: Trust and trustworthiness among CEOs*, in «Journal of The European Economic Association», 2 (2004), pp. 743-771.
- E. FEHR, B. ROCKENBACH, *Detrimental effects of sanctions on human altruism*, in «Nature», 422 (2003), pp. 137-40.
- G. GUERRA, D. ZIZZO, *Trust Responsiveness and Beliefs*, in «Journal of Economic Behavior and Organization», 55 (2004), pp. 25-30.
- B. GUI, R. SUGDEN (a cura di), *Economics and Social Interaction: Accounting for Interpersonal Relations*, Cambridge University Press, Cambridge, 2005.
- L. GUISO, P. SAPIENZA, L. ZINGALES, *Cultural Biases in Economic Exchange*, NBER Working Papers, National Bureau of Economic Research, 11005 (2004a).
- L. GUISO, P. SAPIENZA, L. ZINGALES, *The Role of Social Capital in Financial Development*, in «American Economic Review», 94 (2004b), pp. 526-556.
- O. HART, *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Oxford University Press, Oxford, 1995.
- J. LOCKE, *Essays on the Law of Nature*, Clarendon Press, Oxford, 1954.
- N. LUHMANN, *Vertrauen*, Enke, Stuttgart, 1973; trad. it. *La fiducia*, Bologna, il Mulino, 2002.
- R. MCADAMS, E. RASMUSEN, *Norms in Law and Economics*, Working Paper, Kelley School of Business, Indiana University, 2004.
- P. MILGROM, J. ROBERTS, *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall International, New York, 1992; trad. it. *Economia, e management*, voll. 2, il Mulino, Bologna, 2005.
- J.S. MILL, *Principles of Political Economy*, John W. Parker, London, 1848; trad. it. *Principi di economia politica*, UTET, Torino, 1962.
- L. MINKLER, *Shirking and Motivations in Firms: Survey Evidence on Worker Attitudes*, in «International

- Journal of Industrial Organization», 22 (2004), pp. 863-884.
- M. MOSCA, M. MUSELLA, F. PASTORE, *Relational Goods, Monitoring and Nonpecuniary Compensations in the Nonprofit Sector: The Case of the Italian Social Services*, in «Annals of Public and Cooperative Economics», 78 (1;2007), pp. 57-86.
- V. PELLIGRA, *Rispondenza fiduciaria: Principi e Implicazioni per la Progettazione Istituzionale*, in «Stato e Mercato», 65 (2002), pp. 330-353.
- V. PELLIGRA, *I Paradossi della Fiducia. Scelte Razionali e Dinamiche Interpersonali*, il Mulino, Bologna, 2007.
- V. PELLIGRA, *Fiducia*, in L. Bruni, S. Zamagni, *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma, 2009.
- P. PETTIT, *The Cunning of Trust*, in «Philosophy and Public Affairs», 24 (1995), pp. 202-225.
- A.E. PRESTON, *Changing Labor Market Patterns in the Non-Profit and For-Profit Sectors: Implications for Non-Profit Management*, in «Non-Profit Management and Leadership», 1 (1;1990), pp. 15-28.
- P. SACCO, S. ZAMAGNI, *Teoria Economica e Relazioni Interpersonali*, il Mulino, Bologna, 2006.
- G. SIMMEL, *Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, Duncker & Humblot, Leipzig, 1908; trad. it. *Sociologia, Comunità*, Torino, 1998.
- A. BURTON WEISBROD, *Non profit and Proprietary Sector Behavior: Wage Differentials Among Lawyers*, in «Journal of Labor Economics», 1 (3;1983), pp. 246–263.
- O. WILLIAMSON, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York, 1975.