



# Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

Corso Ercole I D'Este n.44, 44100 Ferrara

**Quaderni del Dipartimento**

**n.2/2000**

**Febbraio 2000**

*La fiducia come veicolo all'apprendimento organizzativo*

**Francesca Sgobbi**

Febbraio 2000

## LA FIDUCIA COME VEICOLO ALL'APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO \*

di Francesca Sgobbi <sup>W</sup>

### Abstract

Il contributo si focalizza 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. In particolare, viene evidenziata la natura bidimensionale della rete di rapporti fiduciari all'interno dell'impresa: accanto alla dimensione verticale, che coinvolge le relazioni di fiducia fra gruppi o individui collocati su differenti piani gerarchici dell'organizzazione, sussiste una dimensione orizzontale, fra soggetti al medesimo livello gerarchico. Le due dimensioni si collocano in rapporto dialettico, influenzandosi a vicenda e dando origine a percorsi di co-evoluzione. Le nuove formule organizzative prefigurano un ribilanciamento fra le due dimensioni. Se il modello "tradizionale" si sviluppa attorno alla contrapposizione fra gli obiettivi di gruppi omogenei di individui (il *management*, la manodopera, l'azionariato), i nuovi modelli puntano a superare il contrasto mediante lo sviluppo di relazioni di tipo cooperativo in senso verticale. Dopo aver esplorato la possibilità di giustificare l'adozione dell'approccio fiduciario quale strategia razionale per favorire l'instaurazione di relazioni cooperative, il contributo esamina l'interazione tra relazioni di fiducia in senso verticale e orizzontale nello specifico contesto della *Learning Organisation*.

---

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

<sup>Ω</sup> Dipartimento di Economia e Produzione - Politecnico di Milano, Piazza Leonardo da Vinci, 32, 20133 Milano, Tel. 02.2399 2741, Fax 02.2399 2710, E-mail francesca.sgobbi@polimi.it

## 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. L'ineludibile incertezza conseguente alla impossibilità/incapacità di anticipare compiutamente l'evoluzione del contesto riduce la valenza della fase di pianificazione quale soluzione *ex ante* ai possibili problemi legati all'attività operativa, spostando l'enfasi verso caratteristiche quali l'adattabilità, la reattività, la capacità previsiva e così via.

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. I risultati offerti dalla letteratura suggeriscono infatti il ruolo attivo della fiducia nel favorire la cooperazione in situazione di incertezza per quanto riguarda i rapporti che si sviluppano sia all'interno sia all'esterno dell'impresa.

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. Evidenziare il ruolo della fiducia quale strumento per superare la contrapposizione fra individui che giocano ruoli differenti all'interno delle gerarchie aziendali o lungo la catena del valore *inter-aziendale* 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 princi-

pali, l'insieme degli agenti). Le due dimensioni si collocano in rapporto dialettico, influenzandosi a vicenda e dando origine a percorsi di co-evoluzione.

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 della fiducia e quella verticale nelle relazioni *intra*-impresa. Se il modello "tradizionale" si sviluppa attorno alla contrapposizione fra gli obiettivi di gruppi omogenei di individui (il *management*, la manodopera, l'azionariato), i nuovi modelli puntano a superare il contrasto mediante lo sviluppo di relazioni di tipo cooperativo in senso verticale. Allo sviluppo di relazioni di fiducia in senso orizzontale a partire da valori e norme condivisi "fra eguali" si sovrappone quindi il tentativo di instaurare rapporti di fiducia all'interno della relazione gerarchica verticale che governa la transazione di lavoro all'interno dell'organizzazione.

Il presente contributo esplora le implicazioni del ribilanciamento delineato attraverso l'approfondimento del ruolo della fiducia. Verrà in particolare evidenziato come la qualità e le caratteristiche dell'ambiente in cui avviene lo scambio influenzino il canale privilegiato lungo cui si veicola la fiducia. Ai fini di sviluppare le argomentazioni proposte, il contributo si articola in cinque ulteriori paragrafi. Quale premessa alla successiva trattazione, il Paragrafo 2 individua i tratti caratterizzanti del concetto di fiducia e le caratteristiche ambientali che ne enfatizzano la rilevanza. Il Paragrafo 3 ricorre al confronto fra l'approccio basato sulla fiducia e la strategia del *tit-for-tat*, con il duplice obiettivo di differenziare il primo dagli approcci basati sul calcolo e di evidenziare sotto quali condizioni esso costituisca una scelta superiore per il decisore caratterizzato da razionalità limitata. Il quarto Paragrafo esplora le implicazioni della fiducia come istituzione. Finalmente, il Paragrafo 5 utilizza i risultati elaborati nei 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".

La fiducia si presenta tuttavia come un concetto elusivo (Gambetta, 1988), difficile da delimitare, tant'è che a tutt'oggi non esiste una definizione universalmente accettata (Rousseau *et al.*, 1998). Le divergenze sono riconducibili a molteplici aspetti. Innanzitutto, il concetto di fiducia viene applicato nel linguaggio comune a una molteplicità di relazioni che a un'analisi più attenta si rivelano sorrette dal calcolo (Williamson, 1993; Rousseau *et al.*, 1998). A livello scientifico, un'ulteriore fonte di divergenza risiede nella diversità delle discipline che se ne sono occupate: la psicologia, la sociologia, l'economia ne hanno evidenziato di volta in volta dimensioni peculiari. In particolare, interpretare la fiducia soprattutto come forma di scambio sociale ha condotto a focalizzare l'analisi principalmente sulle differenze sussistenti fra i diversi partecipanti alla relazione fiduciaria. L'approccio economico ha invece teso a trascurare i fenomeni che determinano la differente propensione alla fiducia da parte di individui diversi, per focalizzarsi sul ruolo dei fattori situazionali quali incentivi, meccanismi di governo della relazione e così via (Barney e Hansen, 1994). Infine, il concetto di fiducia e il progressivo emergere, consolidarsi e dissolversi di rapporti su questa basati possono essere studiati a differenti livelli di aggregazione - interpersonale, organizzativo, istituzionale - ciascuno dei quali conduce a evidenziarne dimensioni diverse.

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 o un soggetto impersonale quale un'organizzazione o un'istituzione. Dal caratterizzare la fiducia come aspettativa 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, capaci di migliorare (o di non peggiorare) i benefici percepiti dall'individuo che offre fiducia. La relazione fiduciaria prospetta quindi benefici potenziali se la controparte risponderà alle aspettative del *trustor*.

In secondo luogo, le definizioni proposte in letteratura convergono nell'affermare che 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.

Il richiamo alla vulnerabilità evidenzia come il rapporto fiduciario possa essere graduato lungo un *continuum* che vede ai suoi estremi la fiducia condizionata e quella in-

condizionata. La differenza fra fiducia condizionata e incondizionata risiede nelle ipotesi circa la possibilità di scoprire il tradimento della controparte, ossia la volontaria disattesa delle aspettative di azioni positive. In un rapporto di fiducia condizionata, infatti, il *trustee* attribuisce un valore non nullo alla possibilità di scoprire il tradimento del *trustor*, ammettendo quindi il ritiro della fiducia in risposta al comportamento deviante altrui<sup>1</sup>. Al contrario, l'individuo che offre fiducia incondizionata esclude, almeno in un determinato istante<sup>2</sup>, l'ipotesi che la controparte possa tradire. L'esistenza di fiducia incondizionata può essere giustificata in due modi differenti:

1. la profonda condivisione di norme, valori ed esperienze nega la possibilità del tradimento altrui, poiché l'altra parte viene al limite a identificarsi con il soggetto che offre fiducia. Tale giustificazione è suggerita da Jones e George (1998), che definiscono la fiducia incondizionata come “an experience of trust that starts when individuals abandon the “pretence” of suspending belief, because shared values now structure the social situation and become the primary vehicle through which individuals experience trust”;
2. in alternativa, la fiducia incondizionata può essere motivata da livelli particolarmente elevati di incertezza, in corrispondenza dei quali l'individuo che offre fiducia non possa ottenere una prova conclusiva dell'eventuale tradimento della controparte<sup>3</sup>.

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 relative alle parti coinvolte nella relazione, alla relazione stessa e all'ambiente entro cui essa ha luogo. La letteratura esprime un sostanziale accordo circa alcune delle condizioni al contorno che da un lato giustificano e dall'altro 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 di riferimento in cui le relazioni fra gli agenti sono regolate da contratti “perfetti” ed

---

<sup>1</sup>Jones e George (1998) definiscono la fiducia condizionata come “a state of trust in which both parties are willing to transact with each other, as long as each behaves appropriately, uses a similar interpretative scheme of to define the situation, and can take the role of the other party”.

<sup>2</sup>Come sottolineano Jones e George (1998), la natura della relazione fiduciaria può evolvere nel tempo.

<sup>3</sup>In questo senso, l'esempio più evidente di fiducia incondizionata è offerto dalla fede religiosa. La natura trascendente della divinità previene la possibilità di una prova conclusiva circa la possibilità che questa abbia volontariamente disatteso le aspettative del fedele. Pertanto, la fiducia incondizionata (ossia l'abbandono della pretesa di verificare le azioni della divinità, ipotizzandone l'intenzione positiva *a priori*) diventa l'unico atteggiamento possibile per il fedele.

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). In tal caso la fiducia può modificare la percezione delle opportunità disponibili da parte degli attori coinvolti, assumendo rilevanza sociale e/o economica.

Un'ulteriore caratteristica del contesto necessaria allo sviluppo di una relazione basata sulla fiducia viene individuata in letteratura nella interdipendenza reciproca, e non solo unidirezionale, dei risultati conseguiti dai diversi partecipanti alla relazione<sup>4</sup>. La reciprocità delle azioni all'interno di un rapporto di fiducia è implicata dalla ripetitività dello scambio necessaria a consolidare la percezione della propensione altrui a cooperare e la conoscenza dei meccanismi che governano l'interazione (Jones e George, 1998). In presenza di scambi iterati nel tempo (che non implicano la stabilità dei contenuti dello scambio stesso) l'aspettativa di risposta consistentemente positiva da parte di una controparte indifferente o addirittura avversa allo scambio non sarebbe razionalmente fondata<sup>5</sup>. Ne consegue quindi che la relazione di fiducia si sviluppa 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 (a tutte le parti coinvolte conviene partecipare), sia per i danni (tutti i partecipanti risultano vulnerabili all'azione negativa altrui, anche se non necessariamente nella stessa misura). Nella reciprocità del beneficio risiede l'incentivo alla cooperazione, mentre è attraverso la reciprocità del danno che il ritiro dalla cooperazione diventa una minaccia credibile per limitare comportamenti di *free riding*.

Le delucidazioni fornite non appaiono tuttavia sufficienti a individuare in cosa l'approccio a una situazione di incertezza basato sulla 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

---

<sup>4</sup>Tale 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".

<sup>5</sup>Adottare un atteggiamento fiducioso non significa che le aspettative formulate siano ingenuie.

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. L'approccio basato sulla fiducia è interpretabile quindi come una strategia per affrontare con profitto una relazione di scambio perdurante nel tempo e caratterizzata da incertezza.

Interpretare la fiducia come strategia si rivela un percorso utile sia per meglio caratterizzarla rispetto ai processi decisionali basati su calcolo, sia per evidenziare sotto quali condizioni tale approccio costituisca una scelta superiore per il decisore razionale, giustificando quindi l'attivazione (e l'esistenza) di scambi basati sulla fiducia.

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  $I_2$ , attivando un rapporto di scambio del quale non sa prevedere la durata. Ciascun individuo, operando singolarmente, consegue un risultato il cui valore atteso è rispettivamente pari a  $NC_1$  e  $NC_2$ . Interagendo con la controparte, il risultato conseguito dal singolo viene a dipendere non solo dalla propria azione, ma anche da quella altrui. Supponiamo per semplicità che ciascun soggetto possa scegliere fra due soli comportamenti: un'azione positiva o un'azione negativa. Se sostenuta da azioni positive la relazione comporterebbe risultati attesi pari a  $C_1 > NC_1$ , e  $C_2 > NC_2$ . Esiste tuttavia la possibilità che la controparte corrisponda alla fiducia offerta con un'azione negativa, motivata dal fatto che "sfruttare l'ingenuo" comporta un beneficio atteso  $D > C$ . Il *pay-off* atteso a seguito di un'azione negativa della controparte è  $N < NC$ , in corrispondenza del quale conviene porre termine alla relazione di fiducia.

Così come descritto, lo schema di interazione corrisponde al noto gioco del Dilemma del Prigioniero (Figura 1), con però un'importante differenza: il giocatore che affronta la relazione con un'ottica incentrata sulla fiducia non include fra le azioni possibili la deviazione unilaterale dalla cooperazione. La strategia di non cooperazione è contemplata solo in risposta al tradimento della fiducia offerta. In altre parole, per il giocatore "fiducioso" la scelta di non cooperare è contemplata solo come sanzione in risposta al tradimento altrui: non costituisce quindi né l'apertura del gioco, né la risposta a un'azione cooperativa.



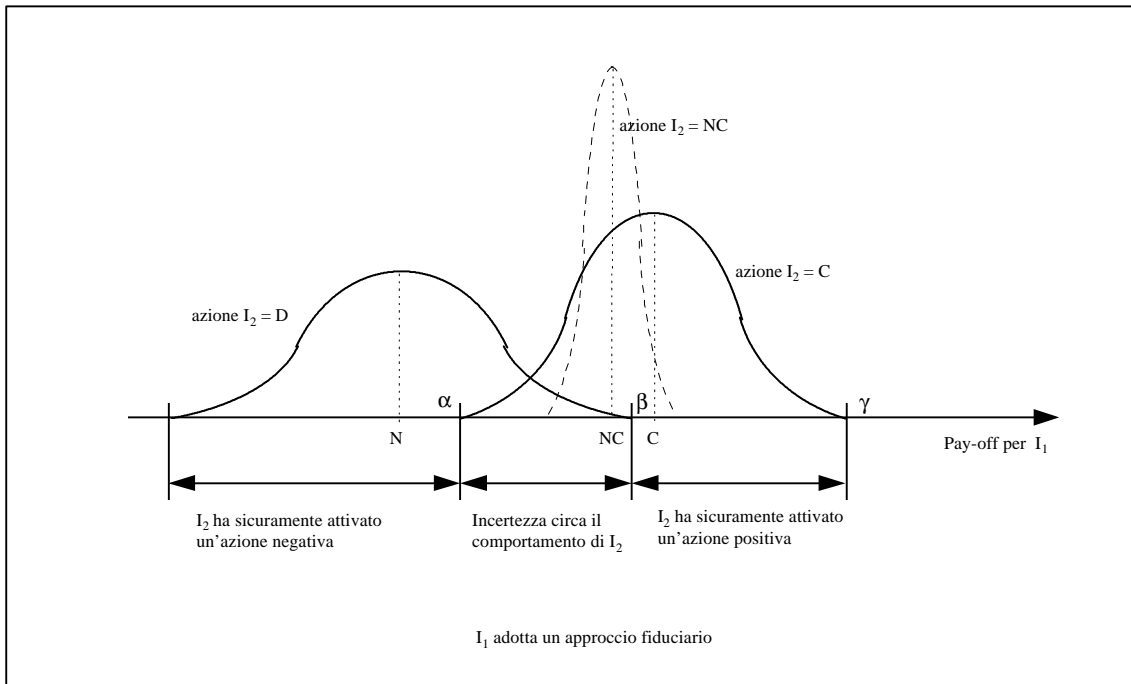
**Figura 1. Azioni e pay-off nel dilemma del prigioniero**

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

L'analisi delle dimensioni lungo cui si esplica l'incertezza della relazione consente 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 capaci di influenzare i risultati della relazione e così via). L'esistenza di risultati di interpretazione non univoca 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 valutare il comportamento della controparte sulla base dei risultati ottenuti. Quanto maggiore sarà il grado di interdipendenza fra i due attori nella produzione del risultato, tanto più estesa sarà la gamma dei risultati dai quali sarà impossibile risalire con certezza al tipo di azione attivato dalla controparte.

**Figura 2. Relazione probabilistica tra azioni e risultati**



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. In altre parole, la fiducia viene qui interpretata come un approccio che consente di ridurre un gioco a informazione incompleta a un gioco ad informazione completa. In riferimento alla Figura 2, la strategia associata all'approccio fiducioso può essere quindi così sintetizzata:

1. aprire la relazione cooperando;
2. modulare le mosse successive sulla base dei pay-off percepiti:
  - $\text{pay-off} > \alpha$ : sostenere la relazione con azioni positive, in quanto la controparte offre azioni positive ( $\text{pay-off} \in [\beta, \gamma]$ ) o comunque l'aspettativa di azioni positive non ha incontrato una smentita inoppugnabile ( $\text{pay-off} \in [\alpha, \beta]$ );
  - $\text{pay-off} < \alpha$ : ritirarsi dalla cooperazione, in quanto, sulla base delle congetture del decisore circa la relazione fra azioni congiunte e risultati conseguiti, l'azione della controparte viene interpretata come “tradimento”.

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 sfo-

zi congiunti e risultato conseguito (Figura 3). Ciò si risolve da un lato nell'aggiornamento sui risultati attesi della relazione: le informazioni raccolte possono infatti portare a ridimensionare, o viceversa incrementare, la stima dei benefici associati tanto alla cooperazione quanto al tradimento. D'altro canto, una maggiore conoscenza dei meccanismi che governano l'interazione conduce a ipotizzare una minore dispersione dei possibili risultati attorno al valore atteso a seguito di una specifica azione della controparte. La minore varianza dei risultati a parità di valore atteso comporta una riduzione della "zona grigia" dei risultati non interpretabili, consentendo di "scoprire" più facilmente eventuali tradimenti cui rispondere mediante l'abbandono della cooperazione.

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 sopra schematizzato (AF) e la strategia basata su calcolo rivelatasi "vincente" in questo schema di gioco, il cosiddetto *tit-for-tat* (TFT) (Axelrod, 1984)<sup>6</sup>. Il confronto consentirà di evidenziare come, sotto precise condizioni, la scelta di adottare un approccio basato sulla fiducia nell'ambito di una relazione di scambio costituisca la migliore scelta possibile per un decisore razionale.

Data l'incertezza, non si ragiona sui valori puntuali, ma sui valori attesi. Non è detto che le aspettative non possano evolvere nel corso del tempo, ma il decisore non sa come esse evolveranno, quindi decide sulla base delle congetture al momento disponibili.

Sia  $p < 1$  la probabilità attribuita a un'azione positiva della controparte<sup>7</sup>, cui è associato il profitto atteso  $C$ . Sia  $(p-1)$  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. Il profitto atteso attivando una strategia di tipo TFT sarà:

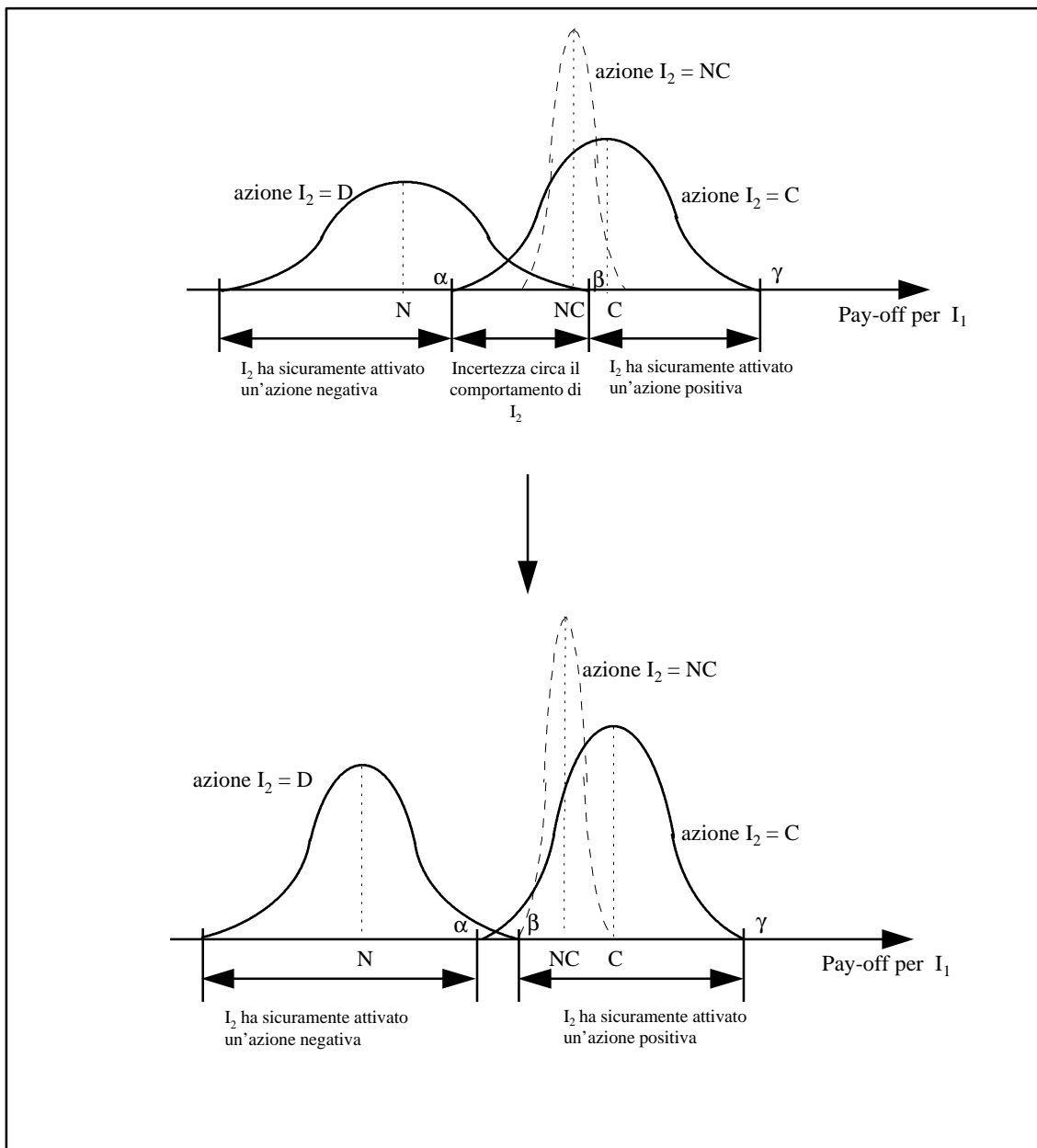
---

<sup>6</sup>La 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 iterato nel tempo non discende da procedimenti analitici, ma da metodi basati su simulazione (Axelrod, 1984). Il confronto fra AF e TFT risulta particolarmente significativo poiché la seconda strategia consente l'emergere della cooperazione fra soggetti opportunisti e in assenza di un'autorità centrale in condizioni molto simili a quelle che giustificano il ricorso alla fiducia: incertezza sulla durata dell'interazione, razionalità limitata dei giocatori, possibile asimmetria sia nei vantaggi sia negli svantaggi della cooperazione, reciprocità, vulnerabilità all'azione negativa altrui (Axelrod, 1984).

<sup>7</sup>Il valore attribuito a  $p$  riflette l'incertezza circa la disponibilità della controparte ad attivare azioni capaci di sostenere la cooperazione: in tal senso, può essere interpretato come una *proxy* dell'altrui reputazione. Nell'ambito dell'approccio fiduciario,  $p$  rappresenta il grado di fiducia nutrito nei confronti della relazione. Per  $p = 1$  la fiducia è incondizionata: risultati negativi verranno attribuiti all'impossibilità di osservare e/o controllare tutti i fenomeni capaci di alterare il risultato atteso. Con il passare del tempo, risultati costantemente inferiori al valore atteso potrebbero indurre il decisore a rivedere le proprie con-

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

**Figura 3. Evoluzione delle congetture sulla relazione tra azioni e risultati**



getture, ammettendo la possibilità di azioni negative della controparte e quindi valori di  $p$  inferiori all'unità. In tal caso, da incondizionata la fiducia concessa diventa condizionata.

Nell'approccio TFT, infatti, 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)<sup>8</sup>.

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 il risultato inferiore alle aspettative cooperative è immediatamente associabile con sicurezza a un'azione negativa della controparte. In caso contrario, essendo  $N < NC$ , risulta superiore il profitto atteso adottando un'ottica basata sul calcolo.

Sulla base del 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 i risultati incerti a un'azione positiva: in altre parole, assumendo come ipotesi nulla quella della cooperazione si accetta il rischio di compiere un errore del secondo tipo, attribuendo alla distribuzione dei risultati associati alle azioni positive risultati in realtà derivanti dall'azione negativa della controparte. Un approccio basato sul calcolo, invece, adotterà un criterio prudenziale, riconducendo i risultati di interpretazione incerta a un'azione negativa della controparte. Ciò significa accettare il rischio di commettere un errore del primo tipo, ossia di non riconoscere la cooperazione quando essa è invece presente.

E' importante sottolineare che nella scelta tra l'AF e il TFT (o comunque una strategia basata su calcolo) l'interpretazione della natura dell'azione altrui sulla base dei risultati ottenuti non è ostacolata dall'incertezza, che viene risolta *a priori* mediante le ipotesi alla base di ciascuna strategia (l'AF e il TFT attribuiranno risultati "dubbi" a un'azione rispettivamente positiva e negativa della controparte).

In linea generale, la probabilità  $p$  assegnata all'atteggiamento cooperativo della controparte dipenderà dal rischio di tradimento percepito. Il rischio di valutare erroneamente  $p$  è a sua volta funzione di due fattori: la completezza e la (soggettiva) intelligibilità delle

---

<sup>8</sup>Naturalmente, la strategia TFT verrà attuata se si rivela superiore alla strategia di non partecipare alla

informazioni possedute e l'eventuale differenziale di rischio associato alla specifica strategia prescelta.

Per quanto riguarda la prima dimensione, la scelta fra AF e TFT non presuppone un diverso bagaglio informativo. Poiché entrambe le strategie prevedono di aprire il gioco con una mossa cooperativa, i segnali ricevuti circa la propensione altrui alla cooperazione (reputazione, scambio di ostaggi e così via) hanno il medesimo impatto sul processo di stima di  $p$ . Una possibile misura del differenziale di rischio associato a una specifica strategia è offerta invece dalla probabilità di interpretare scorrettamente l'azione altrui indotta dalla strategia prescelta. Di fronte all'ipotesi nulla che la controparte abbia cooperato, tale probabilità è data dall'ampiezza dell'errore del secondo tipo per la strategia AF e dall'ampiezza dell'errore di primo tipo per la strategia TFT. La percezione di un'asimmetria fra l'ampiezza dei due errori, dipendente dalla forma e dalla sovrapposizione delle distribuzioni congetture, potrebbe influenzare la scelta del decisore. Tuttavia almeno nel caso più generale (in situazione di massima incertezza) all'azione negativa e positiva della controparte sono associati intervalli di risultati di analoga ampiezza, caratterizzati da equiprobabilità. In tale situazione, le probabilità di compiere un errore del primo o del secondo tipo si equivalgono, e la scelta fra le due strategie non è influenzata dalla propensione al rischio del soggetto<sup>9</sup>.

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  $p_{\text{TFT}}$  e  $p_{\text{AF}}$ , potrà essere  $\Pi_{\text{AF}} > \Pi_{\text{TFT}}$  anche per  $T \neq 1$ :

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

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

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<sup>10</sup>: l'AF consente di tener conto di alcune opportunità che un approccio "prudenziale" trascurerebbe.

---

cooperazione, indipendentemente dall'azione altrui.

<sup>9</sup>La propensione al rischio può semmai influenzare la decisione a monte, ossia se (e non secondo quali forme) attivare la cooperazione.

<sup>10</sup>Si tratta per lo meno di un comportamento che, data la situazione di razionalità limitata entro cui si sviluppa, è "intenzionalmente razionale, anche se non completamente tale" (Simon, citato da Kreps, 1990).

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.

In situazione di scambio cooperativo le due situazioni sono indistinguibili a un osservatore esterno. La differenza fra AF e TFT emerge solo in presenza di rottura della cooperazione: l’atteggiamento fiduciario estende infatti la cooperazione alla “zona d’ombra” e attua invece una *trigger strategy* in presenza di defezioni patenti, mentre la strategia TFT lascia sempre una porta aperta al “perdono”. Tuttavia, ciò non modifica la valutazione dei profitti associati alla singola strategia in sede di apertura della relazione.

Inoltre, l’AF e la strategia TFT tendono a convergere nel caso in cui lo sviluppo del rapporto ne riduca l’incertezza, attraverso la migliore conoscenza della controparte e dell’ambiente in cui la relazione si sviluppa. Accrescendosi la capacità di associare “correttamente” il risultato alla tipologia di azione attivata dalla controparte si riduce la “zona grigia” dei risultati difficilmente interpretabili, quindi il divario fra  $p_{TFT}$  e  $p_{AF}$ . Al tempo stesso, si riduce  $T$ , il tempo necessario ad accorgersi del tradimento della controparte. Al limite, la relazione (1) viene a coincidere con la (2). In ogni caso, mentre nella relazione basata sul calcolo la trasparenza rimane un obiettivo, nella relazione basata sulla fiducia essa costituisce al più un *by product*.

#### **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 e nelle sue inter-

azioni con  $j$  e con  $k$  potrebbero infatti dipendere anche dall'interazione fra  $j$  e  $k$ , eventualmente non osservabile da  $i$ .

Inoltre, e per certi versi conseguentemente, nel valutare la disponibilità altrui a cooperare il decisore sarà influenzato dalle mosse che la controparte ha attivato nei confronti di altri interlocutori. Ciò è vero, in linea generale, anche nell'ambito di una relazione in cui le controparti non partecipano a una rete di rapporti comuni. Tuttavia, rispetto a questo caso l'esistenza di relazioni dirette e indirette (tramite interlocutori comuni) con la controparte consente due vantaggi. In primo luogo sorgono economie di rete relativamente all'acquisizione delle informazioni, il cui costo è ridotto, al limite nullo: il decisore ricava infatti informazioni sulla propensione alla cooperazione della controparte durante la sua normale attività relazionale, senza necessità di attivare nuovi e specifici canali informativi. In secondo luogo, la valutazione delle informazioni ricevute è meno onerosa per il decisore, poiché questi già possiede un'opinione circa l'affidabilità della fonte presso cui le ha raccolte<sup>11</sup>.

Conseguentemente, 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.

Dal punto di vista dell'incertezza, collocare la relazione all'interno di una rete di interdipendenze ha quindi implicazioni contrastanti: cresce l'incertezza circa i risultati congiunti, ma il processo di stima della disponibilità altrui alla cooperazione si fa più trasparente.

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, 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 dietro ai risultati ottenuti

---

<sup>11</sup>Ciò non significa necessariamente che l'esame dei giudizi raccolti nella rete di relazioni comuni conducano a una valutazione corretta della controparte: il decisore intento a valutare l'affidabilità di  $A$ , disposto a cooperare, potrebbe sottovalutare i segnali diretti ricevuti a causa del giudizio negativo espresso da  $B$ , con cui  $A$  intrattiene o ha intrattenuto rapporti ma senza sufficienti incentivi per cooperare.



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:

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

L'AF costituisce quindi una strategia capace di attrarre un numero crescente di individui in una rete di scambi di natura cooperativa<sup>12</sup>. Da questo punto di vista, l'AF assurge a istituzione, in quanto offre un insieme di regole di comportamento capaci di prospettare nuove opportunità di profitto in un ambiente caratterizzato da incertezza (North, 1990, pagg. 6 e 7)<sup>13</sup>. Le regole di comportamento basate sulla fiducia costituiscono tipicamente un'istituzione informale, in quanto basate sulla percezione soggettiva delle opportunità esistenti e della disponibilità altrui a offrire un'azione positiva, e quindi difficilmente formalizzabili all'interno di un quadro di riferimento condiviso. Si tratta inoltre di un'istituzione potenzialmente soggetta a continua evoluzione. Da un lato, l'incremento del valore attribuito al parametro  $p$  che si verifica in presenza di reputazione positiva dei partecipanti alla rete consente di attivare relazioni via via più complesse, caratterizzate da livelli di incertezza crescenti. Dall'altro, il tradimento potrebbe emergere almeno per alcuni attori come alternativa strategica valida alla cooperazione fiduciaria (ad esempio, a seguito dell'instaurarsi di una forte asimmetria informativa fra le parti), oppure l'evoluzione delle condizioni al contorno potrebbe "svuotare" la relazione dei suoi significati (ad esempio, nel caso di un cambiamento tecnologico capace di rendere trasparenti gli scambi di lavoro).

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.

---

<sup>12</sup>La presenza all'interno della rete fiduciaria di individui che, a seguito delle personali congetture circa l'azione altrui e la distribuzione dei risultati congiunti, giustificano la propria partecipazione alla rete cooperativa sulla base di un calcolo non pregiudica la sostanza della rete, testimoniando semmai la capacità dell'AF quale meccanismo capace di suscitare cooperazione.

<sup>13</sup>Secondo 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.

La (4) evidenzia come in una situazione di fiducia diffusa si riduca il tempo necessario a individuare il tradimento altrui. Ciò implica anche la riduzione del 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 rispetto al rapporto fiduciario a due. 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, invece, la rappresaglia è costituita dal rifiuto collettivo a intrattenere rapporti cooperativi con il "traditore"  $j$ , generando per questi una perdita pari 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.

E' inoltre importante sottolineare che un ambiente di fiducia diffusa sfavorisce il tradimento: accrescendo  $p$  aumenta infatti il profitto atteso associato alla strategia cooperativa (relazione 1). Anche 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.

## 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. Spostando l'enfasi dal controllo dei processi di lavoro al controllo dell'*output* (inteso tanto come prodotti-servizi variabili nel tempo, quanto come contributo alla creazione di nuove conoscenze), la LO raggiunge infatti un duplice obiettivo. Da un lato riesce a operare efficientemente in un ambiente incerto con ridotti costi di monitoraggio, dall'altro costruisce le premesse alla competitività futura cumulando le conoscenze sviluppate a livello organizzativo.

Il passaggio da una struttura organizzativa incentrata sul controllo di processo alla LO comporta però pesanti implicazioni per le parti coinvolte, che nella discussione successiva saranno categorizzate secondo due tipologie: il principale e gli agenti<sup>14</sup>.

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 (è concesso un maggiore potere discrezionale nella scelta delle azioni volte a raggiungere il risultato) quanto in senso orizzontale (alle attività operative si affiancano infatti la creazione, la condivisione e l'apprendimento di nuova conoscenza). Tale delega comporta una maggiore esposizione del principale a eventuali comportamenti opportunistici da parte degli agenti. Parallelamente, essere valutati su risultati intrinsecamente variabili, il cui valore dipende anche dalla valutazione del mercato non prevedibile a priori (Cainarca, 1994) espone a sua volta gli agenti al rischio di comportamenti opportunistici da parte del principale.

---

<sup>14</sup>Le 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.

In secondo luogo, gli obiettivi contemplati dalla LO presuppongono che la conoscenza creata e le informazioni rilevanti siano disponibili a tutti i possibili interessati all'interno dell'organizzazione. La conseguente riduzione di asimmetria informativa aumenta la vulnerabilità all'azione negativa altrui sia per il principale sia per gli agenti. In analogia alla formalizzazione introdotta nel Paragrafo 2, tale maggior vulnerabilità si traduce in una riduzione di  $N$ , il *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.

L'abbandono del modello organizzativo incentrato sul controllo dei processi di lavoro verso la LO marca il passaggio da una "certezza contrattuale", nella quale i rapporti fra le parti sono regolati sulla base dei risultati di una contrattazione *ex-ante*, a una situazione in cui l'interdipendenza dei risultati e la loro variabilità possono renderne difficile l'interpretazione. Si tratta quindi di una situazione in cui l'attivazione di relazioni cooperative fiduciarie in senso verticale, tra il principale e i diversi agenti, può consentire di cogliere ulteriori opportunità in grado di incrementare i benefici percepiti per entrambe le parti: il raggiungimento di obiettivi strategici ed economici per il principale, il conferimento di incentivi addizionali (monetari e non monetari) per gli agenti<sup>15</sup>.

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.

In linea di principio, lo sviluppo di una relazione di fiducia principale-agente segue le medesime linee di una relazione agente-agente, così come delineato nei paragrafi 2 e 3. Tuttavia, il successo del tentativo di sovrapporre una relazione cooperativa su basi fidu-

---

<sup>15</sup>Se la fiducia può rappresentare uno strumento utile a gestire efficacemente l'incertezza della cooperazione nella LO, tale modello organizzativo contribuisce a sua volta a creare un ambiente capace di stimolare la fiducia. Questa risulta infatti favorita dalla ridotta enfasi sulla standardizzazione e dal decentramento del potere decisionale (Creed e Miles, 1996).

ciarie a un precedente rapporto basato su contratti formali può trovarsi a scontare problemi aggiuntivi. Una storia passata conflittuale può ostacolare l'attribuzione di una reputazione affidabile alla controparte anche in presenza di segnali positivi. Analogamente, la percezione di marcate asimmetrie informative induce la parte svantaggiata a ridimensionare la fiducia concessa come contromisura alla maggiore vulnerabilità derivante dalla sproporzione fra i profitti prospettati dalla relazione in caso di cooperazione o di tradimento. Inoltre, gli incentivi prospettati agli agenti potrebbero rivelarsi insufficienti a stimolare la cooperazione anche in presenza della volontà degli agenti di partecipare alla relazione fiduciaria. Infatti, per motivare gli agenti a una cooperazione basata sulla fiducia con il principale gli incentivi proposti dovranno essere sufficienti per compensare sia la maggior vulnerabilità dell'agente che si impegna a ridurre eventuali asimmetrie informative, sia il possibile differenziale di sforzo richiesto dalla partecipazione alla LO. Tale differenziale è riconducibile sostanzialmente a due fonti: la richiesta di utilizzare in misura non trascurabile competenze intellettuali oltre che manuali (Koike, 1994) e lo *stress* indotto dalla maggiore incertezza dell'ambiente lavorativo.

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), che può eventualmente comportare riflessi economici per il principale<sup>16</sup>.

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 4).

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 4.a). Una simile situazione può condurre a due risultati:

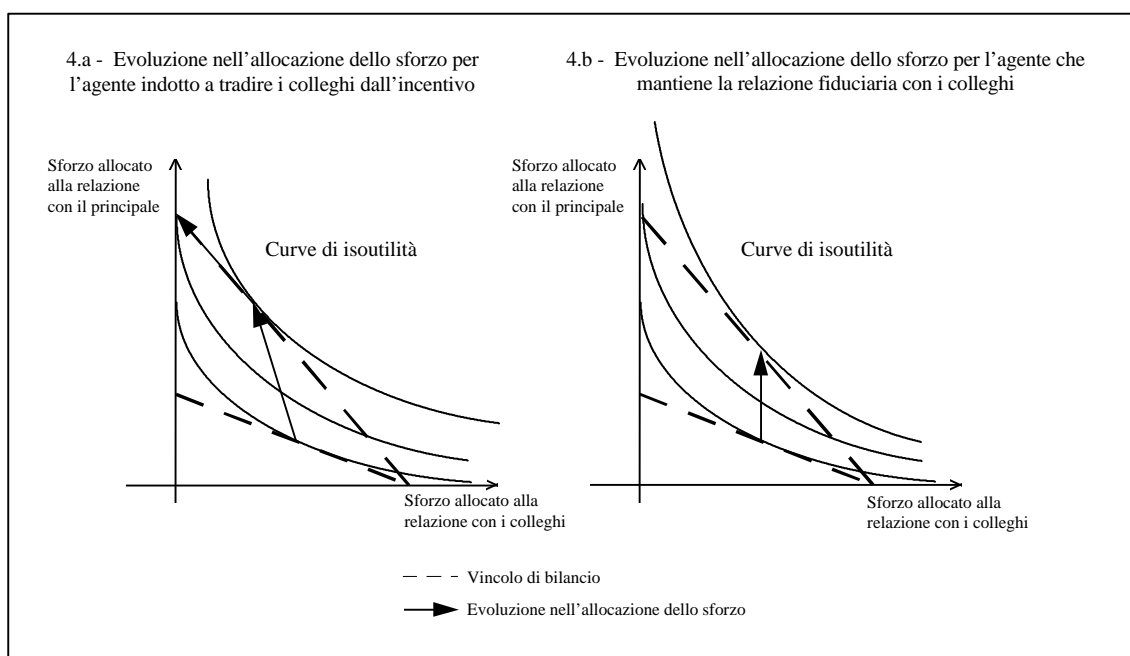
1. disgregazione della rete fiduciaria tra i lavoratori, poiché i successivi tradimenti da parte dei soggetti maggiormente sensibili agli incentivi proposti dal principale erodono progressivamente i benefici derivanti dallo scambio sociale, secondo un effetto "a palla di neve". Al termine del processo 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;

---

<sup>16</sup>Un esempio è fornito dall'incremento dei costi necessari a forzare l'applicazione del contratto se gli agenti rispondono con la "stretta applicazione delle norme formali" a una supposta ingiustizia nei confronti di un collega.

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.

**Figura 4. Cooperazione verticale e cooperazione orizzontale:  
l'effetto di un mutamento nella struttura di incentivi**



E' proprio la disomogeneità tra gli individui, la loro diversa percezione delle opportunità associate a una specifica relazione o, all'interno di questa, a una specifica azione che costituisce un'ulteriore fonte di incertezza. La diversa risposta degli agenti al medesimo stimolo aumenta infatti la difficoltà di definire un sistema di incentivi efficiente.

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 potreb-

be peggiorare (o viceversa migliorare) le condizioni di lavoro dei colleghi (effettive o percepite). A sua volta, il principale incontra maggiori problemi nel valutare il risultato 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 not 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.

In definitiva, quanto 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<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup>E' importante sottolineare che in un contesto di fiducia assegnare un incentivo individuale inferiore alla controparte che consegue risultati meno soddisfacenti non significa "punirla". La punizione coinci-



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.

## 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 saranno le interdipendenze tra colleghi di lavoro, tanto maggiore sarà l'importanza attribuita alla relazione di fiducia con il principale a scapito del rapporto con i colleghi di lavoro. In presenza di interdipenden-

---

de l'esclusione permanente dallo scambio fiduciario (che, nel caso della LO, implica il ritiro del potere discrezionale e il ritorno a un sistema di controllo basato sulla standardizzazione dei processi di lavoro), mentre un premio basso segnala il possesso di competenze insufficienti o un'inefficiente applicazione delle stesse. Tuttavia, accedere a un incentivo di basso livello non pregiudica la possibilità di incrementarlo in futuro, testimoniando la fiducia del principale in un miglioramento del risultato dell'agente. Specularmente, la fiducia dell'agente si esplica nell'aspettativa di una valutazione "equa", che tenga conto dello sforzo fornito e di eventuali difficoltà imprevedute. Anche se il contributo del singolo agente al risultato complessivo è marginale, egli è in grado di esercitare una minaccia credibile nei confronti del principale, poiché un comportamento iniquo peggiorerebbe la reputazione del principale agli occhi di tutti gli agenti, deteriorandone la motivazione.

ze orizzontali rilevanti, tuttavia, i risultati conseguiti dal principale sono condizionati dal livello di cooperazione fra gli agenti, che ne influenza le prestazioni e favorisce l'apprendimento organizzativo. A sua volta, la cooperazione fra gli agenti in condizioni di incertezza è funzione anche del grado di fiducia da questi nutrito nei confronti dei colleghi. 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.

### Riferimenti bibliografici

- 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*, vol.15, 175-190.
- Bhattacharya R., Devinney T.M., Pillutla M.M (1998), "A Formal Model of Trust Based on Outcomes", *Academy of Management Review*, vol.23, 459-472.
- Brosio G. (1995), *Introduzione all'economia dell'organizzazione*, NIS, Roma.
- 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*, Etaslibri, Milano.
- Creed W.E.D. e Miles R.E. (1996), "Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls", in Kramer R.M. e Tyler T.R. (a cura di), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks CA, Sage, 16-38.
- Gambetta G.D. (1988), "Can We Trust Trust?", in Gambetta G.D. (a cura di), *Trust*, New York, Basic Blackwell, 213-237.
- Jones G.R. e George J.M. (1998), "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", *Academy of Management Review*, vol.23, 531-546.
- Koike K. (1994), "Learning and Incentive System in Japanese Industry", in Aoki M. e Dore R. (a cura di), *The Japanese Firm. The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, Oxford, 41-65.
- Kreps D.M. (1990), *Game Theory and Economic Modelling*, Oxford, Oxford University Press (ed. it. 1992, *Teoria dei giochi e modelli economici*, Bologna, Il Mulino).
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, vol.20, 709-734.
- Mintzberg H. (1983), *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (ed. it. 1985, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna, Il Mulino).
- 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*, vol.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*, vol.23, 513-530.
- Williamson O.E. (1993), “Calculativeness, Trust, and Economic Organization”, *Journal of Law & Economics*, vol.36, 453-486.