



IL VALORE DELLA FIDUCIA NELLE RELAZIONI INTERNE

Peter Drucker era solito affermare che le relazioni tra manager e collaboratori non possono essere modificate: sono le "relazioni con le persone" che possono cambiare.

La consapevolezza da parte di molte organizzazioni dell'importanza di costruire rapporti di fiducia con i propri stakeholders è particolarmente elevata, oggi. Iniziative volte alla trasparenza, engagement di impiegati, azioni di responsabilità sociale d'impresa, marketing interno e altre strategie sono all'ordine del giorno. La realtà ci dice, però, che la maggior parte delle aziende incontra grosse difficoltà a gestire la fiducia e che molte iniziative volte alla costruzione di rapporti di fiducia non portano a significativi incrementi di valore, né sono di facile misurabilità.

Il vero problema, troppo spesso travisato, è che non esiste né un unico concetto di fiducia, né un'univoca dimensione del valore. La fiducia, difatti è un costrutto complesso, multidimensionale: un impiegato può avere fiducia del suo capo perché è competente, perché sa guidare una squadra, o per entrambi i motivi. Il capo può avere fiducia dell'impiegato perché sa che riesce a raggiungere gli obiettivi, è efficiente o sa relazionarsi positivamente. Questa complessità lascia intendere quanto in tali dinamiche la componente soggettiva e relativa sia forte e quanto il profilo multiforme delle diverse persone possa influenzare le relazioni fiduciarie e modificarsi nel tempo.

La fiducia è fondata su una componente razionale, basata su informazioni costruite sull'esperienza e su di un elemento irrazionale, un cosiddetto "salto di fede" effettuato per puro istinto, senza alcuna logica: è la parte emotiva e intuitiva che spesso guida le nostre azioni. Essa rappresenta un fondamentale legame tra passato, presente e futuro che fa leva sull'esperienza per costruire il futuro. Ecco uno dei primi motivi per cui creare "engagement" nei rapporti interpersonali o di gruppo fondato sulla fiducia genera valore: la fiducia deve essere vista come un investimento relazionale che genera efficienza nel rapporto, velocizzando il lavoro, rendendo impliciti determinati elementi di giudizio, informazioni su competenze, conoscenze che non necessitano di riconferme. Non solo, ma la fiducia accelera il processo decisionale in quanto abbassa la soglia dell'incertezza: la fiducia sull'affidabilità del partner abbassa il rischio. Fiducia e rischio, difatti, sono due concetti inscindibili il cui legame è sorretto dai caratteri razionali e irrazionali della fiducia: più il rischio percepito è alto, più vi è necessità di fiducia razionale, basata su dati ed informazioni certe; più vi è fiducia emotiva, irrazionale, più il rischio è elevato. Il problema è che nei rapporti organizzativi così come nella società odierna, l'informazione "perfetta" che ci condurrebbe all'annullamento del rischio non esiste e la realtà indica che la fiducia "organizzativa" è la risultante di un mix di razionalità ed irrazionalità: quell'intuito e logica che fanno di una persona un talento unico e un leader.

Non solo, ma la fiducia essendo fondata sulla reciprocità crea valore nella costruzione di efficacia dei processi rafforzando il "commitment" nelle relazioni interpersonali: l'apertura di fiducia diviene la moneta sociale corrente delle relazioni organizzative. Questo carattere risulta di massima rilevanza se pensiamo allo sviluppo dei team-work ed ai processi di collaborazione che pervadono i nuovi modelli di lavoro: il rapporto fiduciario genera cooperazione e quindi apre le porte allo sviluppo di idee, all'innovazione e al superamento della diversità.

La fiducia, inoltre, genera comunicazione: è vero che la comunicazione genera fiducia ma è anche vero che la fiducia porta ad una migliore comunicazione: rilevante, tempestiva, affidabile. E' evidente come tutti questi aspetti ci conducono al tema del brand employment, dell'attrazione di talenti e del loro coinvolgimento. Difatti, la fiducia genera identificazione e quindi senso di appartenenza. Inoltre, essa porta a condividere valori che sono fondamentali per la definizione della cultura organizzativa: il comportamento e le attitudini delle persone derivano anche da tale condivisione.

La fiducia, pertanto, non solo diviene un collante sociale interno, ma, espandendosi viralmente, sviluppa una catena di rapporti fiduciari dall'interno dell'organizzazione all'esterno, dal dipendente al consumatore, a tutti gli stakeholders.

In sintesi, se volessimo stigmatizzare uno degli obiettivi principali per cui i vertici aziendali debbano concentrare gli sforzi nel costruire una vera e propria Strategia della fiducia, questo è l'engagement. Esso arricchisce la misurazione della performance e dei risultati organizzativi in relazione alla capacità della persona di aprire e sviluppare relazioni fiduciarie che possano fungere alternativamente come strumento o risorsa per il raggiungimento dei risultati: strumento per raggiungere performances o risorsa per costruire, ad esempio, ulteriori relazioni che possano portare risultati nel futuro.

In un crescente contesto organizzativo relazionale, dove il team-work, i processi di responsabilizzazione e collaborazione stanno aumentando di importanza, costruire una "Strategia della fiducia" implica un cambiamento della cultura organizzativa verso nuove modalità interpretative della generazione di valore.

Donatella Padua



Donatella Padua

Intelligent Positioning

Docente di Sociologia e Metodologia della Ricerca Sociale e Sociologia dell'organizzazione presso l'Università degli Studi di Perugia. Autore di *Agire creativo e senso della razionalità in Pareto*, (Franco Angeli, 2009) e *Sociologia del Diversity Management. Il valore delle differenze culturali*, (Morlacchi, 2007).

