

“ Questione di Fiducia” di David Trickey - Senior Partner di TCO *International Diversity Management* (Italia) con sede a Bologna

Accertare e innalzare il livello di fiducia nei team

Secondo il *World Economic Forum*¹ il livello di fiducia rilevato nei governi, alle Nazioni Unite e in aziende globali è attualmente al minimo da quando è iniziata la sua misurazione nel 2001. Una relazione della *Harvard Business School* ha evidenziato che la fiducia nei confronti della classe manageriale ha avuto un calo costante negli ultimi sette anni e che solo l'1% degli intervistati ha dichiarato di avere un'opinione molto alta dei loro superiori relativamente a onestà e valori etici.

Livelli così bassi di fiducia hanno un effetto sulla produttività, in quanto le persone tendono a esporsi il minimo possibile “giocando sul sicuro”, di conseguenza tengono per sé informazioni anche preziose su dati sensibili, i consigli loro offerti vengono ignorati, l'azienda deve introdurre sistemi di controllo sempre più elaborati e costosi. Tutto ciò impedisce una comunicazione fluida, innalza il livello di “guardia” e di preoccupazione, rende scarni i risultati dei team, in quanto le loro energie sono impegnate a indovinare le reali intenzioni dei propri colleghi piuttosto che a soddisfare i bisogni del cliente.

Molti altri studi, d'altra parte, dimostrano che dove i livelli di fiducia sono alti si può vincere la sfida attuale più importante nel mondo del lavoro (Tabella 1). E' certo che un alto livello di fiducia è considerato dalla maggior parte dei dirigenti un notevole vantaggio nella loro quotidiana battaglia in cui tentano di tenersi il personale di talento, di motivare i team e di far

Tabella 1.

I risultati di molti studi dimostrano che quanto più alti sono i livelli di fiducia tanto migliori risultano:

- La cooperazione sul lavoro
- Il *competitive advantage*
- La performance nelle alleanze
- Il trasferimento di competenze
- La produttività dei team virtuali
- L'innovazione
- L'appoggio alle iniziative di cambiamento
- L'efficacia della leadership
- L'impegno verso l'azienda e il morale
- Il trattenimento dei talenti
- L'efficacia nelle relazioni professionali

legare tra loro gli individui di diversa nazionalità; certo è anche che si tratta del fattore meno costoso (e altrettanto meno esplorato) per incrementare la produttività di cui dispongono le aziende; ma quando è stata l'ultima volta che avete discusso apertamente di fiducia con i vostri colleghi di lavoro? Quanti di voi, nel formare un team, mettono l'argomento “fiducia” sul tavolo e cercano di accertarne il livello tra i vari membri e di incrementarlo consapevolmente? La rarità con cui tutto ciò accade è da attribuire alla natura estremamente delicata dell'argomento: dichiarare che esiste una mancanza di fiducia colpisce le persone nella loro identità. Inoltre non è

un concetto semplice da capire, dalle mie fonti di riferimento scaturiscono oltre 100 definizioni di fiducia; essa ha molte facce, si esprime a livelli diversi, muta nel tempo e riparare il fragile tessuto di cui è spesso fatta fa sembrare il lavoro di un chirurgo un gioco da ragazzi.

Quando poi si lavora oltre i propri confini nazionali, i componenti della fiducia si fanno ancora più scarsi. Siamo più propensi a fidarci di amici, familiari e persone che condividono il nostro modo di pensare e di comportarci; gli stranieri difficilmente fanno parte di queste categorie. Il significato di fiducia non è universale – *vertrauen*, in tedesco, viene associato in modo diverso dall'italiano *fiducia* e questo, a sua volta, è concettualmente diverso dal *trust* anglosassone – pertanto possiamo concludere che non ci fidiamo di persone di altre culture solo perché siamo stati abituati a valutare diversamente i vari segnali legati alla fiducia.

¹ World Economic Forum Trust Survey – i dati più recenti di dicembre 2005 si trovano su <http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Full+Survey:+Trust+in+Governments,+Corporations+and+Global+Institutions+Continues+to+Decline>

Di conseguenza tentiamo di evitare ogni discussione aperta sull'argomento e... teniamo le dita incrociate, nella convinzione istintiva che il coltivare la fiducia, per quanto essenziale, sia qualcosa che non sappiamo da che parte prendere.

In questi ultimi anni mi è stato chiesto di collaborare con vari team multiculturali in cui la fiducia era apparsa un elemento chiave per incrementare la produttività. Quelli che sono riusciti a innalzarne il livello hanno riscontrato che ciò induceva a esprimere i lati migliori nel collaborare e aiutava i vari individui a legare meglio tra loro nonostante le difficoltà create dalla distanza geografica e dalle differenze culturali. Il seguito di questo articolo racconta la storia di uno di questi team, che chiamerò l'"EuroTeam".

I dieci membri dell'EuroTeam, provenienti da sette Paesi diversi, avevano il compito di guidare l'integrazione a livello europeo di nuovi sistemi di tecnologia informatica. In 18 mesi di lavoro in comune avevano superato una serie di ristrutturazioni organizzative e vari tagli sui costi che li avevano portati a rivedere i targets su base nazionale. Durante il periodo iniziale di internazionalizzazione dell'azienda l'Euroteam era stato considerato un pioniere, in quanto i sistemi che aveva messo a punto erano i primi a collegare tutta la struttura multinazionale. Ora, però, chiacchierate informali con i vari membri indicavano che il modo in cui lavoravano insieme era soggetto a miglioramenti e si avvertiva il timore che le nuove sfide a venire avrebbero messo a dura prova l'impegno preso verso un team geograficamente disperso, specialmente considerata la tendenza dell'azienda a centralizzare, il che non era certo un segnale di fiducia. Marco, il responsabile del team, era preoccupato nel constatare che le informazioni non giravano tra le persone in modo proattivo. La natura virtuale del lavoro gli rendeva difficile pianificare anche due sole riunioni all'anno, ma egli credeva fermamente che "potersi guardare negli occhi" facilitasse la risoluzione di problemi, marginali solo in apparenza, che non si potevano gestire in una teleconferenza. La fiducia era uno degli argomenti che Marco voleva portare nella loro successiva riunione, alla quale sono stato chiamato a partecipare come facilitatore esterno.

Alcuni giorni precedenti la riunione ai membri del team è stato chiesto di compilare *The International Team Trust Indicator*, un questionario diagnostico preparato da WorldWork Ltd, un'organizzazione che crea strumenti di sviluppo manageriale di livello internazionale. Due anni fa Worldwork mi commissionò una ricerca sui criteri chiave relativi alla fiducia sulla cui base i loro esperti avrebbero potuto creare un questionario on-line di valenza internazionale, dal momento che gli strumenti sulla fiducia elaborati per gli Stati Uniti si riferivano esclusivamente ai criteri validi per quella nazione. (Tabella 2).

Tabella 2. 10 CRITERI RELATIVI ALLA FIDUCIA

- 1. Competenza** Fiducia derivante dalla percezione che i colleghi sono competenti e non mi deluderanno
- 2. Condivisione** Fiducia derivante da bagaglio culturale, valori, approcci, interessi e obiettivi comuni
- 3. Benevolenza** Fiducia derivante dalla convinzione che i colleghi hanno a cuore il mio benessere in generale
- 4. Integrità** Fiducia derivante dal fatto che i colleghi mantengono le promesse, pensano al team e si comportano con me secondo un codice morale
- 5. Prevedibilità** Fiducia derivante dall'osservazione che il comportamento dei colleghi è costante nel tempo e in contesti diversi
- 6. Sicurezza** Fiducia derivante dalla sensazione che non ho nulla da temere da parte dei colleghi
- 7. Inclusione** Fiducia derivante dal constatare che i colleghi mi includono attivamente nelle loro attività lavorative e sociali

- 8. Apertura nell'informare** Fiducia derivante dal fatto che i colleghi condividono informazioni importanti per il team in modo chiaro e proattivo
- 9. Accessibilità** Fiducia derivante dal fatto che i colleghi condividono le loro vere sensazioni e percezioni pertanto mi posso rivolgere a loro sul piano personale
- 10. Reciprocità** Fiducia derivante dal sentire che i colleghi cooperano con me perchè di me si fidano

Il questionario, stilato su 50 domande, identifica i comportamenti e gli atteggiamenti che ogni membro del team desidera vedere nei propri colleghi, per potersi fidare di loro, e come si presenta, secondo loro, la situazione attuale sotto quell'aspetto. I risultati individuali vengono poi messi tutti insieme e, grazie anche ad una serie di grafici che permettono di analizzare e identificare la natura di qualsiasi mancanza di fiducia, forniscono una relazione completa che fa una panoramica sull'intero team.

Nel caso dell'Euroteam i risultati rivelarono che c'erano aspetti specifici riguardanti la fiducia che dovevano essere migliorati: ad esempio l'apertura nel fornire informazioni e, in particolare, si notava che i membri erano fortemente reticenti ad esprimersi sulle loro necessità e motivazioni.

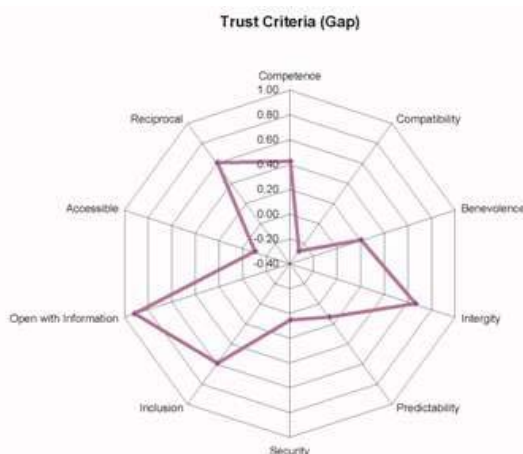
Il gruppo fu diviso in sottogruppi, ognuno dei quali si impegnò ad identificare delle azioni concrete volte a migliorare i tre aspetti della fiducia che risultavano maggiormente compromessi. Una di queste azioni fu chiarire quali fossero le loro reali necessità individuali in riferimento a questioni che dovevano gestire nel loro contesto locale. Questa attività,

apparentemente semplice, diede una chiara visione della situazione: non c'era una comprensione di fondo dei reciproci contesti e ciò impediva alle persone di scambiare informazioni in modo proattivo. Uno dei membri disse: "Come potevamo essere proattivi se non sapevamo di cosa avevi bisogno? Ora che lo so e capisco il perchè, farò in modo di passarti le informazioni in tempo, prima che tu abbia delle difficoltà". Furono decise alcune azioni specifiche cui dare priorità, le si pianificò e vennero implementate.

Nella riunione successiva, sei mesi dopo, l'indagine sull'aspetto dell'apertura venne ripetuta e rivelò evidenti miglioramenti: le persone avevano percepito l'importanza di

scambiarsi informazioni in modo trasparente e non ambiguo, di conseguenza il loro atteggiamento era meno difensivo e più pronto a rispondere e ad aprirsi, come confermarono alcuni esempi concreti sullo scambio di informazioni che mi vennero riferiti.

Nel frattempo, però, si erano verificati dei cambiamenti nella strategia aziendale globale e di conseguenza, questa volta, furono identificati altri aspetti legati alla fiducia che dovevano essere rafforzati. Il nuovo progetto su cui il team era chiamato a lavorare richiedeva livelli molto alti di interdipendenza e le scadenze erano proibitive. Si verificò una prevedibile crisi nell'ambito della Competenza: i membri del team finora avevano goduto tutti di buona reputazione sulle loro capacità, ma ora il questionario rivelò dei dubbi che fossero in grado di rivestire il loro ruolo nel team con la necessaria competenza per rispondere adeguatamente alle richieste di alto livello del nuovo progetto. Durante parte dell'incontro si chiese a tutti di parlare apertamente con gli altri delle paure e preoccupazioni, fino a quel momento inconfessate, a proposito del ruolo che ciascuno doveva ricoprire nel progetto.



La Compatibilità si rivelò un altro aspetto della fiducia che rappresentava un problema. Le persone si accorsero per la prima volta che, nonostante le somiglianze tra loro, relative a formazione personale e professionale, esse non condividevano gli stessi valori, il modo di pensare e di affrontare le situazioni. Era chiaro che tali differenze potevano portare a gravi problemi di comunicazione, specialmente tra coloro che prediligevano un feedback dato in modo diretto e quelli che invece lo preferivano più implicito per salvaguardare le relazioni personali; un'evidente differenza che si poteva osservare specialmente tra "chi parlava chiaro", come i tedeschi e gli olandesi, da una parte, e "chi si preoccupava del lato interpersonale", come gli inglesi, dall'altra. Questo offrì l'opportunità di vedere in termini concreti come, proprio da coloro che hanno priorità di valori diverse dalle nostre, possiamo imparare cose molto preziose per noi.

Lo scambio che avvenne su questi argomenti rese la riunione molto diversa da quelle precedenti, educate e passive, dove le iniziative e le nuove idee erano portate avanti dall'entusiasmo del vulcanico Marco. Ora le persone ascoltavano, condividevano e si esprimevano maggiormente, spinti da un reale desiderio di conoscere anche l'opinione dei membri più silenziosi. L'acceso dibattito che si svolse sugli aspetti esplorati della fiducia, istigò in tutti un maggior senso di responsabilità verso le decisioni prese; furono create delle linee guida per trovare i criteri principali sulla fiducia necessari nel team. Trattare l'argomento fiducia attraverso il "problem solving" piuttosto che con un approccio personale, ha permesso di risolvere più velocemente situazioni difficili che, anche per ammissione dello stesso Marco, sarebbero rimaste nascoste e, nel tempo, avrebbero fatto implodere il team alle prime difficoltà affrontate nel nuovo progetto.

Avrò un terzo incontro con l'Euroteam tra sei mesi, in cui tramite l'*International Team Trust Indicator* stabiliremo in quale misura il nuovo progetto sta avendo un impatto sugli aspetti della fiducia prioritari per il team. A Marco verrà sottoposto il questionario apposito per il ruolo di leader, al fine di identificare cosa egli debba fare per soddisfare i criteri sulla fiducia scelti dal suo team, e, accettando di farlo, Marco ha decisamente dato ai suoi collaboratori un segnale di reale interesse nelle loro necessità e priorità.

Non è cosa facile cambiare i risultati dell'indagine svolta dal *World Economic Forum*, tuttavia l'opportunità di lavorarci sopra esiste ed è a disposizione di ogni team nel mondo che ne riconosca la necessità. Se si desidera affrontare l'argomento fiducia per trasformarlo in un fattore a vantaggio della propria organizzazione, bisogna lavorare sulle azioni quotidiane di tutte le persone coinvolte, dove il livello della fiducia può essere accertato e aumentato. Attraverso il cerchio virtuoso di dare e ricevere fiducia, in base alle diverse necessità, possiamo effettuare dei profondi cambiamenti che impattano sulla qualità della collaborazione tra persone, in quanto ognuno pensa alle conseguenze che avrà sulla fiducia ogni sua singola azione. Come dice Reinhard Sprenger nel suo libro: "[la fiducia] è un fenomeno del microcosmo, tra te e i tuoi colleghi, tra questa persona e quella; si tratta di come tu ti comporti nel mondo e non quando tutto va per il verso giusto, ma quando il gioco si fa duro... In quanto manager devi porre attenzione all'effetto che ogni azione intrapresa dal management ha sulla fiducia."

Cosa sta facendo la vostra organizzazione per promuovere una cultura aziendale basata sulla fiducia, oltre a includerne il termine in dichiarazioni sulla Mission e sui suoi valori? Coloro che se ne occuperanno concretamente, a tutti i livelli, avranno trovato una chiave tanto intangibile quanto efficace per innalzare sensibilmente il valore della propria azienda.

Informazioni su *The International Team Trust Indicator* si possono ricevere da www.worldwork.biz o da David Trickey *TCO International Diversity Management* d.trickey@tco-international.com