



CONVEGNO

LE ULTIMISSIME NOVITA' IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE

20 marzo 2018

Free rider vs Cooperatore: il codice di comportamento e il lavoro di gruppo

In "Questi fantasmi!" di Eduardo, Rafele, il portiere, avverte Pasquale, il nuovo affittuario della casa infestata dai fantasmi, che «... i furti devono avvenire!» e che, per quieto vivere, è meglio non denunciarli.

In questo clima di mistero ed angoscia – temperato dalla comicità a denti stretti, del teatro eduardiano – Rafele trova una propria nicchia di interesse: potersi liberamente appropriare di poveri oggetti, senza dover subire alcuna punizione.

È l'esempio tipico del free rider, colui che ha interesse a che tutti gli altri rispettino le regole, mentre egli è libero di non farlo.

Condizioni che, secondo la teoria dei giochi, spesso si realizzano nelle realtà organizzate, laddove, a fronte di un generale comportamento di cooperazione, nel quale le persone cedono una parte del proprio interesse personale (i noti costi di cooperazione), per finalità più alte: l'interdipendenza positiva e l'aiuto reciproco, la collaborazione e la sicurezza, perché no, l'amicizia, v'è sempre qualcuno che defeziona rispetto alle regole pattuite, per anteporvi l'interesse proprio.

E, troppo spesso, siamo convinti che l'unica soluzione a tali comportamenti defezionanti sia quella di imporre l'obbligo a cooperare, attraverso un'autorità superiore.

Gli studi di Anthony de Jasay hanno, invece, mostrato che la cooperazione - per dirla con Robert Axelrod - può «emergere tra egoisti anche in assenza di un'autorità superiore», con buona pace

di Hobbes e di tutti coloro che hanno sostenuto l'ineluttabilità dello Stato come strumento per garantire i comportamenti cooperativi. La cooperazione forzata indotta dallo Stato, sostiene de Jasay, è invece un danno reale inferto al comportamento virtuoso dei cittadini: più a lungo la si esercita, «meno probabilità ci saranno che gli individui mantengano (se mai l'hanno avuta) l'attitudine a cooperare spontaneamente. Le persone cui è stato insegnato a fare affidamento sullo Stato - conclude assai drasticamente - non imparano mai l'arte dell'indipendenza, né si abituano a un comportamento civile».¹

Purtroppo, il codice di comportamento nazionale, approvato con D.P.R. n. 62/2013 e i nostri codici aziendali, muovono nel senso perfettamente opposto: le regole sono più orientate a

¹ Citazione da un articolo di Armando Massarenti, comparso su Il Sole24ore del 24.09.2017.

vietare i comportamenti non virtuosi, piuttosto che promuovere quelli che potrebbero esserlo.

Anche le norme in tema di obblighi del dipendente, introdotte dai recenti contratti nazionali per i comparti pubblici, seguono questa logica, stabilendo, prioritariamente, ciò che non deve esser fatto e lasciando solo a margine ciò che, di contro, si dovrebbe fare.

Questo, forse, è inevitabile, nell'ambito di discipline di rilievo generale, ma non è così scontato per i nostri codici aziendali. In molti casi, questi ultimi, hanno pedissequamente – e inutilmente – riprodotto le disposizioni nazionali, mentre essi potrebbero essere l'ambito nel quale individuare le modalità migliori per promuovere la cooperazione.

I dirigenti non hanno solo il compito di controllare il rispetto delle regole, ma – ed è, forse, quello preminente – anche l'obbligo di creare le condizioni per impiegare al meglio le risorse professionali che hanno a disposizione.

Si pensi alla fondamentale disposizione concernente gli obblighi di astensione nei casi di situazioni di anche potenziale conflitto di interessi.

La norma non è solamente orientata a prevenire i comportamenti potenzialmente pericolosi, ma anche ad assicurare che una organizzazione – la quale, nel nostro caso, svolge una funzione pubblica e, quindi, molto rilevante per le persone – continui a funzionare, a prescindere dal fatto che colui che ordinariamente svolge taluni compiti, non possa, in determinati casi, occuparsene.

Promuovere (e premiare) il lavoro di gruppo, la cooperazione, l'interdipendenza positiva, può consentire di perseguire almeno tre, determinati finalità.

La prima, quella certamente più vicina ai temi di questo convegno: creare le condizioni affinché la gestione di un determinato procedimento a rischio, veda la partecipazione attiva di una molteplicità di figure, in modo tale che l'eventuale comportamento defezionante di qualcuno (il nostro Rafele eduardiano) possa essere rilevato dagli altri componenti, costituendo, di per sé, un forte deterrente – secondo il gergo del PNA, un'efficace misura – alle azioni che non siano finalizzate all'interesse pubblico, ma a quello personale.

La seconda: generare alti livelli di fungibilità e possibilità di interscambio tra le figure professionali, affinché l'organizzazione continui a funzionare a prescindere dai singoli, ma grazie al gruppo, senza che si creino ambiti nei quali la competenza è posseduta, in via esclusiva, da qualcuno (quante volte capita, nelle realtà pubbliche, che ci si accorga del ruolo determinante di qualche figura, allorquando l'interessato organizza la festa finale per il proprio pensionamento...).

La terza: sui problemi complessi, il confronto, l'analisi, l'approfondimento tra più persone, genera normalmente una sintesi più alta, rispetto alle convinzioni originarie di ciascuno. Non corrisponde al vero, a mio avviso, che assumere da soli le decisioni difficili, le renda più facili; è molto probabile, invece, che le decisioni solitarie, non avvalendosi di altre idee o percezioni, diventino personalistiche e potenzialmente arbitrarie.

L'obiezione più tipica e frequente: ma per riuscire a fare ciò, si dovrebbe disporre di molte risorse! È vero l'opposto, a mio parere: è proprio in carenza di risorse che queste azioni diventano imprescindibili oltre che determinanti.

Ecco, i nostri codici di comportamento aziendali dovrebbero occuparsi prevalentemente di questo e cioè definire le modalità, le condizioni, i comportamenti che, in relazione alla

specifica realtà nella quale ci si trova, possano promuovere – e, insisto, premiare – il lavoro di gruppo e la cooperazione tra gli attori che si trovano sulla scena.

Forse così, potremo meglio comprendere le parole di mio figlio Lorenzo, dodici anni, che in un suo compito di castigo, – e, quindi, senza alcun aiuto dei genitori – sul tema del “Rispetto” (comminato dopo che la sua classe si era male comportata con un supplente), ha scritto: *“Il rispetto secondo me si compone di tante parti. Per prima se si dice rispetto viene in mente il rispetto delle regole che viene insegnato da quando si è bambini dai genitori e dagli insegnanti. Un esempio di rispetto delle regole può essere quello dei regolamenti scolastici e delle regole del comune.”*² (mia la sottolineatura).

Facciamo in modo che Lorenzo non abbia ad essere disilluso, sarebbe una responsabilità troppo grande!

² Ho ottenuto, direttamente dall’interessato, l’autorizzazione a rendere pubblica questa parte del suo testo.