

FIDUCIA E APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Francesca Sgobbi

Politecnico di Milano

Il presente lavoro ha beneficiato del contributo del Fondo Mauro 1999.

1.INTRODUZIONE

Le forme organizzative emerse successivamente al fordismo-taylorismo riflettono la ricerca di nuove risposte strategiche all'imprevedibilità dei cambiamenti che si manifestano tanto all'interno dell'organizzazione quanto nell'ambiente in cui questa opera.

Le soluzioni prescelte per fronteggiare l'incertezza hanno in comune i richiami al coinvolgimento, all'adozione di misure volte a orientare la motivazione degli *stakeholders* o dei partner verso obiettivi condivisi. Tale motivazione si giustifica spesso solo parzialmente alla luce di un calcolo meramente economico, investendo la dimensione della fiducia, ossia dell'aspettativa che la controparte allineerà il proprio comportamento agli obiettivi concordati anche per quanto riguarda gli aspetti non includibili in un contratto formale in quanto non osservabili o addirittura non codificabili.

Il presente contributo intende focalizzarsi sul ruolo della fiducia all'interno delle imprese che adottano forme organizzative innovative volte a favorire la partecipazione dei lavoratori nei processi di apprendimento e miglioramento continuo.

L'interesse del tema nasce da un limite riscontrabile nella letteratura esistente sul tema del *trust*. Gli approcci proposti tendono a modellizzare la relazione di fiducia come rapporto tra due soggetti (individuali o collettivi) che perseguono obiettivi almeno in parte disallineati: il principale e l'agente, il cliente e il fornitore, la dirigenza e il sindacato. Tale approccio rischia tuttavia di far passare in secondo piano un elemento importante: nell'esercizio di attività economiche, ciascun individuo costituisce un polo all'interno di una rete di relazioni di fiducia che ha natura plurimensionale. Se la transazione in atto individua una dimensione "verticale" della fiducia (tra principale e agente, tra cliente e fornitore), accanto a questa sussistono relazioni di fiducia "orizzontali" che si instaurano

tra individui omogenei rispetto alla transazione stessa (l'insieme dei principali, l'insieme degli agenti).

Evidenziare la natura multidimensionale della rete fiduciaria cui partecipa il singolo individuo consente di sviluppare una nuova chiave interpretativa delle formule organizzative post-fordiste. Esse infatti prefigurano un ribilanciamento fra la dimensione orizzontale e verticale della fiducia nelle relazioni *intra*-impresa. Se il modello "tradizionale" si sviluppa attorno alla contrapposizione fra gli obiettivi dei diversi gruppi presenti (il *management*, la manodopera, l'azionariato), i nuovi modelli puntano a superare il contrasto mediante lo sviluppo di relazioni cooperative in senso verticale.

Ai fini di sviluppare le argomentazioni proposte, il contributo si articola in cinque ulteriori paragrafi. Quale premessa alla successiva trattazione, il Paragrafo 2 qualifica il concetto di fiducia e individua le caratteristiche ambientali che ne enfatizzano la rilevanza. Il Paragrafo 3 confronta l'approccio basato sulla fiducia e la strategia del *tit-for-tat* con un duplice obiettivo: differenziare il primo dagli approcci basati sul calcolo ed evidenziare sotto quali condizioni esso costituisca una scelta superiore per un decisore a razionalità limitata. Il quarto Paragrafo esplora le implicazioni della fiducia come istituzione. Finalmente, il Paragrafo 5 utilizza i risultati dei paragrafi precedenti per esaminare come le relazioni di fiducia verticali interagiscono con quelle sviluppate in senso orizzontale nello specifico contesto della *Learning Organisation*. Il Paragrafo 6 riassume i principali risultati conseguiti.

2. FIDUCIA O CALCOLO?

Secondo la definizione proposta da Mayer *et al.* (1995), la fiducia è descrivibile come “la volontà di una parte di essere vulnerabile alle azioni di un’altra parte sulla base dell’aspettativa che l’altro attiverà un’azione importante per il soggetto che concede fiducia, indipendentemente dalla capacità di quest’ultima di monitorarlo o controllarlo”.

Il concetto di fiducia appare comunque elusivo (Gambetta, 1988), difficile da delimitare, tanto che ancora non esiste una definizione universalmente accettata (Rousseau *et al.*, 1998). Le divergenze si spiegano alla luce di molteplici aspetti: la “confusione” fra fiducia e calcolo presente nel linguaggio comune (Williamson, 1993; Rousseau *et al.*, 1998); il carattere interdisciplinare del concetto di fiducia; i differenti livelli di aggregazione a cui la fiducia emerge - interpersonale, organizzativo, istituzionale.

Le definizioni di fiducia proposte nella letteratura condividono comunque la presenza di alcuni elementi (Rousseau *et al.*, 1998). Innanzitutto, la fiducia presuppone l’aspettativa di azioni positive (o comunque non negative) da parte del soggetto in cui questa è riposta, sia esso un altro individuo, un’organizzazione o un’istituzione. Da ciò discendono alcune importanti conseguenze:

1. la fiducia si manifesta in rapporto ad azioni future che si sviluppano in un contesto non deterministico: la fiducia concerne pertanto azioni intrinsecamente incerte;
2. l’oggetto della fiducia è l’azione altrui (Bhattacharya *et al.*, 1998), quindi la fiducia prende corpo all’interno di una relazione;
3. l’aspettativa coinvolge azioni positive: la relazione fiduciaria prospetta quindi benefici potenziali se la controparte risponderà alle aspettative del *trustor*.

In secondo luogo, la fiducia presuppone vulnerabilità di fronte a possibili azioni negative attivate dalla controparte: se la risposta (positiva) attesa genera un beneficio, la disattesa delle aspettative comporta un danno.

Le considerazioni precedenti suggeriscono il carattere contingente della fiducia (Bhattacharya *et al.*, 1998), ossia l'esistenza di correlazione fra le caratteristiche dell'esperienza di fiducia e le specificità delle parti coinvolte nella relazione, della relazione stessa e del contesto. La letteratura esprime un sostanziale accordo circa alcune delle condizioni al contorno che giustificano e favoriscono il ricorso alla fiducia (Rosseau *et al.*, 1998). In primo luogo, la fiducia si manifesta in condizioni di incertezza, che riguardano tanto l'effetto dell'azione altrui sui risultati percepiti quanto la propensione della controparte a corrispondere all'attesa di azioni positive. Il concetto di fiducia fa quindi riferimento a un ambiente complesso e ad individui caratterizzati da razionalità imperfetta. All'interno di un modello in cui le relazioni fra gli agenti sono regolate da contratti "perfetti" ed evolvono secondo schemi totalmente prevedibili la fiducia non è necessaria (Bhattacharya *et al.*, 1998). In presenza di incertezza, tuttavia, la fiducia diventa un approccio relazionale capace di ridurre il rischio di comportamenti opportunistici pur in presenza di asimmetrie informative (Whitener *et al.*, 1998): la fiducia può allora modificare la percezione delle opportunità disponibili da parte degli attori coinvolti, assumendo rilevanza sociale e/o economica.

Un ulteriore elemento contestuale necessario allo sviluppo di fiducia viene individuata dalla letteratura nella interdipendenza reciproca dei risultati conseguiti dai partecipanti alla relazione stessa¹. La reciprocità delle azioni positive è implicata dalla ripetitività dello scambio, necessaria a consolidare le percezioni circa la propensione altrui a rispondere favorevolmente e la conoscenza dei meccanismi che governano l'interazione

(Jones e George, 1998). In presenza di scambi ripetuti (nel tempo, ma non necessariamente nella sostanza) l'aspettativa di risposta consistentemente positiva da parte di una controparte indifferente o addirittura avversa allo scambio non sarebbe razionalmente fondata. La fiducia si sviluppa quindi all'interno di una cooperazione, ossia una relazione che, in presenza di sforzi positivi da parte di tutti i partecipanti, a tutti porta vantaggi. La reciprocità investe la relazione fiduciaria sia lungo la dimensione dei benefici, sia dei danni. Nella reciprocità del beneficio risiede l'incentivo alla cooperazione, mentre la reciprocità del danno rende il ritiro dalla cooperazione una minaccia credibile per limitare comportamenti di *free riding*.

Le delucidazioni fornite non appaiono tuttavia sufficienti a individuare in cosa la fiducia si distingua da un calcolo di convenienza statistica, eventualmente influenzato da particolari condizioni al contorno. A tale proposito, Williamson (1993) definisce la fiducia come un'attività *near-calculative* che interviene quando, a causa dell'esistenza di asimmetrie informative e della razionalità limitata dei decisori, intensificare l'attività di monitoraggio e controllo comporterebbe effetti non desiderati, oltre a quelli voluti. Secondo Williamson (1993) tale situazione si verifica quasi esclusivamente all'interno di relazioni personali nelle quali l'approccio basato sul calcolo rischierebbe di deteriorare lo scambio sociale. Il prossimo paragrafo viene pertanto dedicato al tentativo di tracciare una più netta demarcazione fra l'utilizzo della fiducia e del calcolo nell'ambito di una relazione cooperativa di natura economica che si sviluppa in condizioni di incertezza.

3. LA FIDUCIA COME SCELTA STRATEGICA

Il carattere di reciprocità insito nel concetto di fiducia individua, fra tutte le azioni possibili, il sottoinsieme di quelle capaci di attivare e sostenere nel tempo l'aspettativa di risposta non negativa della controparte. La fiducia è interpretabile quindi come una strategia per affrontare con profitto una relazione di scambio perdurante nel tempo e caratterizzata da incertezza. Tale interpretazione delinea un percorso utile sia per meglio caratterizzare la fiducia rispetto ai processi decisionali basati su calcolo, sia per evidenziare sotto quali condizioni tale approccio costituisca una scelta superiore per il decisore razionale.

Per evidenziare i contenuti strategici della fiducia è utile considerare una situazione semplificata, in cui un individuo I_1 deve decidere in condizioni di incertezza se cooperare con l'individuo I_2 in un rapporto del quale non sa prevedere la durata. Supponiamo per semplicità che ciascun soggetto possa scegliere fra due soli comportamenti: un'azione positiva o un'azione negativa. In questo caso l'interazione può essere descritta nei termini del noto Dilemma del Prigioniero (Figura 1.a). Tuttavia, nel caso una delle parti coinvolte adotti un'approccio basato sulla fiducia si prospetta una differenza essenziale: per il giocatore "fiducioso" la scelta di non cooperare è contemplata solo come sanzione in risposta al tradimento altrui. La non cooperazione non costituisce quindi né l'apertura del gioco, né la risposta a un'azione cooperativa (Figura 1.b).

Figura 1 circa qui

Le dimensioni lungo cui si esplica l'incertezza della relazione consentono inoltre di individuare un'ulteriore differenza fra l'approccio basato sulla fiducia e quello basato sul

calcolo. L'incertezza non investe infatti solo la propensione dell'interlocutore a cooperare, ma anche il risultato prodotto dalle azioni congiunte dei due giocatori. In altre parole, per ciascun individuo sarà possibile stabilire sulla base delle proprie congetture una relazione solo imperfetta fra i risultati per lui sortiti dallo scambio e l'azione attivata dalla controparte, relazione descrivibile in termini di dispersione probabilistica dei risultati attorno al valore atteso (Bhattacharya *et al.*, 1998). Tale limite è ascrivibile sia a fattori endogeni alla relazione (ad esempio l'imperfetta conoscenza delle capacità proprie o altrui), sia a fattori esogeni (l'interazione con terzi, il verificarsi di eventi imprevedibili e così via). L'esistenza di risultati "ambigui" prescinde dai limiti imposti dalla razionalità imperfetta del decisore: essa sussisterebbe anche qualora i benefici marginali concessi da un maggiore sforzo di monitoraggio fossero eguagliati dal costo marginale del monitoraggio stesso.

La Figura 2 esemplifica tale incertezza relativamente ai risultati dell'individuo che ha cooperato sostenendo la relazione con un'azione positiva. La non deterministica corrispondenza fra azione e risultato può dar luogo a una "zona grigia", in corrispondenza del quale il giocatore non è in grado di inferire l'azione della controparte sulla base dei risultati ottenuti. Nell'impossibilità di identificare con certezza la deliberata volontà di nuocere della controparte, la strategia basata sulla fiducia prevede "il beneficio del dubbio" e conduce il decisore a effettuare un'azione positiva durante la successiva interazione.

Figura 2 circa qui

Se la cooperazione non è interrotta dal tradimento della controparte, le successive interazioni consentono di migliorare sia la conoscenza reciproca sia la conoscenza dell'ambiente, affinando così le congetture di ciascun decisore circa la relazione fra sforzi congiunti e risultato conseguito. Una maggiore conoscenza dei meccanismi che governano l'interazione conduce infatti ad aggiornare i risultati attesi della relazione e ad ipotizzare una minore dispersione dei possibili risultati attorno ai valori attesi.

A valle delle considerazioni svolte diventa interessante confrontare il *pay-off* atteso in una situazione descrivibile in termini di Dilemma del Prigioniero in corrispondenza di due differenti strategie: l'approccio basato sulla fiducia (AF) e la strategia basata su calcolo rivelatasi "vincente" in questo schema di gioco, il cosiddetto *tit-for-tat* (TFT) (Axelrod, 1984)². Il confronto consentirà di evidenziare come, sotto precise condizioni, la scelta di adottare un approccio basato sulla fiducia costituisca la migliore scelta possibile per un decisore razionale.

Data l'incertezza, non si ragiona sui valori puntuali, ma sui valori attesi. Le aspettative possono evolvere nel tempo, ma il decisore sceglie sulla base delle congetture al momento disponibili. Sia $p < 1$ la probabilità attribuita a un'azione positiva della controparte, cui è associato il profitto atteso C . Sia $(1-p)$ la probabilità di un'azione negativa, cui corrisponde il valore atteso N . Sia NC il valore atteso nel caso in cui le due parti non cooperano. Sia infine r il tasso a cui vengono scontati i profitti futuri. Nell'approccio TFT il decisore valuta la convenienza a cooperare sulla base del valore atteso associato a ciascuna delle azioni possibili (cooperazione o "inganno" seguito dall'abbandono della cooperazione)³. Il profitto atteso sarà pertanto:

$$\Pi_{\text{TFT}} = pC \frac{1+r}{r} + (1-p) \left(N + \frac{NC}{r} \right) \quad (1)$$

Nel caso dell'approccio fiduciario, invece, il profitto atteso dipenderà anche da T, il tempo stimato necessario ad accorgersi del tradimento della controparte. Il profitto atteso a seguito della strategia AF è quindi esprimibile come:

$$\Pi_{AF} = pC \frac{1+r}{r} + (1-p) \left(N \sum_{t=0}^T \frac{1}{(1+r)^t} + NC \sum_{t=T+1}^{\infty} \frac{1}{(1+r)^t} \right) \quad (2)$$

La (2) coincide con la (1) per $T = 0$, ossia se l'azione negativa della controparte è subito scoperta. In caso contrario, essendo $N < NC$, risulta superiore il profitto atteso adottando un'ottica basata sul calcolo.

Dal confronto fra la (1) e la (2) sembrerebbe arduo giustificare l'attivazione di relazioni fiduciarie su base razionale, in quanto l'AF prospetta al più profitti equivalenti a quelli della strategia TFT. Una possibile alternativa è quella di considerare la diversa interpretazione dei "risultati ambigui" da parte della strategia TFT e dell'AF. L'AF attribuisce infatti i risultati incerti a un'azione positiva. Al contrario, un approccio basato sul calcolo adotterà un criterio prudenziale, riconducendo i risultati di interpretazione incerta a un'azione negativa della controparte.

A parità di valori attesi per le diverse azioni e di distribuzione congetturata dei risultati attorno ai valori attesi, una strategia basata sul calcolo quale il TFT tenderà a sottostimare la probabilità di cooperazione della controparte p rispetto all'approccio AF. Per divari sufficientemente elevati tra p_{TFT} e p_{AF} , potrà essere $\bar{\Pi}_{AF} > \bar{\Pi}_{TFT}$ anche per $T \neq 1$:

$$p_{AF} C \frac{1+r}{r} + (1-p_{AF}) \left(N \sum_{t=0}^T \frac{1}{(1+r)^t} + NC \sum_{t=T+1}^{\infty} \frac{1}{(1+r)^t} \right) > p_{TFT} C \frac{1+r}{r} + (1-p_{TFT}) \left(N + \frac{NC}{r} \right) \quad (3)$$

con $p_{AF} > p_{TFT}$.

Il confronto fra i *pay-off* prospettati dai due approcci offre una giustificazione razionale alla scelta di attivare una relazione di cooperazione su basi fiduciarie: l'AF consente di tener conto di alcune opportunità che un approccio "prudenziale" trascurerebbe. Paradossalmente, la scelta di "non calcolare", concedendo fiducia laddove i risultati appaiono ambigui, può essere giustificata alla luce di un calcolo.

Un ulteriore risultato interessante consentito dalla modellizzazione proposta è che lo sviluppo dell'AF richiede reciprocità nello scambio di azioni positive, ma non esige simmetria nella strategia della controparte. Fintantoché l'aspettativa di azioni positive (o non negative) non è disattesa, l'individuo che ha adottato l'AF continua a cooperare indipendentemente dalla strategia adottata dal partner, sia questa AF o TFT. Creare un ambiente di fiducia contribuisce quindi ad aprire le porte a una cooperazione basata tanto sulla fiducia quanto sul calcolo.

4. LA FIDUCIA COME ISTITUZIONE

Un individuo partecipa in generale a una molteplicità di relazioni, per ciascuna delle quali può attivare strategie differenti. A relazioni fiduciarie si possono affiancare cooperazioni basate su calcolo o anche rapporti in cui l'individuo inganna consapevolmente la controparte. Il profitto complessivo associato alle attività relazionali coincide però con la somma dei benefici attesi da ciascuna relazione solo sotto l'ipotesi di indipendenza fra le relazioni stesse. In caso contrario, infatti, l'esistenza di interdipendenze modifica la distribuzione dei risultati associati alle azioni congiunte, contribuendo ad allargare la gamma dei risultati difficilmente interpretabili. I risultati conseguiti dall'attore i nelle sue interazioni con j e con k potrebbero infatti dipendere anche dall'interazione fra j e k , eventualmente non osservabile da i .

In presenza di interdipendenze relazionali assume maggior peso il ruolo della reputazione personale, intesa come affidabilità che si costruisce attraverso la storia del rapporto con gli appartenenti al gruppo. La percezione della reputazione della specifica controparte sarà infatti influenzata dalla reputazione della quale un individuo gode presso il gruppo. L'individuo conscio di tale interdipendenza orienterà pertanto le proprie strategie alla costruzione della reputazione che stima maggiormente appropriata ai fini di massimizzare il profitto atteso dal proprio portafoglio di relazioni.

In presenza di incentivi significativi alla cooperazione, la situazione descritta si configura come brodo di cultura ideale per lo sviluppo di un insieme di scambi cooperativi basati sulla fiducia. Solo tale approccio consente infatti di concretizzare le opportunità cooperative negate da un'ottica basata sul calcolo. Inoltre, l'AF costituisce una strategia capace di attrarre un numero crescente di individui in una rete di scambi di natura cooperativa. Da questo punto di vista, l'AF assurge a istituzione (informale e in continua evoluzione), in quanto offre un insieme di regole di comportamento capaci di prospettare nuove opportunità di profitto in un ambiente caratterizzato da incertezza (North, 1990)⁴.

Due elementi essenziali per qualificare l'efficienza della fiducia quale istituzione sono rappresentati dal costo necessario a individuare eventuali violazioni e dalla severità della sanzione imposta (North, 1990). Il passaggio dalla fiducia su basi personali alla fiducia come istituzione comporta un vantaggio lungo entrambe le dimensioni.

La maggiore trasparenza della reputazione legata all'instaurarsi di dinamiche di gruppo riduce il tempo necessario alla verifica di effettivo tradimento della controparte. Se la reputazione attribuita al singolo si allinea con la reputazione di cui questi gode presso il gruppo, il momento T_{ij} in cui il decisore i -esimo ritiene di individuare il tradimento die-

tro ai risultati ottenuti dall'interazione con j viene a coincidere con TR_j , l'istante in cui il tradimento di j viene riconosciuto per la prima volta all'interno della rete di relazioni composta da N poli:

$$TR_j = \min_{i \in N} T_{ij} \leq T_{ij} \quad (4)$$

Ciò riduce anche il costo sopportato per scoprire il comportamento deviante del generico individuo j , che non deriva da un'attività di monitoraggio addizionale ma è dato dal prodotto fra TR_j e il valore atteso dalla relazione in caso di tradimento, N_j .

Anche la sanzione applicata, l'espulsione dalla rete cooperativa fiduciaria, risulta superiore quando la fiducia è assimilabile a un'istituzione. Nel caso più ristretto, infatti, la rappresaglia da parte di i a seguito del tradimento di j è costituita dal rifiuto di cooperare e comporta per quest'ultimo una perdita in ciascuna interazione futura pari a $(C_{ji} - NC_{ji})$. All'interno della rete fiduciaria la rappresaglia è costituita dal rifiuto collettivo a intrattenere rapporti cooperativi con il "traditore" j , generando per questi una perdita pari

$$ri \text{ a } \sum_{\substack{k \neq j \\ k \in N}} (C_{jk} - N_{jk}) \geq (C_{ji} - N_{ji}) .$$

La credibilità della sanzione è sostenuta dal fatto che la perdita di reputazione di j induce tutti gli individui che intrattengono un rapporto con quest'ultimo a ridimensionare il valore attribuito alla sua propensione a cooperare. La sanzione risulterà naturalmente tanto più credibile quanto maggiore è l'interdipendenza dei risultati congiunti e quanto più il numero di scambi che ciascun attore effettua all'interno della rete è prossimo a $(N-1)$, essendo N la dimensione della rete. Inoltre, un ambiente di fiducia diffusa sfavorisce il tradimento: accrescendo p aumenta infatti il profitto atteso associato alla strategia cooperativa (relazione 1)⁵.

5. LA FIDUCIA NELLA *LEARNING ORGANISATION*

Le considerazioni svolte nei paragrafi precedenti verranno qui utilizzate per esplorare il ruolo della fiducia nello sviluppo di una *Learning Organisation* (LO), ossia nella soluzione organizzativa che vede nella creazione e nella diffusione di una base di conoscenza condivisa una fonte irrinunciabile di vantaggio competitivo. In particolare, verranno indagate le interdipendenze esistenti tra lo sviluppo di relazioni cooperative fiduciarie verticali e orizzontali rispetto alle gerarchie organizzative.

I vantaggi offerti dalla LO si concretizzano in ambienti competitivi caratterizzati da incertezza. Al crescere dell'imprevedibilità della domanda e delle mosse dei concorrenti le soluzioni organizzative basate sulla standardizzazione dei processi di lavoro perdono di efficacia: i modelli di riferimento sono soggetti a rapida obsolescenza e parallelamente esplose il numero di variabili che un simile approccio richiederebbe di mantenere sotto controllo.

Puntare sulla flessibilità e sui contributi innovativi della risorsa umana a tutti i livelli organizzativi prefigura invece la possibilità di cogliere opportunità di profitto anche in un contesto caratterizzato da complessità e incertezza. Il passaggio da una struttura organizzativa incentrata sul controllo di processo alla LO, ove il controllo avviene sui risultati, comporta però pesanti implicazioni per le parti coinvolte, che nella discussione successiva saranno categorizzate secondo due tipologie: il principale e gli agenti⁶.

In primo luogo, concentrare il controllo sull'*output* implica un processo di delega di potere decisionale dal principale agli agenti. Utilizzando la terminologia di Mintzberg (1983), l'ampiezza delle mansioni degli agenti aumenta tanto in senso verticale (aumenta il potere discrezionale) quanto in senso orizzontale (alle attività operative si affianca-

no la creazione, la condivisione e l'apprendimento di nuova conoscenza). Tale delega espone il principale a eventuali comportamenti opportunistici da parte degli agenti. Parallelamente, anche gli agenti sono esposti all'azione opportunistica del principale, essendo valutati su risultati intrinsecamente variabili, il cui valore dipende anche dalla valutazione del mercato non prevedibile a priori (Cainarca, 1994).

In secondo luogo, gli obiettivi contemplati dalla LO presuppongono la diffusione di conoscenza creata e delle informazioni rilevanti nell'organizzazione. La conseguente riduzione di asimmetria informativa aumenta la vulnerabilità all'azione negativa altrui sia per il principale sia per gli agenti. Tale maggior vulnerabilità si traduce in una riduzione del pay-off atteso in corrispondenza di un'azione negativa della controparte.

In definitiva, per conseguire i propri obiettivi la LO internalizza in parte l'incertezza dell'ambiente coinvolgendo i singoli appartenenti dell'organizzazione sulla corrispondenza fra il proprio operato e le esigenze del mercato. Conseguentemente, principale e agenti diventano molto più vulnerabili alle azioni negative altrui e al contempo si moltiplicano le opportunità di comportamenti opportunistici. La sopravvivenza della LO esige quindi lo sviluppo di forme di cooperazione verticale fra il principale e i diversi agenti, sostenute da un sistema di incentivi capace di scoraggiare le deviazioni dal comportamento cooperativo.

La trasmissione di segnali relativi alla disponibilità del principale a cooperare su basi fiduciarie costituisce però una condizione solo necessaria al successo della LO (Whitener *et al.*, 1998). In particolare, poiché il successo della LO discende in larga misura dalle economie di rete associate alla condivisione della conoscenza elaborata dai singoli, un'adesione solo parziale degli agenti al modello cooperativo perseguito dal principale che vuole sviluppare la LO coinciderebbe con un insuccesso.

Ai fini di meglio analizzare le modalità secondo cui la cooperazione fiduciaria verticale presupposta dalla LO si integra o si sovrappone all'esistenza di una rete fiduciaria orizzontale fra gli agenti, verranno affrontate separatamente le situazioni in cui i risultati degli agenti sono affetti o meno da interdipendenze reciproche (Thompson, 1967). In termini schematici, la situazione di partenza rispetto alla quale vengono confrontate le implicazioni sul piano della fiducia associate allo sviluppo di una LO sono le seguenti:

- procedure operative incentrate sulla standardizzazione dei processi di lavoro;
- esistenza di una rete di rapporti fiduciari fra gli agenti;
- rapporti fra principale e agenti regolati attraverso contratti formali.

Lo sviluppo di una LO in assenza di interdipendenze relazionali fra agenti rappresenta ovviamente una situazione limite, nella quale risultano fortemente ridimensionati i vantaggi associati all'apprendimento e alla condivisione di conoscenza. In caso di indipendenza delle mansioni, infatti, il flusso di informazioni e conoscenze fra il principale e il singolo agente non rivestirà interesse per parti terze, impedendo di fatto lo sviluppo di economie di rete. Il vantaggio dello scambio cooperativo si riduce alla maggiore adattabilità dell'*output* di ciascuna mansione alle richieste del mercato e alla trasmissibilità dei risultati conseguiti nel caso in cui l'agente che li ha sviluppati lasci l'organizzazione. Ipotizzare indipendenza fra le mansioni implica anche che i risultati conseguiti da un singolo agente non avranno impatto sulle mansioni altrui. L'ipotesi semplificativa consente tuttavia di evidenziare come anche in questo caso l'attivazione di rapporti di cooperazione fiduciaria fra principale e agenti non sia assolutamente scontata.

In assenza di interdipendenze relazionali fra gli agenti l'esistenza di relazioni fiduciarie fra questi ultimi si configura come scambio sociale piuttosto che economico (Whitener *et al.*, 1998). Apparentemente, posto che siano fondate le aspettative del principale circa

i benefici comportati dalla LO, il successo della cooperazione fiduciaria dipende in questo caso solo dalla “corretta” calibrazione degli incentivi per il lavoratore che, come già evidenziato, devono essere sufficienti per compensare la maggiore vulnerabilità dell’agente ed eventuali differenziali di sforzo richiesto. E’ proprio in quest’ultimo aspetto che si nasconde la possibilità che la struttura di incentivi della LO fallisca l’obiettivo.

In generale, l’agente può allocare il proprio sforzo tra due attività: la costruzione della relazione cooperativa con il principale e la costruzione della relazione cooperativa con i colleghi. L’obiettivo è quello di giungere alla massima soddisfazione personale, sotto il vincolo imposto dal massimo sforzo erogabile dal singolo. La presenza di un incentivo associato alla cooperazione con il principale può condurre un agente a modificare (ridimensionandola) l’importanza attribuita alla relazione con i colleghi se l’utilità marginale dello sforzo diretto alla cooperazione con il principale è maggiore di quella dello sforzo necessario a cooperare con gli altri agenti (Figura 3).

Figura 3 circa qui

Il ribilanciamento degli sforzi del singolo agente a favore della relazione con il principale comporta uno svantaggio per tutti gli altri agenti, che vedono così ridursi i benefici associati allo scambio sociale. Se il differenziale di sforzo cooperativo verso i colleghi è sufficientemente ampio da condurre all’etichetta di “traditore”, l’individuo viene espulso dalla rete fiduciaria degli agenti. In tal caso, essendosi ridotto a zero il beneficio derivante dallo scambio sociale con i colleghi, il “traditore” ha convenienza a indirizzare tutti i propri sforzi verso la relazione con il principale (Figura 3.a). Una simile situazio-

ne può condurre a due risultati:

1. disgregazione della rete fiduciaria tra i lavoratori, poiché i successivi tradimenti da parte dei soggetti maggiormente sensibili agli incentivi proposti dal principale erodono progressivamente i benefici derivanti dallo scambio sociale, secondo un effetto “a palla di neve”. Al termine del processo ciascun agente gode di una relazione di fiducia con il principale, ma non con i colleghi: la convenienza rispetto alla situazione iniziale dipende dal raffronto fra gli incentivi conferiti dal principale e i benefici originariamente concessi dalla partecipazione alla rete fiduciaria fra agenti;
2. gli agenti rimasti nella rete fiduciaria rifiutano la cooperazione con il principale poiché gli incentivi prospettati non compensano la perdita dei benefici generati dallo scambio sociale. Questa situazione genera una riduzione del benessere per entrambe le categorie di soggetti: il principale non realizza i benefici sperati (solo alcuni agenti accettano la fiducia offerta) e al contempo gli agenti che continuano a partecipare alla relazione fiduciaria vedono comunque ridotti i benefici associati allo scambio sociale.

L'incertezza si accresce ulteriormente in presenza di interdipendenze relazionali fra i diversi agenti. Poiché il risultato offerto al principale da ciascun agente dipende anche dai risultati delle interazioni con i colleghi, non è più possibile per il singolo agente separare i benefici associati alla relazione con il principale da quelli relativi alla relazione con i colleghi. Inoltre, il risultato offerto al principale può comportare effetti anche permanenti per i colleghi: ad esempio, una proposta di miglioramento del processo operativo potrebbe peggiorare (o viceversa migliorare) le condizioni di lavoro dei colleghi (effettive o percepite). A sua volta, il principale incontra maggiori problemi nel valutare il risulta-

to del singolo, conoscendo l'interdipendenza con il risultato degli altri agenti ma non potendola direttamente osservare.

In presenza di interdipendenza fra le mansioni la relazione fiduciaria fra agenti assume un peso economico, oltre che sociale, poiché di fatto condiziona il risultato producibile. Per tale motivo, l'incentivo necessario a indurre una deviazione dalla norma di fiducia condivisa con i colleghi si accresce notevolmente. Esso deve infatti compensare non solo la rinuncia ai benefici dello scambio sociale e lo sforzo addizionale richiesto dalla LO, ma anche lo sforzo necessario a conseguire un risultato "positivo" senza il sostegno offerto dalla cooperazione dei colleghi.

D'altra parte, in presenza di forti interdipendenze fra le mansioni degli agenti il principale non ha convenienza a compromettere la rete fiduciaria fra questi ultimi. In primo luogo, l'affievolirsi della cooperazione fra gli agenti induce a ridimensionare le aspettative sui risultati. In secondo luogo, la condivisione estesa di conoscenza risulterebbe ostacolata: ciascun agente rivelerebbe - e apprenderebbe - solo ciò che ritenesse di suo interesse immediato. Infine, *least but last*, aumenterebbero i casi di *free riding* anche nelle relazioni verticali attivate tra il principale ed i singoli agenti: poiché l'unica entità a monitorare il comportamento degli agenti rimane il principale, e per giunta quest'ultimo non può più utilizzare la reputazione attribuita dagli altri agenti come un segnale credibile per valutare l'affidabilità della controparte, la possibilità di scoprire il tradimento di un agente risulta ridotta. Paradossalmente, l'assenza di controllo sociale derivante dalla fiducia condizionata fra agenti induce il principale a ridimensionare l'affidabilità attribuita agli agenti stessi.

In presenza di interdipendenze orizzontali tra le mansioni degli agenti gli incentivi devono quindi essere tali da favorire la cooperazione verticale, ma senza ostacolare quella orizzontale.

6. CONCLUSIONI

La modellizzazione proposta ha consentito di evidenziare come adottare un approccio basato sulla fiducia in condizioni di incertezza consenta di cogliere occasioni che una visione basata sul calcolo indurrebbe a trascurare. Tale approccio costituisce un'alternativa razionale di fronte all'impossibilità di interpretare con certezza l'impatto delle altrui azioni sui propri risultati. Inoltre, l'approccio fiduciario può convivere in una relazione nella quale la controparte adotti un approccio basato sul calcolo.

La LO offre un tipico esempio di soluzione organizzativa nella quale il ricorso alla fiducia consente di superare gli ostacoli allo sviluppo di relazioni cooperative imposti dall'incertezza dell'ambiente. L'instaurarsi di relazioni di fiducia in senso verticale può infatti ridurre il rischio derivante dalla maggiore esposizione del principale e degli agenti al comportamento opportunistico della controparte indotta dai fenomeni di decentramento decisionale e di condivisione di informazioni e conoscenze necessari all'effettivo realizzarsi dell'apprendimento continuo.

La cooperazione verticale tra il principale e i singoli agenti si scontra però con la possibilità che questa interferisca con la rete fiduciaria sviluppata dagli agenti in senso orizzontale rispetto alle gerarchie dell'organizzazione. Nel determinare l'allocazione degli sforzi del lavoratore tra relazione verticale (scambio prevalentemente economico) e orizzontale (scambio economico e sociale), importanza peculiare viene a rivestire l'interdipendenza tra i compiti degli agenti. Tanto minori sono le interdipendenze fra i

compiti degli agenti, quanto più conviene al principale strutturare gli incentivi di modo da favorire il consolidamento dei rapporti di fiducia in senso verticale, privilegiandoli rispetto alla rete fiduciaria orizzontale. Un esempio in tal senso è fornito dagli incentivi individuali strutturati secondo il modello del torneo a ranghi chiusi (Brosio, 1995), purché il premio inferiore sia comunque sufficiente a compensare la perdita dei benefici derivanti dallo scambio sociale nella rete fiduciaria fra agenti.

Viceversa, quanto maggiori sono le interdipendenze fra i compiti degli agenti, tanto più stringente diventa il vincolo imposto dal rispetto della rete fiduciaria fra gli agenti. Diventano quindi preferibili incentivi legati a obiettivi collettivi, che enfatizzano le complementarità fra la fiducia nelle relazioni orizzontali e in quelle verticali. In questo ambito, includere la fiducia fra le determinanti dell'azione umana consente di allargare la prospettiva, di includere nella trattazione anche la dimensione sociale dello scambio, oltre a quella economica, favorendo una comprensione più approfondita della realtà in esame.

BIBLIOGRAFIA

- Axelrod, R. 1984. *The Evolution of Cooperation*. New York. Basic Books.
- Barney, J.B. Hansen, M.H. 1994. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 15: 175-190.
- Bhattacharya, R. Devinney, T.M. Pillutla, M.M 1998. A Formal Model of Trust Based on Outcomes. *Academy of Management Review*. 23: 459-472.
- Brosio, G. 1995. *Introduzione all'economia dell'organizzazione*. Roma. NIS.
- Cainarca, G.C. 1994. Gli uomini, le macchine e l'organizzazione del lavoro. In Mariotti, S. (a cura di). *Verso una nuova organizzazione della produzione*: 99-140. Milano. Etaslibri.
- Gambetta, G.D. 1988. Can We Trust Trust?. In Gambetta, G.D. (a cura di). *Trust*: 213-237. New York. Basic Blackwell.
- Jones, G.R. George, J.M. 1998. The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*. 23: 531-546.
- Mayer, R.C. Davis, J.H. Schoorman, F.D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. 20: 709-734.
- Mintzberg, H. 1983. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- North, D.C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge. Cambridge University Press.

Rousseau, D.M. Sitkin, S.B. Burt, R.S. Camerer, C. Not So Different After All: a Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*. 23: 393-404.

Thompson, J.D. 1967. *Organizations in Actions*. New York. McGraw-Hill.

Whitener, E.M. Brodt, S.E. Korsgaard, M.A. Werner, J.M. 1998, Managers as Initiators of Trust: an Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behaviour. *Academy of Management Review*. 23: 513-530.

Williamson, O.E. 1993. Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *Journal of Law & Economics*. 36: 453-486.

Figura 1. Azioni e pay-off nel dilemma del prigioniero

1.a. Entrambi i giocatori ammettono la deviazione dalla cooperazione fra le strategie possibili in qualunque momento del gioco

Giocatore 1

	Azione	Cooperare	Non cooperare	$D_i > C_i > NC_i > N_i$ per $i = 1, 2$
<i>Giocatore 2</i>	Cooperare	$C_1; C_2$	$D_1; N_2$	
	Non cooperare	$N_1; D_2$	$NC_1; NC_2$	

1.b. Il giocatore 1 adotta un approccio basato sulla fiducia

Giocatore 1

	Azione	Cooperare	Non cooperare	$D_i > C_i > NC_i > N_i$ per $i = 1, 2$
<i>Giocatore 2</i>	Cooperare	$C_1; C_2$	-	
	Non cooperare	$N_1; D_2$	$NC_1; NC_2$	

Figura 2. Relazione probabilistica tra azioni e risultati

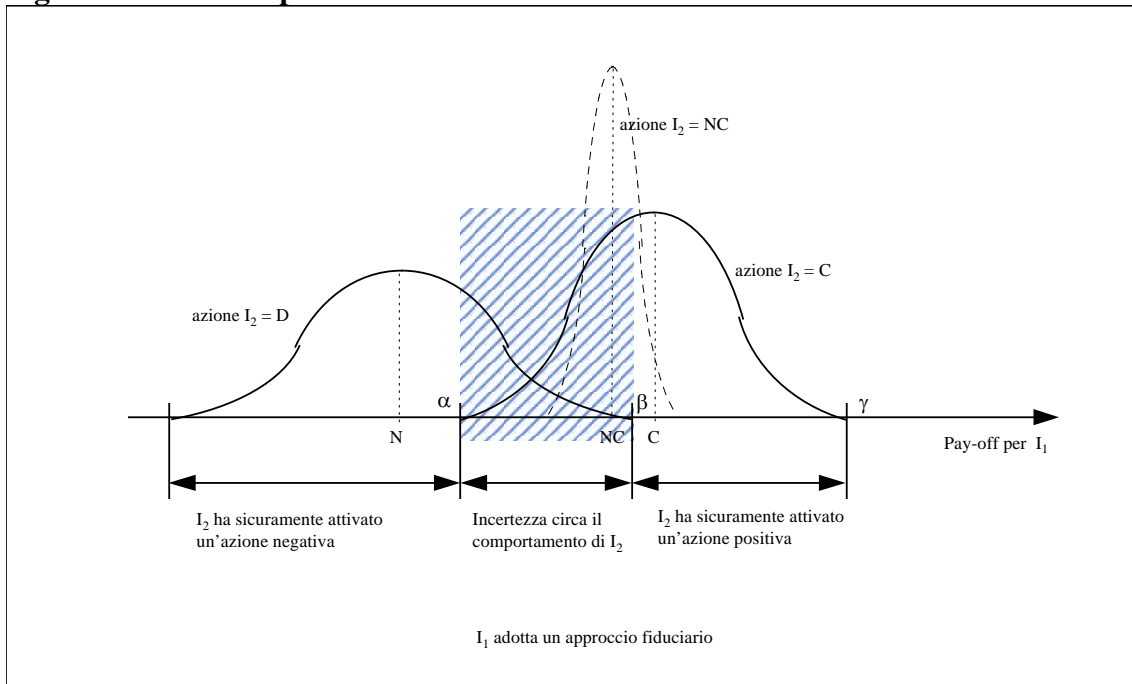
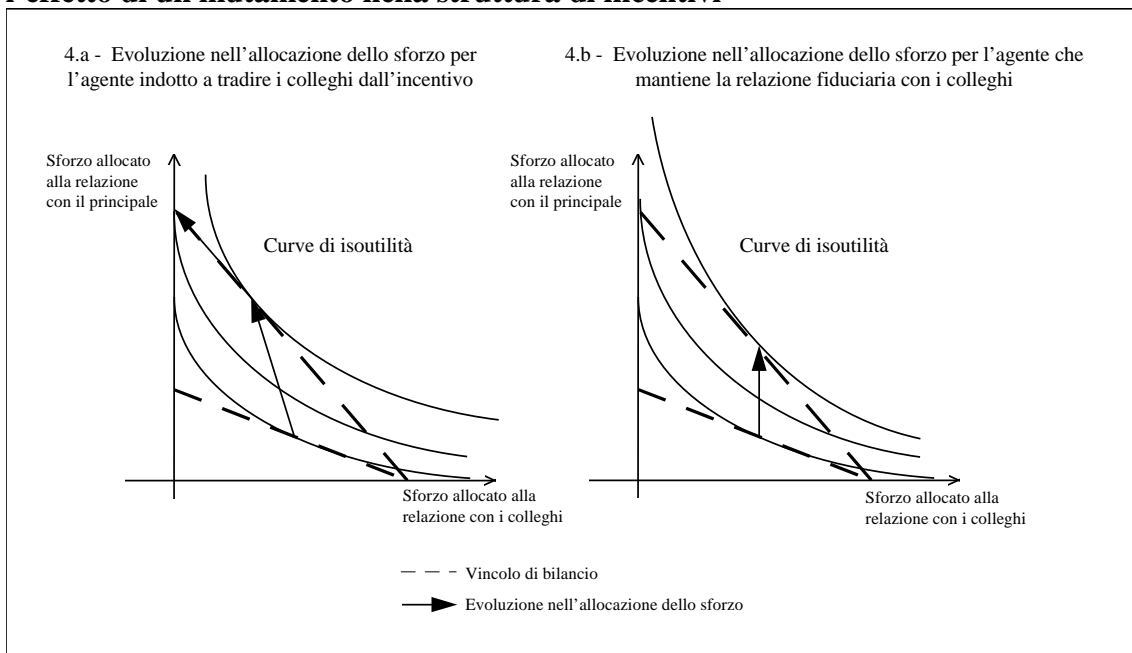


Figura 3. Cooperazione verticale e cooperazione orizzontale: l'effetto di un mutamento nella struttura di incentivi



¹Tale interpretazione è particolarmente evidente nella definizione di fiducia proposta da Barney e Hansen (1994), secondo i quali la fiducia è “the mutual confidence that no party to an exchange will exploit another’s vulnerabilities”.

²La strategia del TFT prevede di cooperare durante la prima interazione e di scegliere per le interazioni successive la medesima azione attivata dalla controparte al passo precedente. Poiché l'orizzonte di gioco del decisore si prospetta "infinito" e la controparte potrebbe decidere di deviare dalla cooperazione in qualsiasi momento, la dimostrazione della superiorità di tale approccio nella risoluzione del dilemma del prigioniero non discende da procedimenti analitici, ma da metodi basati su simulazione (Axelrod, 1984).

³Naturalmente, la strategia TFT verrà attuata se si rivela superiore alla strategia di non partecipare alla cooperazione.

⁴Secondo North (1990), la nascita di comportamenti istituzionalizzati consente di cogliere nuove opportunità associate a scambi relazionali in quanto, riducendo l'incertezza dell'ambiente, l'istituzione abbate i costi di transazione legati allo scambio. Secondo l'impostazione adottata nel presente lavoro, l'effetto istituzionale della fiducia è interpretato in un'ottica differente: in una situazione in cui ulteriori sforzi di monitoraggio produrrebbero comunque benefici meno che proporzionali in termini di conoscenza dell'ambiente, la fiducia modifica, a parità di costi di transazione, la percezione soggettiva della disponibilità altrui a cooperare, dando luogo a nuove opportunità di scambio.

⁵Anche il profitto associato alla strategia di tradimento si accresce, tuttavia è facile dimostrare che se conviene cooperare per determinati valori dei profitti attesi in corrispondenza delle diverse strategie possibili ($D > C > NC > N$), un incremento di p rafforza *ceteris paribus* la convenienza a cooperare.

⁶Le nuove tipologie di relazioni aziendali indotte dall'introduzione di soluzioni organizzative assimilabili alla LO enfatizzano l'esigenza di ripensare il ruolo, le finalità e il campo di azione del sindacato quale rappresentante degli agenti presso il principale. Data la natura esplorativa del presente lavoro, tuttavia, si è preferito in questa sede esaminare l'evoluzione del rapporto fra principale e agenti senza includere il tramite del sindacato.