

KIRSIMARJA BLOMQVIST
SNEJINA MICHAILOVA
CHARLES C. SNOW

CREARE VALORE NELLE RETI GLOBALI DELLA CONOSCENZA LA FIDUCIA COME LEVA STRATEGICA DI COLLABORAZIONE

Un modello ibrido di fiducia consente di generare valore nelle collaborazioni globali basate sulla conoscenza. Sulla base di ricerche multidisciplinari e dell'analisi di un caso di studio quinquennale (Blade.org), il lavoro mostra che né la fiducia sociale né quella impersonale, considerate singolarmente, risultano sufficienti nei contesti globali. Una collaborazione sostenibile emerge invece dalla combinazione sinergica di fiducia sociale e istituzionale, di fiducia cognitiva e affettiva, di atteggiamenti generalizzati e comportamenti specifici, insieme a meccanismi fondati su reputazione e azione. I risultati dimostrano che la fiducia può essere costruita e gestita intenzionalmente oltre i confini organizzativi e culturali, favorendo la condivisione della conoscenza, l'innovazione e la creazione di valore. Le implicazioni manageriali delineano pratiche e condizioni che permettono una collaborazione efficace e fondata sulla fiducia nei settori ad alta intensità di conoscenza.

FIDUCIA//KNOWLEDGE-BASED VIEW//CREAZIONE DI VALORE//GLOBALIZZAZIONE//INNOVAZIONE



KIRSIMARJA BLOMQVIST

è Professoressa di Knowledge Management presso la LUT University Business School (Finlandia). La sua attività di ricerca si concentra sui temi della fiducia, della gestione della conoscenza, dell'innovazione collaborativa e delle nuove forme digitali di organizzazione.

SNEJINA MICHAILOVA

è Professoressa di International Business presso la University of Auckland Business School (Nuova Zelanda). Ha conseguito il dottorato di ricerca presso la Copenhagen Business School (Danimarca). I suoi interessi di ricerca riguardano la gestione della conoscenza, la mobilità globale e la strategia globale.

CHARLES C. SNOW

è Professore emerito di Organizational Design and Strategy presso la Penn State University (Stati Uniti). Ha insegnato in oltre 25 Paesi e ha ricoperto incarichi di visiting professor presso la Dartmouth College, l'Università di Melbourne e l'Università di Aarhus. Membro dell'Academy of Management, è riconosciuto come uno dei più influenti studiosi nel campo della teoria organizzativa e della strategia d'impresa.

INTRODUZIONE

Provate a immaginare una riunione in Finlandia, nei primi anni Duemila. Attorno a un grande tavolo siedono i dirigenti dei principali operatori di telecomunicazioni, normalmente in accesa competizione tra loro, insieme ai rappresentanti dei canali televisivi nazionali, a un produttore di terminali, a integratori di tecnologie ICT e a funzionari pubblici. Parlano animatamente di un'idea che potrebbe aprire nuove prospettive di business per tutti. Invece di difendere ciascuno il proprio interesse, decidono di collaborare. Nasce così un progetto comune: un'innovazione sistemica che unisce reti, terminali, applicazioni e contenuti in un unico ecosistema. Nessuno avrebbe potuto realizzarla da solo; insieme, però, riescono a costruire un sistema complesso, fondato sull'interoperabilità

e sulle competenze di ciascuno. Gli ingegneri finlandesi imparano a fidarsi: parlano la stessa lingua, condividono un'identità professionale e una storia comune fatta di studi, esperienze e relazioni di lungo periodo.

Nello stesso periodo, in un altro angolo dell'economia finlandese, si svolge una scena simile. Nel settore forestale, i manager delle grandi aziende cartarie e i fornitori di macchinari si conoscono da sempre: hanno frequentato le stesse università, collaborato nella ricerca e partecipato alle stesse associazioni di categoria. Le imprese, pur concorrenti, si aprono reciprocamente le porte. I dirigenti visitano le fabbriche dei "rivali" per osservare i nuovi sviluppi e riportano poi nelle proprie aziende idee e soluzioni per migliorare processi e pratiche produttive.

Queste immagini raccontano un modo di fare impresa tipicamente finlandese, nato in un contesto sociale relativamente omogeneo, dove ingegneri e manager dividevano valori, linguaggi e un senso profondo di fiducia reciproca. La convinzione in un futuro comune favoriva la collaborazione e la circolazione del sapere. Dal punto di vista della *Knowledge-Based View* (KBV) dell'impresa (Argote et al., 2003; Grant, 1996; Kogut e Zander, 1992), la Finlandia rappresentava un ecosistema in cui le conoscenze si muovevano liberamente, permettendo alle aziende di innovare, co-creare e generare valore condiviso. La fiducia – generale e professionale – rendeva fluido lo scambio di informazioni e competenze, mentre il comportamento affidabile era la norma, socialmente regolata da reti dense e durature. Chi entrava nel settore imparava presto a equilibrare collaborazione e competizione. L'"ombra del futuro" – la consapevolezza che nuove opportunità potevano nascere solo restando parte del network – agiva come un potente incentivo alla cooperazione. A sostenere tutto questo, infine, c'erano istituzioni solide, come università e sistemi giuridici affidabili, che garantivano il terreno comune su cui la fiducia poteva crescere.

Oggi la collaborazione tra imprese avviene spesso in contesti molto diversi dalle società locali tradizionali, fondate su interazione faccia a faccia, somiglianza sociale e familiarità. La globalizzazione

ha messo in discussione molti processi collaborativi consolidati, poiché ci sono meno tempo e occasioni per lo sviluppo incrementale della fiducia sociale e interpersonale, alimentata dal reciproco riconoscimento di competenze e buona volontà. La distanza sociale e fisica, così come la natura transitoria e virtuale delle relazioni nel business internazionale, riducono il tempo e lo spazio necessari affinché la fiducia interpersonale si sviluppi spontaneamente. Di conseguenza, nell'attuale contesto economico globale, imprese e individui fanno sempre più affidamento su una fiducia impersonale e istituzionale, basata su contratti, processi certificati e istituzioni rispettabili (Bachmann, 2006, 2011; Giddens, 1990; Luhmann, 1979; Shapiro, 1987; Zucker, 1986). I rapidi cambiamenti tecnologici e gli shock esogeni imprevisti hanno ulteriormente accelerato questo passaggio verso meccanismi di costruzione della fiducia più impersonali (Lumineau et al., 2023; Malhotra, 2020).

L'articolo affronta una sfida manageriale concreta: come creare fiducia che generi valore nella collaborazione globale in materia di conoscenza, laddove mancano meccanismi basati su un passato condiviso, somiglianze sociali e familiarità. Studi precedenti hanno mostrato che la fiducia è fondamentale per la collaborazione interorganizzativa *knowledge-based* (Dhanaraj et al., 2004; Zaheer et al., 1998). Tuttavia, la co-creazione di conoscenza presenta requisiti specifici che possono risultare poco naturali in un contesto globale. Ispirandoci alla letteratura esistente e supportandoci con un caso di studio quinquennale, sosteniamo che la fiducia nella collaborazione globale in materia di conoscenza si configuri come un costrutto ibrido, che combina diversi elementi: fiducia interpersonale (tipica dei contesti locali) e impersonale (tipica dei contesti globali); fiducia generalizzata e fiducia specifica; fiducia cognitiva e fiducia affettiva; fiducia basata sulla reputazione e fiducia basata sull'azione.

Il documento si articola come segue. Anzitutto, presentiamo sinteticamente le principali prospettive psicologiche, sociologiche ed economiche sul concetto di fiducia, evidenziandone il ruolo e la

natura nelle organizzazioni. In seguito, formuliamo una serie di proposizioni utili a sviluppare un modello di riferimento per la creazione di fiducia orientata alla creazione di valore. Illustriamo quindi tale modello attraverso un caso emblematico di collaborazione *knowledge-based* tra una vasta comunità di imprese operanti nel mercato internazionale dei server informatici. Concludiamo con alcune implicazioni per la ricerca e la pratica.

LA FIDUCIA NELLA COLLABORAZIONE BASATA SULLA CONOSCENZA

La *knowledge-based view* dell'impresa si fonda sul presupposto che la conoscenza rappresenti la principale fonte di competitività e che la natura della sua produzione abbia implicazioni rilevanti per la condivisione e l'utilizzo della conoscenza stessa. La conoscenza tacita è più difficile da trasferire rispetto a quella esplicita. Quest'ultima non è personalizzata né incorporata negli individui e richiede pertanto una minore comprensione contestuale e socializzazione; al contrario, il trasferimento della conoscenza tacita implica tipicamente un'interazione personale diretta (Argote et al., 2003; Nonaka e Takeuchi, 1995; Polanyi, 1962; Szulanski, 2003; Uzzi, 1996; von Krogh et al., 2000). Poiché individui e organizzazioni diverse possiedono conoscenze specialistiche sviluppate attraverso esperienze in contesti eterogenei, sono necessari tempo e spazio dedicati affinché le persone possano entrare in contatto e costruire fiducia interpersonale nelle relazioni di scambio (Blomqvist, 1997; Miles et al., 2000, 2009).

Psicologi, sociologi ed economisti hanno tutti sottolineato, dalle rispettive prospettive disciplinari, il ruolo della fiducia come efficace meccanismo facilitante nella gestione dell'incertezza, della vulnerabilità, della complessità, dell'asimmetria informativa e dei rischi connessi allo scambio. I ricercatori di orientamento psicologico si sono concentrati sull'individuo, analizzando le variazioni nella propensione umana alla fiducia (disposizione) e le caratteristiche che rendono una persona affidabile

(Kramer, 1999; Lewis e Weigert, 1985; Mayer et al., 1995; Rotter, 1967, 1971). A livello individuale, la propensione alla fiducia rappresenta al tempo stesso un tratto stabile e uno stato dinamico: essa è in parte ereditaria (Reimann et al., 2017) e in parte appresa fin dall'infanzia attraverso le esperienze che insegnano chi sia meritevole di fiducia (Erikson, 1963; Hardin, 1992). La capacità di fidarsi e un generale ottimismo circa l'affidabilità altrui favoriscono interazioni sociali potenzialmente vantaggiose e migliorano i processi di apprendimento sull'affidabilità di persone e istituzioni (Hardin, 1992). Un atteggiamento di fiducia generalizzato e una visione positiva della natura umana accrescono la disponibilità dell'attore ad assumersi rischi e a impegnarsi socialmente (Cook et al., 2005; Rotter, 1967).

Per i sociologi, la fiducia è da tempo un tema centrale di ricerca (Blau, 1964; Luhmann, 1979; Schilke et al., 2023). L'analisi sociologica si concentra sul livello collettivo, interpretando l'attività economica come un fenomeno socialmente integrato (Granovetter, 1985). In questa prospettiva, la fiducia svolge un ruolo chiave nel sostenere gli scambi interpersonali e nel favorire il coordinamento all'interno dei collettivi, quali comunità e società (Bachmann, 2006; Fukuyama, 1995; Granovetter, 1985; Luhmann, 1979; Portes, 1998; Zucker, 1986). La fiducia è inoltre considerata un antecedente della reciprocità (Hayashi et al., 1999) e dell'azione collettiva (Ostrom, 1998; Schilke et al., 2023). In economia, la fiducia è riconosciuta per la sua capacità di ridurre i costi di scambio e creare nuove opportunità. Secondo la teoria dei costi di transazione, la fiducia riduce i costi legati alla ricerca, alla negoziazione, alla contrattazione e al monitoraggio (Dyer e Chu, 2003, 2010). Inoltre, può accrescere i benefici dello scambio: la reputazione di affidabilità di un attore può, ad esempio, generare opportunità economiche (Axelrod, 1984; Blomqvist et al., 2002; Williamson, 1993). La governance formale, attraverso strumenti quali i contratti, è considerata un mezzo per mitigare possibili comportamenti opportunistici e funge da sostituto impersonale della fiducia basata sull'esperienza (Blomqvist et al., 2005; Dyer e Chu, 2000).

La ricerca si è ampiamente interessata al ruolo e alla natura della fiducia interorganizzativa, ai suoi antecedenti, ai suoi effetti e al suo sviluppo (Seppänen et al., 2007). In questo articolo adottiamo la concettualizzazione proposta da Blomqvist (2002) e successivamente operazionalizzata da Seppänen (2008), che hanno analizzato il ruolo della fiducia nelle performance collaborative interaziendali da una prospettiva diadica. Definiamo pertanto l'affidabilità come l'aspettativa che un attore nutre circa la competenza, la buona volontà e l'identità delle persone e dell'organizzazione controparte. Rispetto alle concezioni seminali di affidabilità che enfatizzano la vulnerabilità, l'aspettativa e il rischio (Barney e Hansen, 1994; Meyerson et al., 1996; Rousseau et al., 1998), la nostra definizione a) sottolinea la creazione di valore nella collaborazione basata sulla conoscenza introducendo l'aspettativa di competenza e b) incorpora fonti di fiducia interpersonali e organizzative.

Nella collaborazione basata sulla conoscenza, la competenza rilevante (conoscenze tecniche, abilità e *know-how*) rappresenta un antecedente essenziale della fiducia, poiché l'accesso a risorse e competenze complementari costituisce la motivazione primaria della cooperazione (Rousseau et al., 1998). I segnali di buona volontà – ossia la responsabilità morale e le intenzioni positive verso gli altri – sono necessari affinché la parte fiduciosa possa accettare il rischio e la vulnerabilità impliciti nella condivisione della conoscenza (Mayer et al., 1995). L'identità, infine, si riferisce alla capacità di un attore di comprendere e utilizzare gli altri come riferimento (sull'autoreferenzialità, cfr. Luhmann, 1979). A livello organizzativo, una forte identità si riflette nei valori e nella strategia aziendale. Queste diverse dimensioni dell'affidabilità – competenza, buona volontà e identità – sono considerate additive e adatte allo studio della fiducia sia a livello interpersonale sia interorganizzativo (Blomqvist, 2002; Seppänen, 2008; Seppänen et al., 2007).

Nel paragrafo successivo discuteremo i diversi meccanismi di costruzione della fiducia nella collaborazione globale basata sulla conoscenza.

RIFERIMENTI DI FIDUCIA SOCIALE E IMPERSONALE NELLE RELAZIONI INTERORGANIZZATIVE

La fiducia interorganizzativa si compone di elementi di fiducia sociale, interpersonale e impersonale (Seppänen et al., 2007). Essa opera su più livelli di analisi: da un lato la fiducia impersonale, che il fiduciario ripone nell'altra organizzazione e nelle sue strutture e procedure; dall'altro la fiducia sociale, che si manifesta nelle relazioni interpersonali tra coloro che agiscono come mediatori delle relazioni interorganizzative (Currall e Inkpen, 2002).

La fiducia interpersonale è essenziale per la condivisione della conoscenza, poiché quest'ultima è di natura personale e il suo scambio espone gli attori a potenziali vulnerabilità. Affinché le persone siano disposte a condividere conoscenze personali di valore, è necessario che sviluppino aspettative positive nei confronti degli altri (Blomqvist e Cook, 2018). Allo stesso modo, per poter utilizzare efficacemente la conoscenza proveniente da altri, devono confidare nelle proprie capacità (Holste e Fields, 2010). Pertanto, la fiducia interpersonale rappresenta un elemento cruciale sia per la condivisione sia per l'utilizzo della conoscenza tacita (Becerra et al., 2008; Chowdhury, 2005; Holste e Fields, 2010).

La fiducia interpersonale è importante anche per l'evoluzione della fiducia tra organizzazioni, poiché le relazioni interaziendali si sviluppano spesso a partire da relazioni personali (Blomqvist, 2005; Ring e Van de Ven, 1994; Schilke e Cook, 2013). Tuttavia, il rapporto tra fiducia interpersonale e fiducia interorganizzativa può funzionare anche in senso inverso. Quando gli individui che operano in contesti interaziendali riconoscono come affidabili i riferimenti di fiducia impersonale relativi a un'altra organizzazione, tale fiducia può trasferirsi alle relazioni interpersonali con i suoi rappresentanti.

I riferimenti di fiducia impersonale non si fondano sulle persone, bensì su prodotti, servizi, processi (Dyer e Chu, 2003), sulla cultura organizzativa (Dyer e Chu, 2010), su routine

consolidate (Zollo et al., 2002) e su pratiche istituzionalizzate (Zaheer e Zaheer, 2006). La fiducia impersonale si sviluppa quindi a partire da segnali di affidabilità provenienti da elementi sistemici invece che da interazioni dirette tra individui (Kosonen et al., 2010). Dyer e Chu (2000, p. 263) descrivono tale fiducia osservando che “l’orientamento alla fiducia che gli individui di un’azienda mantengono nei confronti di un partner commerciale non si basa su relazioni personali, ma piuttosto su una serie di processi e routine istituzionalizzate adottate dall’organizzazione partner”. In modo analogo, Luhmann (1979, p. 50) definisce la fiducia nel sistema come quella in cui il fiduciario “presuppone fondamentalmente che un sistema funzioni e ripone la sua fiducia in tale funzionamento, non nelle persone”.

Nel valutare l’affidabilità di una potenziale azienda partner, gli individui possono considerare una combinazione di riferimenti interpersonali e impersonali.

FIDUCIA COGNITIVA E AFFETTIVA NELLA COLLABORAZIONE BASATA SULLA CONOSCENZA

Le basi cognitive e affettive della fiducia sono ampiamente consolidate nella letteratura (Legood et al., 2023). I concetti di fiducia cognitiva e fiducia affettiva affondano le loro radici nella psicologia e riflettono componenti fondamentali del pensiero e dell’esperienza umana. La cognizione si riferisce a “tutti gli aspetti della conoscenza e della consapevolezza, compresi processi quali la percezione, il ragionamento e il giudizio” (APA, 2020).

La fiducia cognitiva si fonda su un ragionamento razionale e su evidenze osservabili di affidabilità (Lewis e Weigert, 1985). Nelle relazioni interaziendali, essa riflette la fiducia nella competenza della controparte, sostenendo una valutazione analitica positiva della sua affidabilità. Tale forma di fiducia può incidere sulle prestazioni collaborative, in particolare nei processi di condivisione della conoscenza (Henttonen et al., 2020). In contesti di collaborazione basata sulla

conoscenza, un elevato livello di fiducia cognitiva favorisce la ricerca attiva di conoscenze da parte di partner ritenuti affidabili e ne facilita lo scambio (Chowdhury, 2005; Holste e Fields, 2010). Quando i partner dimostrano reciprocamente fiducia cognitiva, sono più inclini a investire nella relazione e a utilizzare in modo efficace le conoscenze condivise.

La fiducia affettiva, invece, si fonda su valori personali e legami emotivi che uniscono gli individui e implica cura, attenzione e reciprocità (McAllister, 1995). È stato dimostrato che un affetto positivo favorisce un migliore scambio di informazioni, comportamenti extra-ruolo, strategie più cooperative e un rafforzamento complessivo della fiducia (Elfenbein, 2023). Inoltre, promuove la creatività, stimolando il pensiero divergente e la generazione di idee nuove e di valore (Chua et al., 2012). La fiducia affettiva svolge un ruolo centrale nella condivisione della conoscenza, mentre la fiducia cognitiva risulta più rilevante nella sua applicazione (Holste e Fields, 2010).

Nelle relazioni interaziendali, gli individui possono attivare segnali di fiducia basati sia sulla cognizione sia sull’affettività quando valutano i riferimenti di fiducia sociale e impersonale. La fiducia cognitiva si fonda su motivazioni razionali, come la valutazione delle risorse di conoscenza e delle competenze complementari dell’impresa partner. Con il tempo, tuttavia, gli attori che imparano a conoscersi possono sviluppare relazioni basate sull’affetto, estendendo talvolta tale fiducia anche a riferimenti impersonali, come la cultura o il marchio dell’organizzazione partner.

La fiducia affettiva richiede generalmente più tempo per svilupparsi rispetto alla fiducia cognitiva (Lewicki e Bunker, 1995). Le basi della fiducia cognitiva risiedono nei ruoli formali, nei comportamenti prescritti e nell’“interesse personale illuminato”, mentre la fiducia affettiva si fonda su comportamenti extra-ruolo, su tratti personali e sulla cosiddetta “virtù delle relazioni” (McAllister, 1995, p. 29; cfr. anche Kramer, 1999; Lewis e Weigert, 1985).

FIDUCIA GENERALIZZATA E FIDUCIA SPECIFICA

NELLE DIVERSE CULTURE

La tendenza generalizzata a fidarsi degli altri è in parte un tratto della personalità (Rotter, 1971), appreso attraverso esperienze di vita che rendono un individuo più o meno incline alla fiducia e che sviluppano una maggiore o minore capacità di affidarsi agli altri (Baer et al., 2018; Hardin, 2017; Reimann et al., 2017; Van Lange, 2015). La natura e l'estensione della fiducia variano sensibilmente da una cultura all'altra (Dietz et al., 2010; Doney et al., 1997; Fukuyama, 1995; Huff e Kelley, 2003; Zaheer e Zaheer, 2006). Norme culturali, valori sociali e caratteristiche istituzionali influenzano profondamente la portata della fiducia e i comportamenti che ne derivano (Dietz et al., 2010; Dyer e Chu, 2010; Ferrin e Gillespie, 2010; Uslaner, 2010).

Un livello elevato di fiducia generalizzata è particolarmente diffuso nei paesi scandinavi (Rothstein e Stolle, 2003), dove le condizioni sociali e istituzionali sono storicamente favorevoli alla fiducia. In tali contesti, gli individui tendono a fidarsi anche di persone sconosciute e ad avviare nuove relazioni con un atteggiamento aperto e fiducioso. Questa propensione varia tuttavia in base alla personalità e alle esperienze di vita di ciascuno. Un elevato livello di fiducia generalizzata è stato associato a una maggiore equità nella distribuzione del reddito e a bassi livelli di corruzione percepita (Uslaner, 2010) e alla presenza di meccanismi istituzionali di costruzione della fiducia, come garanzie legali e strutture sociali affidabili (Parkhe, 1998). Tale fiducia diffusa è preziosa poiché favorisce apertura verso nuove persone e situazioni (Hardin, 2017; Van Lange, 2015). Al contrario, i livelli di fiducia generalizzata risultano significativamente inferiori in paesi come Turchia, Brasile e Cina (World Values Survey).

Le differenze nella natura della fiducia tra i vari paesi sono spesso ricondotte alle divergenze culturali, in particolare alla distinzione tra culture collettivistiche e individualistiche (Huff e Kelley, 2005). Nelle culture collettivistiche, la fiducia e la lealtà si sviluppano spontaneamente tra i membri del gruppo, ma difficilmente si estendono agli estranei. In Russia, ad esempio, la fiducia si fonda

prevalentemente su relazioni particolaristiche con individui specifici (Michailova e Husted, 2003). In Cina, la fiducia radicata in relazioni personali strette, affetto reciproco e scambio di opportunità (guanxi) si è rivelata più importante della fiducia impersonale basata su istituzioni formali (Buckley et al., 2006; Child, 2001; Child e Möllering, 2003).

Di conseguenza, nelle culture collettivistiche, le relazioni interpersonali specifiche costituiscono la base dei rapporti commerciali e rappresentano un meccanismo essenziale di costruzione della fiducia interorganizzativa, come documentato in Cina (Boisot e Child, 1996; Child e Möllering, 2003; Huang et al., 2008; Jukka et al., 2017) e in Russia (Michailova e Worm, 2003). Nei paesi più individualistici – come Germania e Finlandia – prevalgono invece forme di fiducia generalizzata e meccanismi impersonali di costruzione della fiducia, che assumono un ruolo relativamente più importante nello sviluppo delle relazioni commerciali (Jukka et al., 2017; Lane, 1998; Lane e Bachmann, 1996).

LA FIDUCIA COME ATTEGGIAMENTO, DECISIONE E COMPORTAMENTO

Gran parte della letteratura sulla fiducia ne analizza lo sviluppo come un processo incrementale, che si consolida attraverso investimenti reciproci gradualmente (Lewicki e Bunker, 1995; Ring, 2000; Van de Ven, 1976). In tale processo, la reputazione positiva degli attori rappresenta un indicatore di affidabilità e, all'interno di reti densamente interconnesse, può costituire un vantaggio competitivo, poiché le informazioni di reputazione favoriscono la creazione di nuove opportunità di business (Barney e Hansen, 1994; Burt, 2000; Gulati, 1995).

Nella collaborazione globale basata sulla conoscenza, un atteggiamento fiducioso e una reputazione di affidabilità – sia a livello individuale sia organizzativo – possono diventare condizioni preliminari per l'avvio di relazioni di scambio e una fonte di performance aziendale (Burt e Knez, 1996; Kollock, 1994). Tuttavia, sebbene atteggiamento e reputazione rappresentino componenti

fondamentali della fiducia, diversi autori hanno evidenziato la necessità di un approccio più attivo e comportamentale (Adler, 2001; Child e Möllering, 2003; Williams, 2007). Möllering (2006) e Li (2008) sostengono che la ricerca dovrebbe concentrarsi sul comportamento della fiducia, più che sui soli atteggiamenti (cfr. anche Dietz e den Hartog, 2005; McEvily e Tortoriello, 2010). Le azioni che esprimono fiducia e gli investimenti specifici nella relazione costituiscono segnali tangibili della volontà di un attore di fidarsi e di impegnarsi in uno scambio collaborativo (Axelrod, 1984; Barney e Hansen, 1994; Currall e Judge, 1995; Gillespie e Dietz, 2009; Lewis e Weigert, 1985; McEvily e Zaheer, 2006).

Un comportamento attivo di fiducia assume un'importanza ancora maggiore nei contesti globali e virtuali (Cohen e Fields, 2000; Cullen et al., 2000), poiché in tali ambienti i partecipanti non dispongono della familiarità, della somiglianza sociale né, spesso, del tempo e delle occasioni di interazione continua che caratterizzano lo sviluppo graduale della fiducia nei contesti locali (Jarvenpaa e Leidner, 1999; Kasper-Fuehrer e Ashkanasy, 2001; Meyerson et al., 1996).

MODELLO PER LA COSTRUZIONE DI FIDUCIA ORIENTATA ALLA CREAZIONE DI VALORE

La presente analisi riguardo alla natura della fiducia, comprese le sue componenti principali, può essere sintetizzata in linea di massima come illustrato nella Tabella 1. Per la costruzione del nostro modello ibrido di fiducia interorganizzativa orientata alla

creazione di valore, presentiamo quattro proposizioni che integrano gli elementi chiave della fiducia interpersonale e di quella interorganizzativa.

Forme di fiducia: interpersonale e impersonale

La fiducia interpersonale è essenziale per la condivisione e l'utilizzo di conoscenze personali, contribuendo alla creazione di valore nelle collaborazioni basate sulla conoscenza. Tuttavia, tale forma di fiducia risulta in parte inadeguata e spesso non riproducibile nei contesti di collaborazione globale. Nelle collaborazioni internazionali di tipo *knowledge-based*, gli individui che interagiscono possono non avere esperienze pregresse comuni o una visione condivisa del futuro; spesso operano a distanza o vengono trasferiti periodicamente in nuove sedi e ruoli. Di conseguenza, la fiducia interpersonale, da sola, risulta limitata e troppo fragile per sostenere la complessità delle interazioni globali basate sulla conoscenza, in cui non è possibile conoscere personalmente tutti gli attori coinvolti. Le organizzazioni dinamiche e globalmente interconnesse non possono quindi fare affidamento unicamente sulla fiducia interpersonale, ma necessitano di forme complementari di fiducia per facilitare la condivisione della conoscenza e lo scambio di competenze tra i propri membri.

Sosteniamo pertanto che, per generare valore, la fiducia interpersonale debba essere integrata e supportata da forme di fiducia impersonale, quali la fiducia nella strategia aziendale, nel marchio, nei contratti, nelle certificazioni, nei processi, nella cultura

TABELLA 1. CARATTERISTICHE IBRIDE DELLA FIDUCIA ORIENTATA ALLA CREAZIONE DI VALORE NELLE COLLABORAZIONI GLOBALI BASATE SULLA CONOSCENZA

			Caratteristiche della fiducia
Forme di fiducia	Sociale	Impersonale	Sociale e impersonale
Basi della fiducia	Affettiva	Cognitiva	Basata sull'affettività e sulla cognizione
Fonti di fiducia	Generalizzata	Specifica	Atteggiamento di fiducia generalizzato e comportamento di fiducia specifico
Sviluppo della fiducia	Reputazionale	Basata sull'azione	Basata sulla reputazione e sull'azione

e nelle strutture organizzative (Blomqvist et al., 2005; Dyer e Chu, 2010; Shapiro, 1987; Zucker, 1986).

Proposizione 1: La fiducia sociale e quella impersonale, considerate singolarmente, risultano insufficienti, mentre la loro combinazione sinergica esercita un effetto positivo sulla collaborazione globale basata sulla conoscenza.

Basi della fiducia: cognitiva e affettiva

La fiducia cognitiva può essere definita come analitica e razionale, in quanto si fonda sulla valutazione della competenza, dell'esperienza professionale e del livello di conoscenza rilevante della controparte (Henttonen et al., 2020; Lewis e Weigert, 1985).

I manager che esprimono un'elevata fiducia affettiva nei confronti dei colleghi tendono a cooperare in modo più proattivo e produttivo, soprattutto in situazioni complesse caratterizzate da interdipendenza reciproca (McAllister, 1995). Tale forma di fiducia consente inoltre di sostenere la vulnerabilità personale che deriva dalla condivisione di conoscenze tacite o sensibili (Holste e Fields, 2010). La fiducia affettiva appare quindi particolarmente adatta a collaborazioni complesse, che richiedono motivazione intrinseca e scambio di conoscenze tacite (Chowdhury, 2005).

Una volta sviluppata, tuttavia, la fiducia affettiva tende a persistere anche in assenza di basi cognitive solide o di una "buona ragione" per continuare a fidarsi (McAllister, 1995; Wicks et al., 1999). Pertanto, pur avendo un forte potenziale nel favorire la collaborazione e la condivisione di conoscenze tacite, la fiducia affettiva comporta anche maggiori rischi se non è bilanciata da una fiducia cognitiva, di natura analitica e valutativa, soprattutto nei contesti globali di collaborazione basata sulla conoscenza.

Riteniamo che fiducia cognitiva e fiducia affettiva costituiscano componenti complementari e fondamentali per la creazione di valore nella collaborazione globale *knowledge-based* (Griffith, 2002). La valutazione cognitiva dell'affidabilità dell'altro attore – in termini di competenza, buona volontà e identità – fornisce le basi per una fiducia razionale e informata. La fiducia affettiva, invece, assume un ruolo

centrale nei processi di conoscenza che comportano elevata vulnerabilità personale, motivazione intrinseca, creatività e interazioni personalizzate fondate sullo scambio di conoscenze tacite.

Proposizione 2: La fiducia affettiva e quella cognitiva, considerate singolarmente, risultano insufficienti, mentre la loro combinazione sinergica esercita un effetto positivo sulla collaborazione globale basata sulla conoscenza.

Le fonti della fiducia: generalizzata e specifica

La fiducia generalizzata può costituire una fonte di creazione di valore nell'interazione globale delle conoscenze, poiché consente di accedere a risorse e conoscenze non ridondanti attraverso legami deboli – ossia relazioni con attori nuovi e distanti, anziché con membri della propria rete ristretta (Burt, 1992; Granovetter, 1973, 1985; Nahapiet e Ghoshal, 1998). Tale atteggiamento è fondamentale anche per l'avvio di nuove relazioni: i benefici derivanti da una cultura della fiducia si applicano tanto agli individui quanto alle organizzazioni.

Da una prospettiva economica, individui e imprese con atteggiamenti di fiducia generalizzata e capacità di costruire fiducia possono beneficiare di costi di transazione ridotti e di maggiori vantaggi di transazione, grazie alla loro disponibilità a collaborare con partner strategici complementari (Blomqvist et al., 2002). Gli esperimenti di teoria dei giochi confermano che un approccio inizialmente cooperativo tende a ripagare nel lungo periodo (Axelrod, 1984). In questo senso, la fiducia generalizzata rappresenta un prerequisito cognitivo e relazionale che funge da euristica di valutazione, permettendo agli attori di riconoscere e interpretare proattivamente le opportunità di collaborazione.

Sulla scena globale, tuttavia, la fiducia generalizzata può essere rischiosa. La capacità di fidarsi è appresa socialmente, quindi la fiducia generalizzata può dare i suoi frutti in un contesto di alta fiducia, ma non necessariamente in uno di bassa fiducia (Cook et al., 2005). Pertanto, un atteggiamento di fiducia generalizzata da solo non è sufficiente per la creazione di valore.

Allo stesso modo, la fiducia specifica – tipica di contesti come Cina e Russia, in cui ci si fida esclusivamente di individui specifici – non garantisce valore nella collaborazione globale basata sulla conoscenza (Fukuyama, 1995; Li, 2008; Michailova e Hutchings, 2006). In primo luogo, limitare la fiducia ai membri del proprio gruppo o a soggetti socialmente simili può far perdere accesso a conoscenze uniche e non ridondanti, indispensabili nei contesti globali di scambio. In secondo luogo, tale chiusura relazionale può generare un uso inefficiente delle risorse, ostacolando crescita, innovazione e rinnovamento organizzativo (Fukuyama, 1995; Kern, 1998; Uzzi e Spiro, 2005). In terzo luogo, motivazioni e comportamenti di individui e organizzazioni variano in base alla situazione e al contesto (Rocha e Ghoshal, 2006), per cui l'affidabilità – intesa come capacità e buona volontà – non può essere data per scontata nel tempo.

Ne consegue che il comportamento fiduciario effettivo – ossia le decisioni e le azioni che implicano l'assunzione di rischi, come la condivisione di informazioni sensibili – deve sempre essere specifico rispetto alla situazione, al compito e all'oggetto della fiducia (Blomqvist, 2002; Hardin, 2002; Lewicki et al., 1998). In assenza di tale orientamento specifico, la fiducia generalizzata può condurre a una sopravvalutazione o sottovalutazione dell'affidabilità del partner (sui processi che combinano atteggiamento e comportamento fiduciario, cfr. Dietz e den Hartog, 2006; McEvily et al., 2003)).

Proposizione 3: La fiducia generalizzata e quella specifica, considerate singolarmente, risultano insufficienti, mentre la loro combinazione sinergica esercita un effetto positivo sulla collaborazione globale basata sulla conoscenza.

Sviluppo della fiducia: reputazione e azione

La reputazione assume un ruolo sempre più centrale nelle reti globali basate sulla tecnologia, dove le informazioni sulle prestazioni vengono diffuse e condivise con rapidità a livello mondiale (Cairncross, 2000). Una reputazione di affidabilità contribuisce a ridurre i costi di transazione

– in particolare quelli legati alla ricerca e al monitoraggio – e crea nuove opportunità di business. Nelle attività di ricerca e sviluppo e nei processi di standardizzazione, ad esempio, essa favorisce un'interazione più aperta nella condivisione della conoscenza e nella definizione di standard tecnologici comuni (Blomqvist et al., 2007; Ritala et al., 2009).

Nei contesti di collaborazione globale basata sulla conoscenza, tuttavia, la fiducia non può basarsi esclusivamente su un'evoluzione graduale e reattiva. È spesso necessaria una forma di “fiducia rapida”, costruita in tempi brevi attraverso azioni concrete e interazioni mirate (Blomqvist, 2002, 2005; Meyerson et al., 1996). In ambienti virtuali e dinamici, come quelli delle reti digitali globali, la fiducia può emergere e consolidarsi anche senza una storia condivisa, ma grazie a una combinazione di reputazione consolidata e comportamenti osservabili (Blomqvist e Cook, 2018; Jarvenpaa e Leidner, 1999). Un esempio emblematico proviene dalla Silicon Valley, dove la fiducia si fonda meno su relazioni pregresse e più su reputazione professionale e prestazioni recenti (Cohen e Fields, 2000; Kenney, 2000). Questa forma di fiducia basata sull'azione è aperta agli estranei e può estendersi con efficacia anche a culture, persone e contesti eterogenei, favorendo lo scambio di nuove idee.

Nel contesto aziendale contemporaneo, caratterizzato da tempi accelerati e opportunità di business effimere, non sempre esiste lo spazio necessario per un'evoluzione incrementale della fiducia interorganizzativa o per l'attivazione di meccanismi formali, come la contrattazione. In tali situazioni, la capacità di costruire rapidamente fiducia – anche come forma di investimento rischioso (Bachmann, 2006; Luhmann, 1979) – può generare vantaggi competitivi e opportunità redditizie (Blomqvist, 2002, 2005).

La fiducia basata sull'azione risulta quindi cruciale nelle collaborazioni globali *knowledge-based*, in cui la reputazione può essere rapidamente compromessa se le parti non reagiscono tempestivamente a conflitti o situazioni di rischio. Perché la fiducia produca valore, il soggetto che la

concede deve valutare attivamente e analiticamente l'affidabilità dell'altro, tenendo conto delle sue dimensioni costitutive: competenza, buona volontà e identità (Blomqvist, 2002; Seppänen, 2008). In questo senso, la capacità degli attori di costruire fiducia in modo proattivo e tempestivo integra e rafforza la loro reputazione di affidabilità.

Proposizione 4: La fiducia basata sulla reputazione e quella basata sull'esperienza, considerate singolarmente, sono insufficienti, mentre la loro combinazione sinergica esercita un effetto positivo sulla collaborazione globale basata sulla conoscenza.

Le nostre proposte sono sintetizzate nella Figura 1, che presenta il modello di riferimento per la costruzione di fiducia orientata alla creazione di valore nelle collaborazioni internazionali basate sulla conoscenza. Il riquadro "Antecedenti" illustra le caratteristiche e le risorse che individui e organizzazioni devono apportare alla relazione collaborativa affinché essa risulti efficace. Il riquadro "Dinamiche relazionali" descrive invece come i comportamenti interpersonali e

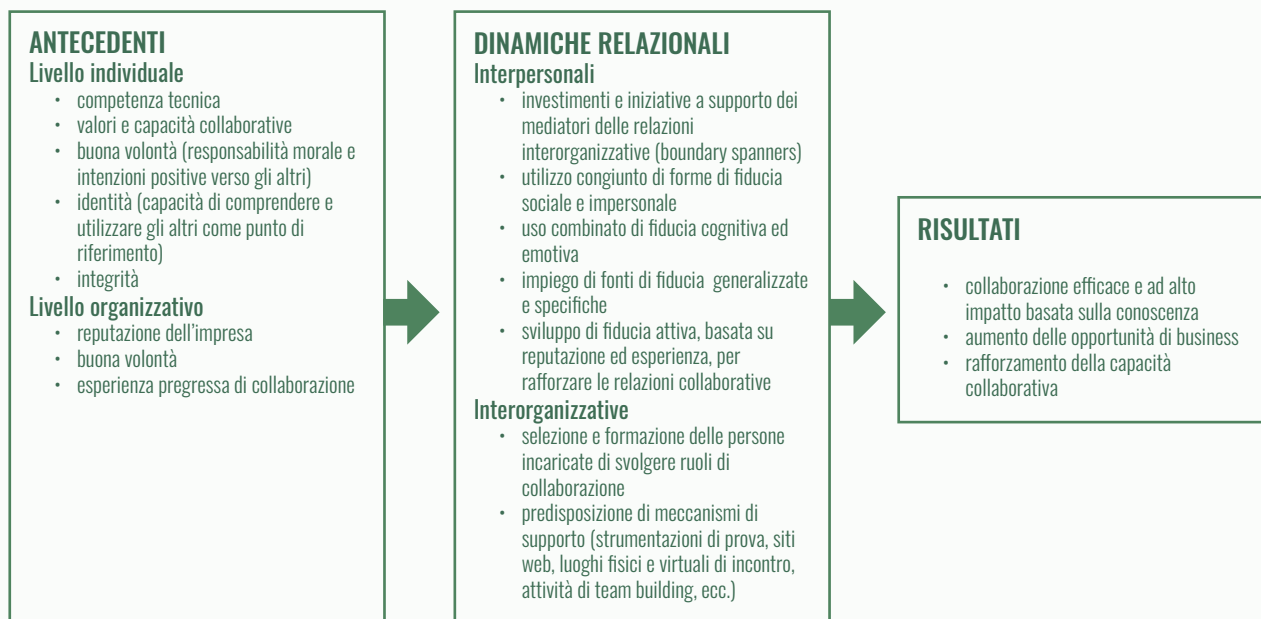
interorganizzativi possano integrarsi e combinarsi nel conduzione dei progetti collaborativi. Infine, il riquadro "Risultati" evidenzia i principali benefici che derivano alle organizzazioni capaci di sviluppare una solida competenza collaborativa, in particolare nei settori ad alta intensità di conoscenza.

A seguire, presentiamo il caso di Blade.org, che illustra come la fiducia sociale e interorganizzativa possa svilupparsi all'interno di una comunità collaborativa internazionale di imprese.

DINAMICHE DI FIDUCIA IN BLADE.ORG

Il caso di Blade.org, una comunità collaborativa di imprese che ha operato nel mercato internazionale dei server informatici, illustra in modo efficace come si sviluppa la fiducia nelle collaborazioni globali basate sulla conoscenza. Fondata nel 2006 da IBM insieme ad altre sette aziende per supportare la piattaforma IBM BladeCenter (Fjeldstad et al., 2012; Snow et al., 2011), Blade.org era nata dall'intuizione di IBM di non sviluppare autonomamente prodotti

FIGURA 1. MODELLO DI RIFERIMENTO PER LA COSTRUZIONE DI FIDUCIA ORIENTATA ALLA CREAZIONE DI VALORE



e servizi (“soluzioni”), ma di creare una comunità di imprese complementari disposte a collaborare per accelerare lo sviluppo e la commercializzazione di soluzioni basate sulla tecnologia blade.

IBM e le altre aziende fondatrici avevano inizialmente invitato 27 imprese attive nel mercato dei server informatici ad aderire alla nuova comunità. Queste prime adesioni avevano innescato rapidamente un effetto moltiplicatore: le imprese coinvolte avevano promosso a loro volta l'ingresso di ulteriori organizzazioni, portando il numero dei membri a 70 e garantendo così la presenza delle competenze specialistiche necessarie allo sviluppo di soluzioni complete per il mercato blade. In una fase successiva, diverse aziende avevano coinvolto anche i propri principali clienti, facendo crescere la comunità fino a superare le 200 imprese associate.

Blade.org era strutturata in nove comitati tecnici, composti da volontari provenienti dalle imprese associate, dedicati a funzioni quali tecnologia, architettura delle soluzioni, conformità e interoperabilità, gestione dell'alimentazione e del raffreddamento, oltre ad altre aree di specializzazione. Poiché le soluzioni sviluppate erano in genere prodotti complessi, costosi e ad alta intensità di conoscenza, questi comitati svolgevano un ruolo di supporto tecnico e progettuale alle imprese associate nei loro progetti di innovazione. Ogni impresa era libera di proporre un progetto di co-sviluppo a una o più aziende del network, e la maggior parte delle iniziative veniva realizzata da gruppi di 2–4 aziende. Un ufficio centrale forniva infrastrutture, servizi amministrativi e iniziative strategiche per coordinare e ampliare la comunità. Questi servizi si rivelarono fondamentali per costruire una fiducia impersonale, capace di sostenere la collaborazione globale nella condivisione della conoscenza. Nei primi 18 mesi di attività, le imprese di Blade.org avevano sviluppato oltre 60 soluzioni, a testimonianza dell'efficacia complessiva di questo modello collaborativo.

A livello interpersonale, la fiducia emergeva attraverso le interazioni ripetute nei comitati tecnici e nei gruppi di progetto. Tutti i rappresentanti

delle imprese associate – i cosiddetti Blade people – avevano aderito volontariamente alla comunità, spinti dal proprio interesse e dalla propensione alla collaborazione. La struttura dei comitati favoriva interazioni frequenti e orientate ai compiti, che permettevano ai partecipanti di valutare reciprocamente competenza e affidabilità. Con il tempo, tali interazioni alimentavano una fiducia interpersonale fondata sulla percezione di competenza, buona volontà e integrità (Mayer et al., 1995). Le relazioni interpersonali fungevano anche da canali di condivisione della conoscenza e da base per la fiducia interorganizzativa nei progetti di innovazione. Con l'accumularsi delle esperienze collaborative di successo, le imprese svilupparono una reputazione di affidabilità, che agiva come meccanismo di salvaguardia contro l'opportunismo, rafforzando la credibilità del processo di collaborazione. Questa dinamica evidenziava il ruolo complementare dei meccanismi interpersonali e organizzativi nel sostenere la fiducia e nel favorire la cooperazione.

Il caso Blade.org è un esempio di come la fiducia possa essere coltivata e mantenuta intenzionalmente all'interno di una comunità internazionale distribuita e composta da più imprese. Il passaggio dalla fiducia interpersonale a quella interorganizzativa non è stato frutto del caso, ma il risultato di scelte progettuali consapevoli operate a diversi livelli – individuale, organizzativo e comunitario. La combinazione tra fiducia generalizzata e fiducia specifica ha contribuito a costruire una reputazione di affidabilità, favorendo una collaborazione attiva e duratura. Le collaborazioni *knowledge-based* di successo si fondano su individui competenti e affidabili, su organizzazioni dotate di una solida reputazione e una comprovata esperienza di cooperazione efficace, e su meccanismi di supporto che permettono alla fiducia di svilupparsi in modo organico, anche in assenza di un controllo gerarchico.

A livello individuale, la fiducia è stata rafforzata da competenza tecnica, adesione a norme esplicite e a standard etici e professionali, nonché dalla percezione di un'autentica attenzione al benessere

e al sostegno reciproco. Questi elementi hanno consolidato le dimensioni della capacità, della benevolenza, dell'integrità e dell'identità, che costituiscono la base dell'affidabilità. A livello organizzativo, la fiducia è maturata grazie alla complementarità delle risorse tra le imprese partecipanti e alla reputazione di collaborazione equa e di successo costruita nel tempo. A livello comunitario, essa si è fondata su meccanismi formali pensati per facilitare la collaborazione e ridurre i rischi di comportamento opportunistico, come comitati strutturati, progetti congiunti e processi trasparenti di valutazione reciproca. La chiarezza dei ruoli, la definizione delle responsabilità e la corretta attuazione dei compiti hanno aumentato la prevedibilità dei comportamenti, favorendo la cosiddetta "fiducia rapida". Parallelamente, norme condivise e valori comuni hanno sostenuto la costruzione di un'identità collettiva, alimentando fiducia relazionale, sicurezza psicologica e coesione del gruppo. Il comportamento reciproco e adattivo dei partecipanti ha contribuito a rafforzare cicli virtuosi di affidabilità, consolidando progressivamente i legami tra le organizzazioni.

Queste strutture e pratiche di costruzione della fiducia hanno migliorato la qualità della collaborazione, rendendo gli individui più propensi ad assumersi rischi e a condividere in modo proattivo conoscenze tacite e informazioni riservate. A livello di comunità, tutto ciò ha portato a una maggiore velocità nei cicli di innovazione e commercializzazione, confermando come la fiducia possa agire da motore di valore nelle reti globali basate sulla conoscenza.

CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI PER LA RICERCA E LA PRATICA

In questo studio abbiamo integrato prospettive multidisciplinari sulla fiducia, con l'obiettivo di proporre un approccio più olistico alla sua comprensione nelle collaborazioni globali basate sulla conoscenza. Abbiamo concettualizzato

la fiducia come un costrutto articolato nelle dimensioni di competenza, buona volontà e identità, considerate complementari nel determinare l'affidabilità necessaria per generare valore. Abbiamo quindi sostenuto l'esistenza di una forma ibrida di fiducia capace di creare valore nelle collaborazioni *knowledge-based* e formulato diverse proposizioni per descriverne la natura complementare e interattiva.

Abbiamo mostrato che la fiducia interpersonale e quella impersonale, se considerate singolarmente, non sono sufficienti a creare valore nelle collaborazioni globali basate sulla conoscenza. L'interazione diretta tra individui è indispensabile per la condivisione tacita della conoscenza e per la co-creazione di nuove idee; tuttavia, solo quando questa dimensione relazionale si integra con strutture e processi di fiducia impersonale, la combinazione delle due forme diventa realmente efficace nel sostenere relazioni collaborative globali.

La fiducia generatrice di valore emerge inoltre dall'equilibrio tra una fiducia generalizzata, che promuove apertura e disponibilità verso nuove opportunità, e una fiducia specifica, che consente una valutazione razionale dei rischi e degli impegni prima di assumere posizioni potenzialmente vulnerabili. Questa complementarità permette di bilanciare fiducia e prudenza, riducendo i rischi tipici delle collaborazioni internazionali *knowledge-based*. Allo stesso modo, la fiducia affettiva e quella cognitiva devono coesistere per garantire una condivisione efficace della conoscenza e un suo utilizzo concreto. La prima favorisce l'apertura e la disponibilità a collaborare, poiché si fonda sulla percezione di buona volontà e orientamento relazionale; la seconda si basa su una valutazione analitica della competenza altrui, essenziale per applicare la conoscenza scambiata.

Infine, nelle collaborazioni globali basate sulla conoscenza, la reputazione costituisce una risorsa strategica e una fonte di creazione di valore. Essa favorisce l'emergere di nuove opportunità e si traduce in vantaggio competitivo attraverso azioni che consolidano la credibilità degli attori coinvolti.

CONTRIBUTO ACCADEMICO

La nostra discussione concettuale contribuisce ad ampliare la ricerca sulla fiducia nei campi della gestione della conoscenza e del commercio internazionale, entrambi interessati alla creazione di valore attraverso forme di collaborazione globale *knowledge-based*. Il contributo principale di questo studio consiste nell'integrare prospettive teoriche eterogenee sulla natura e sulle dinamiche della fiducia in un modello ibrido applicabile alla collaborazione globale nella gestione della conoscenza. L'approccio proposto evidenzia come la creazione di valore in tali contesti non debba essere intesa secondo una logica "o-o", ma come un processo "sia-sia", in cui elementi apparentemente contrapposti – come la fiducia interpersonale e quella impersonale, o quella cognitiva e affettiva – coesistono e si rafforzano reciprocamente. Tale prospettiva si rivela particolarmente utile per comprendere e gestire le tensioni insite nelle relazioni interaziendali complesse che caratterizzano l'economia globale.

È importante sottolineare che il modello di riferimento elaborato si applica in modo specifico alle situazioni che implicano collaborazione, più che cooperazione. Nelle relazioni tra imprese, infatti, esiste una distinzione sostanziale tra i due concetti (Miles et al., 2005). La cooperazione implica lavorare insieme per il raggiungimento di un obiettivo comune, generalmente attraverso la negoziazione e l'attuazione di soluzioni già note, dove ciascuna parte persegue i propri interessi e si attende benefici proporzionati al contributo fornito. La collaborazione, invece, si fonda su una logica diversa: consiste nel lavorare insieme per creare soluzioni che ancora non esistono. Come dimostra il caso Blade.org, i partner di un progetto di innovazione mettono in comune competenze e conoscenze complementari per sviluppare soluzioni nuove e commercialmente valide. Gli obiettivi e i risultati specifici non possono essere negoziati in anticipo, poiché le parti non sanno con esattezza dove condurranno i loro sforzi congiunti. Nei settori ad alta intensità di conoscenza, dove prodotti e servizi sono complessi e in continua

evoluzione, la collaborazione rappresenta dunque una necessità strategica, non una semplice opzione organizzativa.

IMPLICAZIONI PRATICHE

Sulla base del modello di riferimento proposto per la creazione di fiducia interorganizzativa generatrice di valore, emergono diversi aspetti che i manager dovrebbero considerare prima di impegnarsi in una collaborazione globale basata sulla conoscenza. Quando instaurano nuove relazioni, è importante che i manager riconoscano che i partner provenienti da contesti culturali e istituzionali differenti possono avere atteggiamenti diversi nei confronti della fiducia: alcuni più aperti e generalizzati, altri orientati a fidarsi solo di persone conosciute o appartenenti alla propria rete di relazioni. In questo senso, un atteggiamento aperto verso nuovi interlocutori, combinato con comportamenti di fiducia specifici e mirati, può offrire maggiori opportunità di collaborazione e risultati migliori.

Nella gestione delle relazioni interaziendali, fiducia interpersonale e fiducia impersonale sono entrambe fondamentali. È essenziale condividere informazioni su prodotti, processi e strategie, ma anche investire nella costruzione di relazioni personali di fiducia. I manager più esperti dedicano tempo a questo obiettivo, perché conoscere le persone chiave che operano all'interfaccia tra le organizzazioni consente di ottenere informazioni preziose, favorisce la negoziazione di accordi reciprocamente vantaggiosi e facilita la risoluzione di eventuali conflitti. Quando sorge una controversia, infatti, è spesso più rapido, economico ed efficace affrontarla direttamente tra persone fidate piuttosto che ricorrere a strumenti legali.

La collaborazione basata sulla conoscenza richiede sia fiducia cognitiva sia fiducia affettiva. Per utilizzare la conoscenza altrui, le persone devono poter contare su una base razionale di fiducia nelle competenze, nelle informazioni e nei giudizi dei propri interlocutori. Per condividere le proprie

conoscenze specialistiche, invece, è necessario che le persone si sentano sicure e valorizzate, all'interno di un clima di rispetto e riconoscimento reciproco. Un atteggiamento positivo consente inoltre di interpretare la diversità come una risorsa complementare, piuttosto che come un ostacolo, migliorando così la qualità della collaborazione e la gestione dei conflitti.

Le aziende che investono nella costruzione di fiducia interpersonale e impersonale possono sviluppare una reputazione di affidabilità, che costituisce un vantaggio competitivo nei settori ad alta intensità di conoscenza. Tuttavia, tale reputazione deve essere sostenuta da comportamenti coerenti e da pratiche organizzative affidabili, affinché la percezione di fiducia si traduca in risultati concreti. Per migliorare la capacità di un'impresa di collaborare efficacemente a livello globale, è utile concentrare l'attenzione su tre aree chiave:

1. le persone coinvolte nella collaborazione con partner esterni;
2. il contesto organizzativo e culturale in cui la collaborazione si sviluppa;
3. i meccanismi di supporto che facilitano le attività interpersonali e interorganizzative.

I migliori collaboratori tendono ad auto-selezionarsi per questi ruoli: sono persone che amano lavorare in team, non temono di mostrarsi vulnerabili o di assumersi rischi, hanno una reputazione di integrità e un percorso professionale solido, e traggono soddisfazione dal creare valore insieme ad altri individui competenti. Questi collaboratori sono intrinsecamente motivati, e la loro motivazione deriva dal piacere di collaborare più che dagli incentivi esterni. Nella comunità Blade.org, ad esempio, i Blade people si offrivano volontariamente per rappresentare le proprie aziende nei progetti di innovazione.

Affinché la collaborazione sia efficace, è necessario creare ambienti di lavoro che consentano ai partner di operare in modo efficiente e di costruire relazioni di fiducia. In Blade.org, le riunioni si svolgevano in modalità diverse – di

persona, virtualmente o presso le sedi delle imprese partecipanti – e molti team di progetto avevano sviluppato piattaforme digitali dedicate, complete di chat room e strumenti di monitoraggio delle decisioni. I team godevano di ampia autonomia decisionale e si organizzavano in modo flessibile, anche attraverso attività di team building e momenti informali di conoscenza reciproca. In breve, i collaboratori avevano bisogno sia di uno spazio fisico sia di uno spazio relazionale in cui sentirsi parte di una comunità. In queste condizioni, potevano impegnarsi pienamente nelle attività comuni, con un livello minimo di controllo gerarchico.

Quando la collaborazione attraversa i confini di più organizzazioni, è necessario disporre di una piattaforma di supporto che ne faciliti il funzionamento. La filosofia di Blade.org era proprio quella di offrire un ambiente favorevole ai progetti di innovazione, senza ricorrere a una rigida gerarchia gestionale. Le imprese associate erano libere di avviare i propri progetti, ma responsabili di reperire risorse e finanziamenti. L'organizzazione metteva a disposizione comitati tecnici di supporto, un portale comunitario per la condivisione e l'archiviazione delle soluzioni sviluppate, e un ufficio centrale che coordinava le iniziative strategiche a livello di rete.

In conclusione, la fiducia ibrida orientata alla creazione di valore può essere costruita quando individui e organizzazioni riflettono consapevolmente sui propri atteggiamenti, convinzioni e comportamenti fiduciari in un contesto globale. A livello aziendale, essa si sviluppa quando responsabili strategici, di sviluppo e delle risorse umane collaborano alla creazione di processi di valutazione e rafforzamento della fiducia organizzativa. La fiducia che crea valore nasce da una cultura condivisa e da valori comuni, che possono essere promossi attraverso la selezione del personale, la formazione manageriale e l'adozione di modelli di ruolo positivi all'interno dell'organizzazione.

Infine, le imprese possono potenziare le competenze dei propri collaboratori organizzando

seminari e programmi di apprendimento su temi culturali, strategici e legali legati alla collaborazione internazionale. In questo modo, né la collaborazione in sé né le organizzazioni coinvolte risultano svantaggiate. Le aziende che

sviluppano meccanismi efficaci di costruzione della fiducia nelle collaborazioni globali basate sulla conoscenza saranno meglio preparate ad avere successo nell'attuale economia globale dinamica, interdipendente e orientata alla conoscenza.

MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- **integrare fiducia interpersonale e impersonale:** unire relazioni tra persone e meccanismi formali (contratti, processi, certificazioni, cultura, strategia) per sostenere la collaborazione globale basata sulla conoscenza;
- **combinare fiducia cognitiva e fiducia affettiva:** valutare competenza e conoscenze rilevanti e, insieme, coltivare legami fondati su cura, attenzione e reciprocità per favorire la condivisione della conoscenza tacita;
- **bilanciare fiducia generalizzata e fiducia specifica:** mantenere apertura verso nuovi partner e, al tempo stesso, valutare rischi e impegni in modo analitico rispetto a situazione, compito e oggetto della fiducia;
- **agire sulla reputazione con coerenza:** tradurre la reputazione di affidabilità in risultati attraverso azioni coerenti, trasparenti e tempestive nelle relazioni interorganizzative;
- **selezionare e formare persone motivate alla collaborazione:** privilegiare soggetti che si auto-selezionano, con integrità, competenza tecnica e propensione a lavorare in team; sostenere tali qualità con selezione del personale e formazione manageriale.
- **attivare meccanismi di supporto alla collaborazione:** creare comitati tecnici, piattaforme e portali comunitari, definire ruoli e responsabilità, dare autonomia decisionale e predisporre spazi fisici e relazionali per lavorare con minima gerarchia.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Adler, P. (2001). "Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism." *Organization Science*, 12(2), 215–234.

American Psychological Association (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). American Psychological Association.

Argote, L., McEvily, B., Reagans, R. (2003). "Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes." *Management Science*, 49(4), 571–582.

Ariño, A., de la Torre, J., Ring, P.S. (2001). "Relational quality: Managing trust in corporate

alliances." *California Management Review*, 44(1), 109–131.

Arrow, K. (1974). Limits of economic organization. Norton.

Ashnai, B., Henneberg, S.C., Naudé, P., Francescucci, A. (2016). "Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude-behavior-outcome model." *Industrial Marketing Management*, 52, 128–139.

Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. Basic Books.

Bachmann, R. (2006). "Trust and/or power: Towards a sociological theory of organizational relationships." In Bachmann, R., Zaheer, A. (Eds.), *Handbook of trust*

research (pp. 393–408). Edward Elgar.

Bachmann, R. (2011). "At the crossroads: Future directions in trust research." *Journal of Trust Research*, 1(2), 203–213.

Baer, M.D., et al. (2018). "It's not you, it's them: Social influences on trust propensity and trust dynamics." *Personnel Psychology*, 71(3), 423–455.

Barney, J.B., Hansen, M.H. (1994). "Trustworthiness as a source of competitive advantage." *Strategic Management Journal*, 15, 175–190.

Becerra, M., Lunnan, R., Huemer, L. (2008). "Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between

alliance partners." *Journal of Management Studies*, 45(4), 691–713.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Blomqvist, K. (1997). "The many faces of trust." *Scandinavian Journal of Management*, 13(3), 271–286.

Blomqvist, K. (2002). *Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation* (Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122).

Blomqvist, K. (2005). "Trust in a dynamic environment: Fast trust as a threshold condition for asymmetric technology

- partnership formation in the ICT sector." In Bijlsma-Frankema, K.M., Klein Woolthuis, R.J.A. (Eds.), *Trust under pressure: Empirical investigations of the functioning of trust and trust building in uncertain circumstances* (pp. 208–234). Edward Elgar.
- Blomqvist, K., Cook, K. (2018). "Swift trust: State of the art and future research directions." In Searle, R., Nienaber, A.M., Sitkin, S.B. (Eds.), *The Routledge companion to trust* (pp. 29–49). Routledge.
- Blomqvist, K., Cook, K.S. (2026). "Trust transfer." In Schafheitle, S., Van der Werff, L., Hamm, J.A. (Eds.), *Trust encyclopedia* (forthcoming).
- Blomqvist, K., Hurmelinna, P., Seppänen, R. (2005). "Playing the collaboration game right: Balancing trust and contracting." *Technovation*, 25(5), 497–504.
- Blomqvist, K., Kyläheiko, K., Virolainen, V. (2002). "Filling the gap in traditional transaction cost economics: Towards transaction benefits-based analysis using Finnish telecommunications as an illustration." *International Journal of Production Economics*, 70, 1–14.
- Blomqvist, K., et al. (2007). Hybrid innovation management: Lessons learned from mobile TV development [Conference paper]. Berkeley Service Innovation Conference, Berkeley, CA.
- Boisot, M., Child, J. (1996). "From fiefs to clans and network capitalism: Explaining China's emerging economic order." *Administrative Science Quarterly*, 41, 600–628.
- Buckley, P.J., Clegg, J., Tan, H. (2006). "Cultural awareness in knowledge transfer to China: The role of guanxi and mianzi." *Journal of World Business*, 41(3), 275–288.
- Burt, R.S. (1992). *Structural holes*. Harvard University Press.
- Burt, R.S. (2000). "The network structure of social capital." In Sutton, R.I., Staw, B.M. (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 345–423). JAI Press.
- Burt, R.S., Knez, M. (1996). "Trust and third-party gossip." In Kramer, R.M., Tyler, T.R. (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 68–89). Sage.
- Castaldo, S., Premazzi, K., Zerbini, F. (2010). "The meaning(s) of trust: A content analysis on the diverse conceptualizations of trust in scholarly research on business relationships." *Journal of Business Ethics*, 96(4), 657–668.
- Child, J. (2001). "Trust: The fundamental bond in global collaboration." *Organizational Dynamics*, 29(4), 274–288.
- Child, J., Möllering, G. (2003). "Contextual confidence and active trust development in the Chinese business environment." *Organization Science*, 14(1), 69–80.
- Chowdhury, S. (2005). "The role of affect- and cognition-based trust in complex knowledge sharing." *Journal of Managerial Issues*, 17(3), 310–326.
- Chua, R.Y., Morris, M.W., Mor, S. (2012). "Collaborating across cultures: Cultural metacognition and affect-based trust in creative collaboration." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(2), 116–131.
- Cohen, S.S., Fields, G. (2000). "Social capital and capital gains: An examination of social capital in Silicon Valley." In Kenney, M. (Ed.), *Understanding Silicon Valley: The anatomy of an entrepreneurial region* (pp. 266–292). Stanford University Press.
- Cook, K.S., Hardin, R., Levi, M. (2005). "The significance of trust." In Cook, K.S., Hardin, R., Levi, M. (Eds.), *Cooperation without trust?* (pp. 1–19). Russell Sage Foundation.
- Cullen, J.B., Johnson, J.L., Sakano, T. (2000). "Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management." *Journal of World Business*, 35(3), 223–240.
- Currall, S.C., Inkpen, A.C. (2002). "A multilevel approach to trust in joint ventures." *Journal of International Business Studies*, 33, 479–495.
- Currall, S.C., Judge, T. A. (1995). "Measuring trust between organizational boundary role persons." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(2), 151–170.
- Dhanaraj, C., et al. (2004). "Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance." *Journal of International Business Studies*, 35(5), 428–442.
- Dietz, G., den Hartog, D. (2006). "Measuring trust inside organisations." *Personnel Review*, 35(5), 557–588.
- Dietz, G., Gillespie, N., Chao, G. (2010). "Introduction: Unravelling the complexities of trust and culture." In Saunders, M.N.K., et al. (Eds.), *Organizational trust: A cultural perspective* (pp. 3–41). Cambridge University Press.
- Dirks, K.T., Ferrin, D. (2001). "The role of trust in organizational settings." *Organization Science*, 12, 450–467.
- Doney, P.M., Cannon, J.P. (1997). "An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships." *Journal of Marketing*, 61, 35–51.
- Dyer, J.H., Chu, W. (2000). "The determinants of trust in supplier–automaker relationships in the U.S., Japan and Korea." *Journal of International Business Studies*, 31, 259–285.
- Dyer, J.H., Chu, W. (2003). "The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea." *Organization Science*, 14(1), 57–68.
- Dyer, J.H., Chu, W. (2011). "The determinants of trust in supplier–automaker relations in the U.S., Japan, and Korea: A retrospective." *Journal of International Business Studies*, 42(1), 28–34.
- Dyer, J.H., Singh, H. (1998). "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage." *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Elfenbein, H.A. (2023). "Emotion in organizations: Theory and research." *Annual Review of Psychology*, 74(1), 489–517.
- Erikson, E.H. (1963). *Childhood and society* (2nd ed.). W. W. Norton.
- Ferrin, D., Gillespie, N. (2010). Trust differences across national–societal cultures: Much to do, or much ado about nothing? In Saunders, M.N.K. et al. (Eds.), *Organizational trust: A cultural perspective* (pp. 42–86). Cambridge University Press.
- Fjeldstad, Ø.D., et al. (2012). The architecture of collaboration. *Strategic Management Journal*, 33(6), 734–750.
- Foss, N. J. (1996). "Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments." *Organization Science*, 7(5), 470–476.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Stanford University Press.
- Gillespie, N., Dietz, G. (2009). "Trust repair after an organization-level failure." *Academy of Management Review*, 34(1), 127–145.
- Granovetter, M. (1973). "The strength of weak ties." *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Granovetter, M. (1985). "Economic action and social structure: The problem of embeddedness." *American Journal of Sociology*, 91, 481–510.
- Grant, R. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm." *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Grant, R.M. (2013). "Reflections on knowledge-based approaches to the organization of production." *Journal of Management & Governance*, 17, 541–558.
- Grant, R.M., Baden-Fuller, C. (2004). "A knowledge accessing theory of strategic alliances." *Journal of Management Studies*, 41(1), 61–84.
- Grant, R., Phene, A. (2022). "The knowledge-based view and global

- strategy: Past impact and future potential." *Global Strategy Journal*, 12(1), 3–30.
- Griffith, D.A. (2002). "Role of communication competencies in international business relationship development." *Journal of World Business*, 37(4), 256–265.
- Gulati, R. (1995). "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances." *Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112.
- Gulati, R. (1998). "Alliances and networks." *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Hardin, R. (1993). "The street-level epistemology of trust." *Politics & Society*, 21(4), 505–529.
- Hayashi, N., et al. (1999). "Reciprocity, trust, and the sense of control: A cross-societal study." *Rationality and Society*, 11, 27–46.
- Henttonen, K., Hurmelinna-Laukkanen, P., Blomqvist, K. (2020). "Between trust and control in R&D alliances." *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(2), 247–269.
- Holste, J.S., Fields, D. (2010). "Trust and tacit knowledge sharing and use." *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128–140.
- Huang, Q., Davison, R.M., Gu, J. (2008). "Impact of personal and cultural factors on knowledge sharing in China." *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 451–471.
- Huff, L., Kelley, L. (2003). "Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study." *Organization Science*, 14(1), 81–90.
- Huff, L., Kelley, L. (2005). "Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation: A seven-nation study." *Journal of Business Research*, 58(1), 96–102.
- Hurmelinna, P., et al. (2006). "Strive towards R&D collaboration performance: The effects of asymmetry, trust, and contracting." *Creativity and Innovation Management*, 14(4), 374–383.
- Jarvenpaa, S.L., Leidner, D.E. (1999). "Communication and trust in global virtual teams." *Organization Science*, 10(6), 791–815.
- Jones, G.R., George, J.M. (1998). "The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork." *Academy of Management Review*, 23(3), 531–546.
- Jukka, M., Blomqvist, K., Li, P.P., Gan, C. (2017). "Trust–distrust balance: Trust ambivalence in Sino-Western B2B relationships." *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(3), 482–507.
- Kasper-Fuehrer, E.C., Ashkanasy, N.M. (2001). "Communicating trustworthiness and building trust in inter-organizational virtual organizations." *Journal of Management*, 27, 235–354.
- Kenney, M. (2000). "Introduction." In M. Kenney (Ed.), *Understanding Silicon Valley: The anatomy of an entrepreneurial region* (pp. 1–12). Stanford University Press.
- Kern, H. (1998). "Lack of trust, surfeit of trust: Some causes of the innovation crisis in German industry." In Lane, C., Bachmann, R. (Eds.), *Trust within and between organizations* (pp. 203–213). Oxford University Press.
- Kogut, B., Zander, U. (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology." *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Kollock, P. (1994). "The emergence of exchange structures: An experimental study of uncertainty, commitment, and trust." *American Journal of Sociology*, 100(2), 313–345.
- Kramer, R.M. (1999). "Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions." *Annual Review of Psychology*, 50, 569–598.
- Kramer, R.M. (2006). "Organizational trust: Progress and promise in theory and research." In Kramer, R.M. (Ed.), *Organizational trust: A reader* (pp. 21–47). Oxford University Press.
- Kramer, R.M., Brewer, M., Hanna, B. (1996). "Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision." In Kramer, R.M., Tyler, T.R. (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 357–389). Sage.
- Krishnan, R., Martin, X., Noorderhaven, N.G. (2006). "When does trust matter to alliance performance?" *Academy of Management Journal*, 49(5), 894–917.
- Kroeger, F. (2019). "Unlocking the treasure trove: How can Luhmann's theory of trust enrich trust research?" *Journal of Trust Research*, 9(1), 110–124.
- Lane, C. (1998). "Theories and issues in the study of trust." In Lane, C., Bachmann, R. (Eds.), *Trust within and between organizations* (pp. 1–13). Oxford University Press.
- Lane, C., Bachmann, R. (1996). "The social constitution of trust: Supplier relations in Britain and Germany." *Organization Studies*, 17(3), 365–395.
- Lewicki, R.J., Bunker, B.B. (1995). "Trust in relationships: A model of development and decline." In Bunker, B.B., Rubin, J.Z. (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice: Essays inspired by the work of Morton Deutsch* (pp. 133–173). Jossey-Bass.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J., Bies, R.J. (1998). "Trust and distrust: New relationships and realities." *Academy of Management Review*, 23(3), 438–458.
- Lewis, J.D., Weigert, A. (1985). "Trust as a social reality." *Social Forces*, 63(4), 967–985.
- Li, J.J., Poppo, L., Zhou, K.Z. (2010). "Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries." *Strategic Management Journal*, 31(4), 349–370.
- Li, P.P. (2008). "Toward a geocentric framework of trust: An application to organizational trust." *Management and Organization Review*, 4(3), 413–439.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Wiley.
- Lumineau, F., Schilke, O., Wang, W. (2023). "Organizational trust in the age of the fourth industrial revolution: Shifts in the form, production, and targets of trust." *Journal of Management Inquiry*, 32(1), 21–34.
- Malhotra, A. (2021). "The postpandemic future of work." *Journal of Management*, 47(5), 1091–1102.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). "An integrative model of organizational trust." *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McAllister, D.J. (1995). "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations." *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- McEvily, B., Tortoriello, M. (2011). "Measuring trust in organisational research: Review and recommendations." *Journal of Trust Research*, 1(1), 23–63.
- McEvily, B., Zaheer, A. (2006). "Does trust still matter? Research on the role of trust in inter-organizational exchange." In Bachmann, R., Zaheer, A. (Eds.), *Handbook of trust research* (pp. 280–300). Edward Elgar.
- McEvily, B., Perrone, V., Zaheer, A. (2003). "Trust as an organizing principle." *Organization Science*, 14(1), 91–103.
- Meyerson, D., Weick, K.E., Kramer, R.M. (1996). "Swift trust and temporary groups." In Kramer, R.M., Tyler, T.R. (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166–195). Sage.
- Michailova, S., Husted, K. (2003). "Knowledge sharing hostility in Russian firms." *California Management Review*, 45(3), 59–77.

- Michailova, S., Hutchings, K. (2006). "National cultural influences on knowledge sharing: A comparison of China and Russia." *Journal of Management Studies*, 43(3), 383-405.
- Michailova, S., Worm, V. (2003). "Personal networking in Russia and China: Blat and guanxi." *European Management Journal*, 21(4), 509-519.
- Miles, R.E., Miles, G., Snow, C.C. (2005). *Collaborative entrepreneurship: How communities of networked firms use continuous innovation to create economic wealth*. Stanford University Press.
- Miles, R.E., et al. (2009). "The I-Form organization." *California Management Review*, 51(4), 59-74.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Miles, G. (2000). "TheFuture.org." *Long Range Planning*, 33, 300-321.
- Möllering, G. (2006). "Trust beyond risk: The leap of faith." In *Trust: Reason, routine, reflexivity* (pp. 105-126). Elsevier.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage." *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation." *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Ostrom, E. (1998). "A behavioral approach to the rational choice theory of collective action: Presidential address, American Political Science Association, 1997." *American Political Science Review*, 92, 1-22.
- Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge*. University of Chicago Press.
- Portes, A. (1998). "Social capital: Its origins and applications in modern sociology." *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
- Reimann, M., Schilke, O., Cook, K.S. (2017). "Trust is heritable, whereas distrust is not." *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(27), 7007-7012.
- Ring, P.S., Van de Ven, A.H. (1992). "Structuring cooperative relationships between organizations." *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498.
- Ring, P.S., Van de Ven, A.H. (1994). "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships." *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Ritala, P., Hurmelinna-Laukkanen, P., Blomqvist, K. (2009). "Tug of war in innovation cooperative service development." *International Journal of Services Technology and Management*, 12(3), 255-272.
- Robinson, S.L., Dirks, K.T., Özbek, H. (2004). "Untangling the knot of trust and betrayal." In Kramer, R.M., Cook, K.S. (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 327-341). Russell Sage Foundation.
- Rocha, H., Ghoshal, S. (2006). "Beyond self-interest revisited." *Journal of Management Studies*, 43(3), 585-619.
- Rothstein, B., Stolle, D. (2003). "Introduction: Social capital in Scandinavia." *Scandinavian Political Studies*, 26(1), 1-26.
- Rotter, J.B. (1971). "Generalized expectancies for interpersonal trust." *American Psychologist*, 26, 443-452.
- Rousseau, D.M., et al. (1998). "Not so different after all: A cross-discipline view of trust." *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Saunders, M.N.K., Skinner, D., Lewicki, R.J. (2010). "Conclusions and ways forward." In Saunders, M.N.K., (Eds.), *Organizational trust: A cultural perspective* (pp. 407-423). Cambridge University Press.
- Schilke, O., Cook, K.S. (2013). "A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships." *Strategic Organization*, 11(3), 281-303.
- Schilke, O., Reimann, M., Cook, K.S. (2021). "Trust in social relations." *Annual Review of Sociology*, 47, 239-259.
- Scott, S.V., Walsham, G. (2005). "Reconceptualizing and managing reputation risk in the knowledge economy: Toward reputable action." *Organization Science*, 16(3), 308-322.
- Seppänen, R. (2008). *Trust in inter-organizational relationship* (Acta Universitatis Lappeenrantaensis 328).
- Seppänen, R., Blomqvist, K., Sundqvist, S. (2007). "Measuring inter-organizational trust: A critical review of the empirical research in 1990-2003." *Industrial Marketing Management*, 36, 249-265.
- Shapiro, S. (1987). "The social control of impersonal trust." *American Journal of Sociology*, 93(3), 623-658.
- Snow, C. C., et al. (2011). "Organizing continuous product development and commercialization: The collaborative community of firms model." *Journal of Product Innovation Management*, 28, 3-16.
- Stewart, K. J. (2003). "Trust transfer on the World Wide Web." *Organization Science*, 14(1), 5-17.
- Szulanski, G. (2003). *Sticky knowledge: Barriers to knowing in the firm*. Sage.
- Uslaner, E. (2010). *Corruption, inequality, and the rule of law*. Cambridge University Press.
- Uzzi, B. (1996). "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness." *Administrative Science Quarterly*, 42, 37-69.
- Uzzi, B., Spiro, J. (2005). "Collaboration and creativity: The small-world problem." *American Journal of Sociology*, 111(2), 447-504.
- Van de Ven, A.H. (1976). "On the nature, formation and maintenance of relations among organizations." *Academy of Management Review*, 1(4), 24-36.
- Van Lange, P.A. (2015). "Generalized trust: Four lessons from genetics and culture." *Current Directions in Psychological Science*, 24(1), 71-76.
- Vanhala, M., Puimalainen, K., Blomqvist, K. (2011). "Impersonal trust: The development of the construct and the scale." *Personnel Review*, 40(4), 485-513.
- von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press.
- Wicks, A.C., Berman, S.L., Jones, T.M. (1999). "The structure of optimal trust: Moral and strategic implications." *Academy of Management Review*, 24(1), 99-116.
- Williams, M. (2007). "Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and collaboration across boundaries." *Academy of Management Review*, 32(2), 595-621.
- Williamson, O.E. (1993). "Calculativeness, trust, and economic organization." *Journal of Law and Economics*, 36, 453-486.
- Yamagishi, T. (2011). *Trust: The evolutionary game of mind and society*. Springer.
- Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V. (1998). "Does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and interpersonal trust on performance." *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- Zaheer, S., Zaheer, A. (2006). "Trust across borders." *Journal of International Business Studies*, 37, 21-29.