

punto org

Collana diretta da Luigi Maria Sicca

65

BARBARA MASIELLO

IL LATO OSCURO DELLE RETI

STRATEGIE D'IMPRESA E CAPITALE SOCIALE

introduzione

Francesco Izzo

Editoriale Scientifica
Napoli

Tutti i diritti sono riservati

© Copyright 2020 Editoriale Scientifica s.r.l.
Via San Biagio dei Librai, 39 – 80138 Napoli
www.editorialescientifica.com info@editorialescientifica.com

ISBN 978-88-9391-706-3

Indice

9	Introduzione. <i>Trust is a mirror</i> Francesco Izzo
25	1. IL “LATO OSCURO” DELLE RETI NELLA LETTERATURA MANAGERIALE
25	1.1 Il concetto di “lato oscuro”
28	1.2 Tollerabilità e intollerabilità del lato oscuro: una prospettiva interpretativa
34	1.3 Opportunismo e lato oscuro delle relazioni
42	1.4 Gli antecedenti e le conseguenze del <i>dark side</i> in una visione “ <i>opportunism-driven</i> ”
48	1.5 Le chiavi interpretative oltre l’opportunismo e i gap di ricerca
53	2. LA <i>SOCIAL CAPITAL THEORY</i> E IL LATO OSCURO DELLE RELAZIONI NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI
53	2.1 Il <i>dark side</i> delle relazioni nella prospettiva inter- pretativa del capitale sociale
56	2.2 L’emergere della <i>Social Capital Theory</i>
59	2.3 Il concetto di capitale sociale. Tipologie e carat- teristiche
67	2.4 Il capitale sociale e i diversi livelli di analisi
72	2.5 Il lato oscuro del capitale sociale nelle relazioni interorganizzative
78	2.6 Una classificazione degli effetti negativi del <i>dark side</i> del capitale sociale

89	3. IL LATO OSCURO DELLE RELAZIONI E LE STRATEGIE DI IMPRESA NELLA PROSPETTIVA DEL CAPITALE SOCIALE
89	3.1 Il ruolo del capitale sociale nell'interpretazione delle strategie d'impresa
101	3.2 Strategie di innovazione, capitale sociale e <i>dark side</i> delle reti
101	3.2.1 <i>Conoscenza e innovazione nelle reti nella prospettiva del capitale sociale</i>
105	3.2.2 <i>Le implicazioni positive e negative della dimensione strutturale del capitale sociale sui processi di innovazione</i>
109	3.2.3 <i>Le implicazioni positive e negative della dimensione relazionale e cognitiva del capitale sociale sui processi di innovazione</i>
116	3.3 Capitale sociale, <i>dark side</i> delle reti e strategie di internazionalizzazione
116	3.3.1 <i>Struttura sociale delle reti e processi di internazionalizzazione delle imprese</i>
118	3.3.2 <i>Le implicazioni positive e negative della dimensione strutturale del capitale sociale sui processi di internazionalizzazione</i>
119	3.3.3 <i>Le implicazioni positive e negative della dimensione relazionale e cognitiva del capitale sociale sui processi di internazionalizzazione</i>
125	4. DARK SIDE DELLE RETI E STRATEGIE DI IMPRESA: I RISULTATI DI UN'INDAGINE ESPLORATIVA E UN MODELLO INTERPRETATIVO DI SINTESI
125	4.1 Finalità e metodologia della ricerca empirica
125	4.1.1 <i>Il disegno della ricerca</i>
126	4.1.2 <i>La selezione e le caratteristiche del campione</i>
130	4.1.3 <i>La raccolta dei dati</i>
131	4.1.4 <i>L'analisi dei dati</i>

132	4.2	Analisi e discussione dei principali risultati
132	4.2.1	<i>Capitale sociale strutturale e dark side</i>
137	4.2.2	<i>Capitale sociale relazionale e dark side</i>
139	4.2.3	<i>Capitale sociale cognitivo e dark side</i>
140	4.3	Il lato oscuro delle reti nelle strategie di innovazione e internazionalizzazione: un modello interpretativo di sintesi
147		<i>Bibliografia</i>
181		<i>Ringraziamenti</i>

Trust is a mirror

di Francesco Izzo

Nascosto nelle barriere coralline del mar dei Caraibi, lungo le coste di Panama e del golfo del Messico, vive un piccolo e colorato pesce ermafrodita, l'*hypoplectrus*, conosciuto comunemente come *hamlet*. Quando giunge l'ora di riprodursi, una coppia di *hamlet* si alterna nell'assumere il ruolo femminile e maschile. In principio, la "femmina" deposita solo poche uova, aspettando di vedere quale sarà il comportamento del "maschio": se scapperà via dopo aver fecondato le uova oppure se non si tirerà indietro, rimanendo a coprire il suo turno di "femmina". Decidendo di restare, la coppia scoprirà che il numero di uova depositate cresce di volta in volta, man mano che la fiducia reciproca si consolida¹.

Le relazioni di fiducia, come ha dimostrato già da tempo la letteratura economica, non sono decisive solo per la sopravvivenza degli *hamlet* come specie, ma fondamentali anche per governare le scelte e i comportamenti delle imprese.

Come è noto, la fiducia è altresì un formidabile e insostituibile collante per tenere insieme i rapporti di collaborazione fra differenti organizzazioni, in un processo cooperativo che spinge per esempio le imprese a scambiarsi idee, a condividere informazioni, a generare nuova conoscenza, a sviluppare nuovi prodotti,

¹ Ho ascoltato la prima volta questa storia da un economista che scrive per *Il Sole 24 Ore*, Fabrizio Galimberti. Il racconto della fiducia riflessiva degli *hamlet* si ritrova anche in un suo libro ormai diventato un *long-seller* con merito: *L'economia spiegata a un figlio*, pubblicato da Laterza nel 2004 e appena giunto nel 2019 a una nuova edizione.

ad accedere a risorse non possedute, ad affrontare sfide complesse, sostenendo rischi che sarebbero quasi sempre inaccettabili se dovessero cadere in capo solo a una di esse.

Da tempo, gli studiosi di management hanno dimostrato come trasparenza, impegno reciproco, volontà di apprendere, capacità di assorbimento, condivisione di valori e di obiettivi, e naturalmente la fiducia, possano favorire (e rendere stabili) le reti per l'innovazione. In modo analogo – in fondo che cos'è una strategia internazionale se non lo sviluppo di un nuovo mercato *à la* Ansoff? – la fiducia nei partner, soprattutto quando si dilatano l'asimmetria informativa e il gap di conoscenza dell'ambiente competitivo – è determinante per accelerare attraverso percorsi collaborativi il processo di espansione all'estero.

La fiducia nel comportamento collaborativo di partner anche sconosciuti è alla base della diffusione dei modelli cooperativi di *open source* così come delle forme di *collaborative consumption*. Di fatto, la *sharing economy*, nella sua formulazione originaria – prima che la *gig economy* ne mettesse a nudo le falle e gli inganni, ne svelasse le diseguaglianze e le ingiustizie –, si reggeva su relazioni orizzontali *peer-to-peer* basate su meccanismi interpersonali di fiducia e di reputazione².

Ma che cos'è la fiducia? In che modo influenza e condiziona le relazioni interpersonali? Come orienta le decisioni manageriali? Come agisce sulle strategie di collaborazione?

Nel suo celebre *Saggio sul dono*, scritto a metà degli anni Venti del secolo scorso, l'antropologo e sociologo francese Marcel Mauss spiegava bene come esistesse un'idea di fiducia, originaria o primordiale, in grado di decidere la guerra e la pace, che non conosce variazioni di intensità o misura: l'alternativa è fra fi-

² Forse è il caso di ricordare come nel numero di maggio 2014 della sua edizione statunitense la rivista *Wired*, dedicando la copertina all'avvento dell'economia della "condivisione", titolasse a tutta pagina: «Trust me», aggiungendo «How Airbnb, Lyft and Tinder are teaching us to love strangers».

ducia totale e assenza totale di fiducia. Mauss si riferiva a società arcaiche; andando ancor più indietro nel tempo, gli studi convergono nel considerare le competenze sociali di *homo sapiens* fra i fattori determinanti che lo hanno condotto a diventare la specie dominante sul pianeta. Come ha ricordato Yuval Noah Harari, «per allevare un umano ci vuole una tribù». Ciò spiega perché l'evoluzione ha favorito gli individui capaci di creare forti legami sociali e di sviluppare un linguaggio in grado non solo di comunicare – d'altronde ogni animale sa come comunicare e, a volte, lo fa in modo estremamente sofisticato –, ma come strumento per condividere informazioni sul mondo e «riguardo agli individui di cui ci si poteva fidare». La fiducia reciproca, sostenuta da meccanismi elementari di reputazione (“di chi mi potrò fidare?”) forniva (e fornisce tuttora) l'opportunità di ampliare le dimensioni dei gruppi e di sviluppare forme di cooperazione sempre più complesse, fino a creare miti condivisi fondati sull'immaginazione collettiva in grado di tenere insieme comunità sempre più ampie, più distanti, più eterogenee.

È la fiducia a rendere le istituzioni umane – e dunque anche le imprese – solide e durature nel tempo. La fiducia è la “moralità intrinseca” dei comportamenti cooperativi (Durkheim); è un “acceleratore di reciprocità” (Rosanvallon); è un “riflesso culturale” (Uslaner); è una forma di “istituzione invisibile” che governa le relazioni economiche (Arrow); si sostituisce al controllo e alle informazioni mancanti (Williamson); consolida i legami all'interno di comunità nell'aspettativa che le obbligazioni reciproche vengano rispettate così da alimentare uno *stock* di capitale sociale (Coleman); sostiene i meccanismi che consentono a una società di progredire, incentivando l'osservanza di comportamenti desiderabili sia per la comunità sia per l'individuo che ne fa parte (Putnam).

Nella sua lunga e celebrata ricerca sulla *civicness* e il capitale sociale nelle regioni italiane del 1993, Putnam ha dimostrato

come sia proprio la fiducia, insieme a reti di relazione e a norme di regolazione della convivenza, a rendere più semplice cooperare per il raggiungimento di un mutuo beneficio.

Nelle relazioni fra imprese, in particolare, come già osservato da Nooteboom, la fiducia agisce sia come antecedente sia come risultato del capitale sociale, da intendere quale rete di relazioni personali cui attingere come risorsa da utilizzare. È l'ingrediente essenziale per le relazioni, dunque generando come effetto il capitale sociale, ma può anche essere essa stessa il prodotto delle relazioni fra gli attori di una rete, e quindi generata dal capitale sociale. In modo analogo, se è vero che relazioni di fiducia *ex ante* possono favorire e perfino sollecitare forme di collaborazione tra imprese, è altrettanto vero che esperienze partecipative di reti a volte nate in modo casuale o non intenzionale possono determinare *ex post* legami di fiducia.

La fiducia però non va confusa con il capitale sociale, perché possono esistere reti di relazioni che, pur se caratterizzate da legami densi e stretti, agiscono in assenza di fiducia, così come reti di relazioni sterili, non più in grado di rappresentare una risorsa per i propri nodi, perché paralizzate da una *overdose* di fiducia.

E se qualcuno, per esempio il sociologo Russell Hardin, ritiene che siamo entrati nell'era della sfiducia di massa («Interagiamo di più con persone nelle quali non riponiamo fiducia, e forse perfino verso le quali proviamo della sfiducia, che con persone di cui ci fidiamo»), mai come ora nelle discipline manageriali l'imperativo della collaborazione appare come "categorico".

In realtà, al di là delle definizioni teoriche, la fiducia – come insegna la storia del piccolo *hamlet* e i casi presentati in questo libro così denso e ricco di dilemmi aperti scritto da Barbara Masciello – è soprattutto un concetto dinamico, che evolve nel tempo, con il progredire della relazione e con il mutamento dello scenario in cui quella relazione è immersa. Fiducia e capitale sociale

co-evolvono attraverso l'adattamento di ciascuno ai comportamenti e alle scelte degli altri nodi della rete, a volte evaporando lentamente e in silenzio, a volte scatenando conseguenze visibili e dirompenti.

Il capitale sociale non è un tesoro nascosto in una caverna, in attesa di essere scoperto, è uno *stock* solo temporaneo di risorse relazionali e cognitive che, se non alimentato da nuovi flussi, è destinato ad estinguersi, eroso dal tempo e dalle variazioni di stato della fiducia (che può rarefarsi fino a scomparire ma anche congelarsi bloccando scelte necessarie).

Non avere fiducia – ci insegna la teoria economica – “costa”. Rende meno efficienti i mercati, più difficoltose le relazioni fra gli attori in gioco, più alti i costi di controllo. Ma anche avere troppa fiducia – ci spiega bene Barbara Masiello in questo saggio – o avere una fiducia “cattiva” comporta dei costi.

Una fiducia eccessiva o ingiustificata può rapidamente trasformarsi in ingenuità o credulità (Laurent); una fiducia “cattiva” può legare insieme reti di cooperazione che hanno l'obiettivo di danneggiare altri attori in gioco (un *trust* di imprese o un clan mafioso, per esempio). E ancora, come detto, le reti di fiducia talvolta rischiano di formare delle solidissime e insuperabili barriere di resistenza al cambiamento.

A volte, la fiducia ha un ruolo ambiguo, ambivalente. Si pensi al concetto di *guanxi*, uno dei principi più radicati nella cultura cinese – il sistema complesso che regola le relazioni interpersonali, fondato sulla reciprocità, la fedeltà e la lealtà – che negli ultimi anni ha interessato moltissimi studiosi di management e strategie internazionali, oppure al *renqing*, l'obbligo morale a mantenere una relazione. Ebbene, il *guanxi* – indispensabile e da saper maneggiare per poter collaborare o soltanto negoziare con un partner cinese – è il medesimo (e velenoso) ingrediente che agisce come regola aurea per la criminalità organizzata.

In tale prospettiva di “ambiguità causale” che collega fiducia a performance, gli studi organizzativi hanno mostrato come

relazioni di fiducia forti all'interno di un medesimo gruppo – a disegnare una rete di relazioni strette e dense – si accompagnano sovente all'assenza di fiducia o a una vistosa e non nascosta sfiducia fra gruppi diversi.

La fiducia non è dunque il regolatore supremo delle relazioni sociali e, ancor meno, delle relazioni fra imprese. Come ha scritto l'economista francese Éloi Laurent, è un concetto che «promette molto, ma solo raramente mantiene i suoi impegni».

La fiducia non è neppure una garanzia assoluta. È associata all'incertezza di un comportamento atteso, è una «ipotesi di comportamento futuro» (Simmel). Esiste una fiducia ordinaria, indispensabile per garantirci una vita normale, alimentata dalla consuetudine con chi ci circonda nel mondo reale (e in cui “confidiamo”; è il concetto anglosassone di *reliance*) e una fiducia “autentica”, appunto la scommessa sul comportamento di un altro individuo (o di un'altra impresa o, per meglio dire, del management di un'altra impresa). Ma che accade quando l'incertezza svanisce e la scommessa è sotto la pari? Sopravvive ancora la fiducia? Che cosa si nasconde dietro il lato oscuro del capitale sociale?

È questo sentiero tortuoso e affascinante, una *long and winding road*, che Barbara Masiello ci invita a percorrere con il suo libro. Chi potremmo incontrare lungo questa strada?

Proviamo a immaginare una *biotech* appena nata in un laboratorio universitario, una *spin-off* da ricerca impegnata nello studio di malattie rare dell'occhio, dotata di un'altissima *expertise* scientifica, ma senza esperienze imprenditoriali o di marketing. Chiamiamola Eye. Ha appena deciso di collaborare con un partner di grandi dimensioni per lo sviluppo di una nuova molecola. Possiede risorse di conoscenza, opera lungo la frontiera tecnologica, ma non ha competenze tali da accedere al mercato. Oppure prendiamo una piccola impresa alimentare – chiamiamola Pie – che ha appena accettato l'invito di un *buyer* per cominciare ad esportare in un mercato che non conosce perché non vi

ha mai operato, ma dove da tempo avrebbe desiderato essere presente. In che modo e in che misura l'una o l'altra possono "fidarsi"? L'impresa, in questo scenario di incertezza, può "affidarsi" al giudizio (alla reputazione del partner) o a una promessa, nell'aspettativa di affidabilità dei suoi comportamenti. Ma, e qui risiede uno dei paradossi della fiducia, se questi dispositivi funzionassero perfettamente, di fiducia non ci sarebbe bisogno. Invisibile quando tutto funziona, la rottura di fiducia si manifesta in modo spettacolare e rumoroso quando crolla³.

Se la fiducia risiede dunque nello stato di incertezza di chi la accorda, nella vulnerabilità di chi dovrà sperare di non essere tradito né ingannato, di non aver sbagliato a fidarsi, non potendo sorvegliare o controllare il comportamento del partner, quali conseguenze possono discendere per le strategie di un'impresa quando una relazione si è consolidata, al punto di apparire immobile?

La fiducia, abbiamo già ricordato, favorisce la collaborazione e lo scambio di informazioni: in una prospettiva strategica, in assenza di comportamenti opportunistici – il *true dark side* delle relazioni fra imprese, come ci ricordano Abosag e colleghi, ma è davvero così? –, tende a rafforzare il vantaggio competitivo sia di ciascun partner (in una misura che può variare in relazione alle differenti capacità di assorbimento della conoscenza delle parti) sia della rete temporanea di relazione fra i partner che la compongono.

La fiducia è un processo: come tale un'impresa (i suoi manager) impara a fidarsi nel tempo, apprendendo dai comportamenti di chi ritiene affidabili. E, nel tempo, può accadere che

³ E non è neppure questione di contratti, ovvero la "promessa". Come hanno scritto una ventina di anni fa Jap e Ganesan, i contratti, «similar to preuptial agreements in interpersonal relationships, *signal distrust* and are often complex, which reduces flexibility and may subsequently *lower relationship performance*» (i corsivi sono nostri).

questo percorso di apprendimento rallenti, fino ad arrestarsi e a non generare alcun effetto: una fiducia che anni fa, in un saggio pubblicato sull'*International Small Business Journal*, definimmo come "inerziale".

Non è però solo questione di fiducia cieca (il *blind trust* che la letteratura da tempo ha posto sotto osservazione e che Barbara Masiello ha esplorato in un suo volume precedente) o di inerzia della fiducia, ma in modo paradossale di eccesso di fiducia. Che non è l'*overconfidence* della psicologia cognitiva e delle neuroscienze, la trappola della mente, il *bias* che condiziona chi prende decisioni (sbagliate) confidando (troppo) in sé stesso e nella propria capacità di giudizio. E invece, come viene spiegato in questo libro, ad agire è l'*overtrust*, dove ad essere eccessiva è piuttosto la fiducia riposta negli altri. L'*overtrust* agisce spesso in silenzio ma con effetti non meno pericolosi di un conflitto plateale che si manifesta fra partner.

La letteratura da moltissimo tempo ha indagato le ragioni che rendono instabili o pericolose le relazioni collaborative: i comportamenti opportunistici, le divergenze di obiettivi strategici, i conflitti culturali, le difficoltà di comunicazione, il deficit di trasparenza, il grado differente di *commitment* e molte altre cause, fra cui naturalmente la mancanza di fiducia. La slealtà percepita (*unfairness*), ovvero il massimo grado di non-fiducia, come ci ricorda l'autrice di questo libro citando il lavoro del 2011 di Samaha, Palmatier e Dant dedicato ai rapporti "sleali" fra un'impresa e la sua rete di distributori, è il «veleno delle relazioni». Tuttavia, ed è proprio il contributo più originale offerto da Barbara Masiello nel suo saggio, esistono altre ragioni – nascoste, invisibili e a volte perfino paradossali – che rendono instabile una relazione pur se fondata sulla fiducia fra le parti, che rendono vulnerabile nel tempo una strategia di collaborazione leale, con conseguenze inattese, difficili da riconoscere e, quindi, da valutare. Non è la fiducia fra le parti in gioco a mancare, né si è

in presenza di una *perceived unfairness*, anzi. Ed è qualcosa che mette in discussione uno dei principi-cardine degli studi sulle strategie collaborative: *all you need is trust*.

Lungo il suo sentiero evolutivo, il cambio di stato della fiducia determina due effetti decisivi per i processi di innovazione dell'impresa. Il primo è il rischio di *lock-in*, ovvero di rivolgersi soltanto alla propria rete di prossimità, ai legami forti, rimanendo intrappolata inevitabilmente in relazioni che impediscono o rendono difficili processi di innovazione. La presenza di costi nella costruzione della relazione (*sunk cost*) così come di costi di spostamento verso altri nodi o verso altre reti di relazione (*switching cost*) amplifica il rischio di bloccarsi o di prendere decisioni non razionali, come per esempio quella di rinunciare a un mercato dove si è presenti con successo o di abbandonare un progetto di sviluppo giunto a uno stadio avanzato e molto promettente solo perché è venuto meno un legame. Ciò vale ancor di più per una piccola impresa per la quale i costi appena ricordati oltre ad avere un valore economico sono soprattutto psicologici, per il grado di coinvolgimento emotivo e per l'energia indispensabile alla manutenzione di beni relazionali. Ed è proprio quanto disvelano alcuni dei casi indagati in questo libro.

Ma c'è un secondo rischio, che potremmo definire, nel gioco delle simmetrie, di *lock-out*, ovvero di esclusione. Un'impresa che agisce immersa nella sua (stretta e coesa) rete di relazioni, vincolata unicamente ai suoi legami forti, potrebbe apparire poco interessante agli occhi di un partner che pure vorrebbe avvicinarsi per valutare un'ipotesi di accordo. Ma la rete "chiusa", se da un lato favorisce la comunicazione e lo scambio di informazioni al suo interno, la condivisione di valori e di linguaggio, la convergenza di obiettivi, dall'esterno appare come una barriera impenetrabile, un ostacolo che allontana o raffredda qualunque forma di collaborazione.

In un caso come nell'altro, per l'impresa si ha una perdita netta di opportunità.

Come hanno dimostrato Brian Uzzi e Jarrett Spiro nel 2005, nella monumentale ricerca sulle reti di artisti impegnati nei musical di Broadway dal 1945 al 1989, fra il *bonding* orientato alla qualità delle relazioni sociali e alla condivisione di valori all'interno di una rete e il *bridging* proiettato a beneficiare di un vantaggio di posizione, riempiendo i buchi strutturali fra una rete e un'altra, esiste una dimensione ibrida e dinamica di capitale sociale. Perché un *network* possa generare innovazione, occorre combinare un certo grado di coesione con un certo grado di apertura, mescolare vecchio e nuovo, perché l'"usato-sicuro" da solo genera asfissia e soffoca il pensiero creativo, il "tutto-nuovo" da solo moltiplica i rischi di conflitto e le probabilità di insuccesso. Essere troppo vicini – e troppo vicini per troppo tempo – rischia di ostacolare i processi di innovazione e di esplorazione. Nelle reti di artisti di Broadway così come nei *network* globali della ricerca scientifica, le idee migliori non nascono da soggetti che appartengono alla stessa rete di relazioni. I musical di maggior successo erano quelli che per caso o in modo consapevole sfuggivano alla trappola di mettere insieme sempre le stesse persone, accogliendo di volta in volta invece nuovi collaboratori da affiancare a un piccolo gruppo di persone che avevamo già lavorato insieme. *Weak* e *strong*.

I limiti strutturali di una rete sono ancor più evidenti nei casi di collaborazione verticale, soprattutto quando sono chiare le asimmetrie fra i partner e le differenti posizioni gerarchiche nella catena del valore (*linking social capital*), quando ciascun partner è radicato in un contesto differente per cultura, lingua, tradizioni, norme, e dove anche il costrutto di fiducia potrebbe essere interpretato e agito in modo differente. Ma soprattutto dove il processo di costruzione della fiducia (così come quello di distru-

zione o di riparazione) può avvenire in tempi e con modalità assai diverse. Si pensi a una piccola impresa che opera contemporaneamente in mercati con valori culturali *trust-based*, come per esempio quelli scandinavi, e in mercati dove è diffusa l'attitudine a comportamenti opportunistici o *unfair*.

Ebbene, come non manca di rimarcare Barbara Masiello in questo lavoro, ben poca ricerca accademica si è occupata a fondo di questi temi e ancor meno li ha affrontati dalla prospettiva del tutto particolare dell'impresa di piccole dimensioni.

Torniamo ancora una volta alle nostre due piccole imprese che abbiamo brevemente descritto sopra. La giovane biotech Eye impegnata in processi innovativi e l'azienda alimentare Pie pronta ad esplorare nuovi mercati internazionali. A causa del ventaglio ampio di condizioni di *liability* che la letteratura indica presenti, benché in misura variabile, nelle piccole imprese quando affrontano strategie di innovazione (*liability of smallness*, ma anche *of newness*, *of foreignness*, *of outsidership* a seconda dei casi), collaborare fidandosi di un partner è quasi una scelta obbligata. Che succede quando la fiducia è troppa? Oppure è riposta nel partner sbagliato? O quando la fiducia da "colla" si trasforma in "cemento"? Quando da "salvagente" da abbracciare per non naufragare in un ambiente non conosciuto si rivela un'ancora che trascina a fondo? Quando invece di agire da trampolino di lancio, da ponte, rischia di diventare per l'impresa una trappola, una palude da cui difficilmente riuscirà a riemergere, a trarsi fuori? Se la fiducia in molti casi è una condizione necessaria per intraprendere determinate strategie, quasi mai da sola è sufficiente.

Non è questione solo di struttura delle relazioni, però. Come detto, un eccesso di fiducia nella propria rete di legami "forti", confidando solo in reti di prossimità, può generare trappole di *lock-in* relazionale e cognitivo. Ma non è neppure sufficiente ipotizzare che i legami deboli siano da preferire per stra-

tegie di *exploration* e in ambiente instabili o non familiari, mentre le strategie di *exploitation*, così come ambienti familiari e stabili, funzionano bene con legami forti.

Occorre comprendere allora più a fondo il processo dinamico che conduce alla costruzione (e alla distruzione) di fiducia e di capitale sociale. E allora si comprende, per esempio, come non sia solo colpa dell'eccesso di fiducia – a volte un esito quasi inevitabile nell'evoluzione di determinati rapporti –, ma continuo altresì i “costi” (o i mancati costi) di investimento necessari a tale costruzione. E qui siamo in presenza di un secondo paradosso.

Se una relazione non viene alimentata, dandola per scontata, il rapporto pur prolungandosi nel tempo rischia di inaridirsi, di non generare più effetti per le parti. Tuttavia, è proprio l'eventuale alto investimento in tempo e in risorse destinato a tenere in vita la relazione a determinare costi affondati (*sunk cost*) e barriere all'uscita o di mobilità (*switching cost*) che “intrappolano” quel rapporto anche quando razionalmente sarebbe preferibile interromperlo. Come la costruzione di un amore cantata da Fossati, la costruzione di fiducia e capitale sociale «spezza le veni delle mani, mescola il sangue col sudore», ma è «come un altare di sabbia in riva al mare».

Il dilemma del porcospino – rimanere assiderato o pungerci? – sciolto da Arthur Schopenhauer ci insegna che per stare vicini senza ferirsi occorrerebbe riuscire a mantenere un certo equilibrio. Per il filosofo tedesco, la soluzione risiede nella giusta distanza. Una distanza “giusta” come strategia da privilegiare per mettersi al riparo da ciò che può ferire dall'interno (morire di freddo restando soli, l'assenza di fiducia) o dall'esterno (essere punti dagli aculei avvicinandosi agli altri, l'eccesso di fiducia). Se il freddo è una certezza, le relazioni di collaborazione sono una scommessa, e riflettere sulla fiducia (ma non troppa) è un modo di impegnarsi per mantenere un equilibrio.

In particolare, tempo ed energia sono risorse scarse in una piccola impresa e se “bloccate” in una relazione, per quanto leale

e contraddistinta dalla presenza di fiducia fra le parti, rischiano talvolta di ostacolare i processi di esplorazione, la ricerca di altre forme di collaborazione, di nuovi partner, di opportunità. La *closeness* come gli aculei dei porcospini di Schopenhauer, oltre a pungere, “incastra” gli uni negli altri, produce omogeneità di approcci e identità di pensiero, comunanza di idee, *path-dependence* e così spinge a sottovalutare gli errori del partner e a tollerarne comportamenti non sempre corretti, a proteggere fino all'estremo un rapporto che meriterebbe di essere interrotto; genera nel management una similarità cognitiva che nel tempo determinerà un gap di conoscenza e di competenze difficilmente colmabile.

Torniamo per un'ultima volta alle nostre due piccole imprese. Uno storico partner di Pie, in assoluta buona fede (dunque non siamo in presenza di comportamenti opportunistici), è convinto che ci siano occasioni di sbocco in un determinato mercato, benché lo scenario non sembri così adatto all'impresa. Ci sono eccellenti rapporti fra la piccola impresa e il suo *buyer*, da anni anche relazioni di amicizia. Si scambiano visite e doni. Per rafforzare il piano di ingresso, il partner ha fornito alcune informazioni, che però tendono solo a mostrare i lati positivi della strategia di ingresso. Il management della piccola impresa si fida, rinunciando per esempio ad acquisire altre informazioni che potrebbero utilmente mostrarle il rischio o l'inadeguatezza di quella scelta strategica. Ma l'obbligo morale verso il partner paralizza il management. Eye è stata invece invitata da una grande impresa farmaceutica – un manager della *big pharma* ha incontrato a un convegno scientifico i ricercatori della piccola spin-off – a partecipare alla sperimentazione clinica di un nuovo farmaco. Eye però in passato ha collaborato con un concorrente di quella azienda. La relazione si è interrotta alla fine del progetto, concluso con successo, e non vi è alcun impegno di esclusività di rapporto. Il nuovo potenziale partner sarebbe molto più adatto per i percorsi di ricerca e il *set* di competenze della biotech, ma

Eye decide di rinunciare all'offerta perché teme con la sua scelta di venir meno a un obbligo morale. Una collaborazione forzata per Pie; una collaborazione mancata per Eye.

Riprendendo il modello di Ghoshal e Nahapiet adottato come linea-guida da Barbara Masiello, verrebbe allora da aggiungere che:

- (i) in una prospettiva strutturale, una rete densa e coesa, ostacolando strategie di esplorazione e soffocando la creatività e la ricerca di soluzioni innovative, rischia di essere "cieca", ovvero di non poter percepire opportunità di mercato e di non riconoscere spazi di sperimentazione, abbagliata dalla forza dei legami che congiungono i suoi nodi;
- (ii) in una prospettiva relazionale, dove ad essere forti sono gli obblighi di reciprocità e alte le barriere all'uscita, e sono presenti le trappole che la decisione di affidarsi a scorciatoie della mente lasciandosi soggiogare da un pensiero dominante o condiviso (effetto *sunflower* o *groupthink*) inevitabilmente spalanca, la rete rischia di essere "zoppa", paralizzata dai vincoli morali: *paralysis by trust*;
- (iii) in una prospettiva cognitiva, con visioni e obiettivi condivisi, linguaggio e codici di comunicazione allineati, *sensemaking* comune, compiendo errori di valutazione (*confirmation bias*), la rete rischia di essere "sorda", non in grado di ascoltare i segnali che le imporrebbero un radicale cambiamento, restando rigida anche di fronte a uno shock improvviso.

Sarebbe allora utile una fiducia riflessiva che tenga conto delle conseguenze (sociali) delle azioni di ciascuna delle parti impegnate nella relazione. Secondo Jean-Paul Sartre, «la fiducia si guadagna goccia a goccia, ma si perde a litri». In realtà, come sembra suggerirci nel suo saggio Barbara Masiello, strategie di impresa e capitale sociale si intrecciano in una dimensione oscura, una *black*

box dove si mescolano razionalità ed emozione, il calcolo di opportunità con la paura di restare isolati, le occasioni con i pericoli, le aspettative del futuro con i fallimenti del passato.

«Trust is a mirror», osservava Beyoncé nel duetto con Lady Gaga in un videoclip di qualche anno fa, aggiungendo che «you can fix it if it's broken». Ma la risposta di Lady Gaga non risolveva il dilemma, perché non sempre le relazioni quando si rompono possono riaggiustarsi senza lasciare traccia: «But you can still see the crack in that reflection».

Ancora una volta è una questione di fiducia.