

## **Le risorse relazionali nelle strutture organizzative:**

### **Una sintesi**

di Carlo Clementi

Il rapporto di relazione è divenuto sempre più centrale in qualsiasi attività organizzativa, in quanto esso permea qualsivoglia processo influenzandolo, e a sua volta risultandone influenzato, in modo costante e continuativo. È ormai appurato che la gestione delle relazioni è una competenza imprescindibile per una azienda o una organizzazione che persegua risultati importanti, inoltre questa costituisce la cornice all'interno della quale tali risultati sono conseguiti.

L'importanza della relazione non ha eguali, poiché essa pervade l'organizzazione aziendale e ne consente il suo interagire con soggetti e forme organizzative con vari ruoli e varie finalità. La configurazione del rapporto di relazione valica la normale rappresentazione dualista azienda-cliente o organizzazione-utente, articolandosi in un insieme di rapporti, con obiettivi e modalità differenti, che legano le organizzazioni di vario tipo ad altre, che a propria volta risultano composte da singoli individui, ognuno con i propri contatti, i propri rapporti e le proprie relazioni. In tale scenario si aggiungono ulteriori sistemi relazionali intra- ed inter- organizzativi, come ad esempio da un lato i team di lavoro, presenti all'interno delle organizzazioni di vario tipo con funzioni, ruoli ed obiettivi specifici, mentre dall'altro lato i network di produzione, di ricerca, di commercializzazione che presentano delle complessità le quali richiedono la gestione della principale risorsa di base: la relazione.

Mediante una corretta articolazione e gestione delle relazioni vengono a essere ridotte tutte quelle complessità legate alle dimensioni spazio e tempo, generando inoltre le condizioni per la creazione di efficienza e di reciproco valore. Tali considerazioni valgono non soltanto nel rapporto di relazione diretta, ma anche per quello più esteso e complesso riferito al network, per il tramite della interazione tra risorse, lo scambio di reciproche conoscenze e la condivisione di personale. Pertanto, nella accezione più ampia, la relazione tende ad includere la partecipazione collaborativa alla creazione di valore, modificando i vari ruoli delle parti coinvolte in quella di attori attivi lungo tutto

il processo relazionale. I benefici delle relazioni possono essere individuati anche nei più rigidi e definiti percorsi relazionali delle attività B-to-B. In tali contesti, le relazioni tendono a mediare la naturale tendenza delle organizzazioni a sviluppare una attitudine alla semplice transazione, generata dalla complessità delle decisioni di acquisto, dello scambio di risorse specifiche, dell'accresciuta complicazione tecnologica e della richiesta di interfunzionalità, del grado di personalizzazione dei componenti richiesti. Dato che il processo di relazione agisce sui fattori tempo e spazio, ciò incrementa l'esigenza di maggiore competenza nella gestione e di migliore interattività tra le funzioni.

Un buon rapporto di relazione è di estrema importanza in quanto costituisce la modalità con cui le due parti possono ottenere ciò che nessuno di esse avrebbe la possibilità in modo autonomo e disgiunto. Nonostante quanto sopra espresso, vi è un cospicuo numero di ricerche che mostrano scetticismo circa la capacità del processo relazionale di creare valore o di generare collaborazione, di contribuire alla riduzione dei costi o dei rischi aziendali. Tali ricerche pongono in evidenza l'aspetto transazionale delle relazioni rispetto a quello strategico, in quanto centrate su scambi contrattuali e meno su aspetti interpersonali. Il merito di questa differente prospettiva è quello di rilevare due differenti potenziali di collaborazione, definibili rispettivamente in rapporti transazionali e rapporti relazionali.

I rapporti transazionali sono caratterizzati da una preminenza dei fattori prezzo, costo, contenimento degli investimenti, fornitori multipli, asimmetria delle relazioni, orizzonte immediato e valutazione del rapporto al suo epilogo in base ai risultati. Evidenze mostrano che le organizzazioni che instaurano rapporti transazionali presentano un minore livello di apprendimento dell'organizzazione e un innalzamento dei costi nel lungo termine associato ad una riduzione della qualità.

Al contrario, la relazione strategica sancisce propositi di medio e lungo termine, favorendo la condivisione delle risorse e del potenziale per la riduzione dei costi, oltre a premiare l'impiego sinergico degli sforzi congiunti. Una relazione di lungo termine contribuisce al rafforzamento dell'affidabilità, della cooperazione, della velocità e della facilità dello svolgimento delle attività operative, oltre a consentire flessibilità e interazione proattiva per un più

rapido raggiungimento dei risultati. La stabilità relazionale è l'elemento che concorre a ridurre i rischi per le parti coinvolte, accresce la reciproca conoscenza e l'allineamento strategico, e contribuisce a distribuire i costi iniziali su un periodo più lungo. Inoltre, la relazione aiuta a rendere le attività di comunicazione interna più efficienti, migliorando gli aspetti di reciprocità e di affidabilità della stessa.

Ricerche empiriche hanno evidenziato la presenza di specifici fattori attuativi nelle organizzazioni che perseguono le relazioni in modo strategico. In tali organizzazioni sono stati individuati l'impegno e la fiducia quali componenti essenziali nel processo di costruzione della relazione. I valori condivisi, come l'integrità, il rispetto, e la fiducia sono invece ritenuti elementi di facilitazione della relazione, specie dove ci si aspetta di andare oltre l'aspetto della semplice reciprocità. In una relazione basata sulla fiducia, il comportamento delle parti tende ad essere disgiunto dalla propria dimostrazione di capacità e competenza. Queste ultime sono dedotte dall'evidenza diretta, sia essa giornaliera o dimostrata in circostanze eccezionali, dalla reputazione, dalla manifesta determinazione di operare nell'interesse dell'altra parte, dalla cultura aziendale e dall'uso sistematico delle risorse immateriali che implicitamente definiscono il posizionamento e il comportamento organizzativo.

Ricerche indicano che la fiducia è considerata un necessario facilitatore dell'attività inter-organizzativa, il quale contribuisce a ridurre la vulnerabilità dovuta a contingenze inattese. In tal modo la fiducia diviene non solo un antecedente della relazione, ma anche il meccanismo di coordinazione che riduce la complessità sociale, andando oltre le informazioni disponibili e le generalizzate aspettative di comportamento, fornendo in modo adeguato, garantito e certo quanto mancante. Per ciò che concerne l'impegno, questo rappresenta la volontà di fare un sacrificio nel breve termine al fine di mantenere la relazione e la fiducia in essa maturata. Ciò implica che le organizzazioni effettuano investimenti in risorse con il fine di aumentare la mutua interdipendenza attraverso le attività generate dalle proprie relazioni di affari. Tuttavia, evidenze di mercato indicano che se la relazione non è efficace nel generare i benefici attesi, l'impegno e la fiducia tendono a deteriorarsi e con esse anche la relazione stessa. Pertanto, la gestione della

capacità relazionale ha profonda influenza per il successo delle organizzazioni aziendali, e conferma che l'attività di coordinamento tra le risorse, i processi e le attività di altre organizzazioni è una condizione necessaria. In modo analogo il sistema di relazioni ha un profondo impatto anche sulle performance della supply chain. Questa, per essere opportunamente gestita, necessita che le relazioni che l'alimentano siano articolate come un network di interdipendenze, rendendo imprescindibili la comunicazione interattiva, l'adattamento, la cooperazione, e la fiducia, al fine del corretto conseguimento dei risultati e del successo aziendale. In tali contesti le relazioni non si mostrano come lineari e consecutive, ma come una serie di interdipendenze tra risorse, attività e informazioni che necessitano di strumenti appropriati al fine di consentirne una appropriata definizione e una proficua gestione.

La Audentes Consulting è la boutique di consulenza specializzata nella gestione delle risorse immateriali per le aziende e per le istituzioni che perseguono progetti di sviluppo o di crescita. Grazie ad un approccio e una metodica specifica, sviluppata nel corso degli anni, consentiamo l'individuazione delle risorse immateriali da cui poter liberare valore per l'azienda, per i propri dipendenti e per la propria clientela. La Audentes Consulting rimane a disposizione per coloro che desiderassero maggiori informazioni.