

Prefazione all'edizione italiana

di *Giuseppe Soda**

Quand'ero bambino ascoltavo mia nonna, persona semplice ma molto saggia, ripetere spesso un suggerimento che riguardava la cerchia dei miei amici: «frequenta chi è meglio di te e fagli le spese». In verità, attingendo alla saggezza popolare, il verbo che utilizzava mia nonna nel dialetto del piccolo paesino in cui viveva non era precisamente «frequentare» ma «mischiare», che sta per «unire insieme» o «confondere insieme». Come dire che nelle relazioni interpersonali non ci si frequenta semplicemente, ma in molte circostanze ci si mischia, ci si combina, e si creano entità che non rappresentano semplici somme degli elementi che le compongono ma qualcosa di ben più complesso. C'era dunque, nell'idea che la nonna aveva delle relazioni tra persone, un inconsapevole riferimento alla chimica.

Attraverso le relazioni sociali, dalle persone con cui condividiamo luoghi di lavoro e spazi privati, passioni e compiti, luoghi fisici e virtuali, si può apprendere, ottenere idee e informazioni, opinioni e sostegno emotivo. Queste risorse, e le relazioni sociali attraverso cui vengono condivise, sono cruciali per la nostra crescita, la nostra carriera, e addirittura anche per capire meglio chi siamo. Dunque, il consiglio della nonna non era costruito sull'idea dell'amicizia come semplice tempo condiviso, ma su qualcosa di più intenso e profondo, in grado di incidere sulla nostra stessa identità. Certo, il proverbio suggerisce una visione strumentale e strategi-

* Professore ordinario di Organizzazione d'Impresa e Network Analysis presso l'Università Bocconi di Milano e Dean di SDA Bocconi School of Management.

ca delle relazioni («fare le spese» a qualcuno) ma rivela un concetto su cui è stata costruita una parte fondamentale della ricerca scientifica sulle relazioni interpersonali. Le relazioni rappresentano una forma di capitale, al pari di quello economico e umano, in grado di fornirci risorse cruciali per la nostra vita personale e professionale. Quello che il detto della nonna non catturava – e che invece una prolifica ricerca scientifica ha messo in evidenza – è che per comprendere appieno la potenza delle reti sociali nelle quali siamo immersi non possiamo immaginarle come un semplice insieme di relazioni, bensì come un *sistema complesso* dotato di specifiche proprietà. Dietro l'idea che le relazioni siano un vero e proprio capitale c'è molto più di un'intuizione fondata sull'esperienza che viviamo tutti i giorni.

Chimica sociale è costruito su questo robusto corpo di conoscenze scientifiche, che Marissa King condivide con il lettore grazie a uno stile narrativo autentico, in grado di combinare un'eccellente vocazione divulgativa con la precisione e il rigore della ricerca. Il libro aiuta a capire in profondità come e perché i mille «fili invisibili che collegano le nostre vite» – meravigliosa citazione da Melville – si strutturano in sistemi complessi, influenzano i nostri comportamenti, e generano conseguenze importanti per le nostre vite, come portarci a prendere decisioni, contribuire alla nostra felicità e salute, e influire sui nostri successi e fallimenti. Allo stesso tempo, *Chimica sociale* spiega anche come queste reti sociali siano a loro volta influenzate dal contesto in cui siamo immersi, il nostro lavoro, i luoghi fisici in cui viviamo, la parrocchia, la palestra, o il club che frequentiamo, così come dalle scelte che abbiamo compiuto come avere dei figli o meno, la decisione di frequentare un Executive MBA, o di riprendere a giocare a calcio con i vecchi compagni di scuola.

Il libro esordisce con un tempismo straordinario. L'influenza delle relazioni nelle nostre vite appare sempre più rilevante in ragione della crescita dell'interconnessione tra le persone, i sistemi, le società, le economie. I processi sociali ed economici nei quali siamo immersi si manifestano in un mondo sempre più «piccolo» dove i gradi di separazione tra le persone, le organizzazioni, e le istituzioni si riducono, mentre le idee si diffondono in scala globale, a una velocità impensabile fino a pochi anni fa. La

potenza di trasmissione delle reti sociali in un mondo globale si è manifestata drammaticamente, e per molti inaspettatamente, con la pandemia di Covid-19. Il virus si è diffuso attraverso le relazioni sociali al punto che per limitarne la trasmissione le autorità ci hanno chiesto di «aumentare il distanziamento sociale». Le tecnologie di connessione hanno sostituito gli incontri, le riunioni e le conversazioni, e hanno aiutato le persone a preservare le relazioni sociali mantenendo un distanziamento solo «fisico».

La verità è che viviamo in un mondo sempre più «piccolo». Un esempio emblematico è il numero medio di persone, pari a 3,57, sufficiente a uno qualunque degli 1,59 miliardi di utenti attivi su Facebook nel 2016 per raggiungere chiunque altro nella rete. Nel 2008 lo stesso valore era di 5,3. Proviamo a immaginare, in un mondo così piccolo, quanto tempo impiega una notizia, un'idea, un'opinione ad attraversare questa rete invisibile e ad influenzare le persone che ne fanno parte.

Come detto, il lavoro di Marissa King è costruito lungo un filo rosso che guida sapientemente il lettore attraverso una copiosa e rigorosa letteratura scientifica che ha cercato di comprendere origine, evoluzione e conseguenze di quei fili invisibili che si intersecano in configurazioni ordinate e caotiche allo stesso tempo, nelle quali si specchiano le nostre vite private e professionali. A questo influente filone di ricerca – che interseca molte discipline, dalla fisica alla biologia passando per il management e l'economia – è stata spesso rimproverata l'incapacità di andare oltre un seduttivo, ma superficiale, potere descrittivo. Se è intellettualmente interessante sapere di essere un'espansionista o un intermediatore, possiamo dire che sia anche utile? Sapere che il gruppo di persone che si ha l'onore di guidare ha una struttura sociale molto coesa può aiutare la sua gestione? Ricordo ancora con un certo imbarazzo una conversazione, intrattenuta durante un corso progettato per i dirigenti di una grande impresa globale tenuto presso SDA Bocconi School of Management, nella quale, di fronte alla descrizione della rete di relazioni che connetteva il team di ricerca e sviluppo di un'azienda farmaceutica, un partecipante commentò con malcelata irritazione: «Ma qui facciamo della sociologia, mentre noi dobbiamo gestire delle persone!». Alla mia richiesta di chiarimento sulle ragioni del commento, il manager obiettò dicendo che non riusciva a vedere in quel-

la analisi e rappresentazione delle reti interpersonali alcun valore normativo, ancor meno un'utilità progettuale o un input utile per un «capo». Al di là di una concezione stereotipata delle conoscenze sociologiche, la persona rispose abilmente alla mia richiesta di chiarimento con una domanda: a che serve? In altre parole, possiamo guidare o dirigere la formazione delle reti sociali in modo che si sviluppino funzionalmente rispetto agli obiettivi individuali o collettivi? Possono tutti gli studi e le riflessioni che *Chimica sociale* riassume in modo davvero unico, aiutarci a creare strutture sociali funzionali o coerenti con i nostri obiettivi e le nostre preferenze?

Tralasciando il potere intellettuale della consapevolezza su perché e come le reti di relazioni in cui siamo immersi influenzino profondamente la nostra vita, le scoperte scientifiche in questo campo hanno anche un grande valore propositivo e normativo. Sappiamo, per esempio, che se non governiamo coscientemente le nostre relazioni finiremo, quasi senza accorgercene, a stringere più relazioni con persone che vivono o lavorano fisicamente più vicine a noi, persone che consideriamo simili a noi per background professionale o inclinazioni personali, persone amiche o conoscenti dei nostri amici. Inoltre, rafforzeremo legami esistenti, magari consolidati nel tempo, e rimarremo immersi in reti sociali coese ma chiuse verso l'esterno e all'ingresso di nuove persone. Tutto questo si accompagnerà a una sensazione sociale confortevole: maggiore fiducia, senso di comunità, di obbligazione e di reciprocità verso gli altri, gratificazione emotiva e supporto psicologico nei periodi di incertezza. Ma molto probabilmente per questi benefici pagheremo un prezzo: avremo minori possibilità di essere innovativi e creativi, rischieremo di riciclare continuamente le medesime informazioni e conoscenze, cristallizzeremo e polarizzeremo le nostre idee e opinioni, vedremo il mondo da una sola prospettiva e ci sentiremo costretti dal sistema di relazioni che ci circonda, come in una gabbia dalla quale è difficile uscire. Allo stesso modo, se costruiremo strategicamente le nostre relazioni in modo che diventino più aperte e capaci di connettere mondi diversi e separati, il nostro capitale sociale ci permetterà di ottenere i benefici di una maggiore innovatività e un numero superiore di opportunità di crescita. Ma anche in questo caso pagheremo il prezzo di una sgradevole sensazione di strumentalità, una reputazio-

ne meno solida, un minore supporto emotivo e di fiducia da parte di chi ci sta attorno. Dunque non è vero che le proprietà delle reti sociali complesse che ci circondano siano esogene e indipendenti da noi, dalle nostre scelte, dalle nostre azioni. Se avremo consapevolezza delle forze che guidano la formazione, l'evoluzione e gli effetti delle reti che ci circondano e della posizione che in esse occupiamo potremo anche decidere quali benefici ottenere e quali prezzi pagare. Potremo imparare che, sebbene la rete «chiusa» potrà fornirci un fondamentale supporto emotivo e psicologico, è proprio quando attraversiamo momenti difficili, come la ricerca di un nuovo lavoro, che dobbiamo aprire il nostro sistema relazionale e protrarci fuori dal nostro spazio sociale di conforto. Allo stesso tempo, quando l'essere al centro di reti aperte nel ruolo di intermediatore comincia a generare problemi di scarsa fiducia da parte degli altri, è importante cercare più aggregazione, oscillando verso reti più coese in grado di fornire un livello di fiducia più adeguato.

Basandosi su decenni di ricerca e centinaia di scoperte nel campo delle scienze sociali, *Chimica sociale* ci descrive, grazie a una lettura davvero avvincente e mai noiosa, come sbloccare il potenziale delle relazioni sociali che ci circondano. Se i «fili invisibili» che ci attorniano possono darci un vantaggio competitivo, Marissa King ci mostra come divenire abili orditori che sanno tesserne la trama.