

# L'importanza della fiducia per professionisti e managers

di Angelo Fiori

## Premessa

Ho letto recentemente “**La velocità della fiducia**” di **Spephen M.R.Covey**, noto e apprezzato oratore e consulente americano sui temi di leadership, fiducia ed etica, legati a performance eccellenti. Il testo mi ha molto impressionato per la **semplicità, chiarezza e profondità** delle argomentazioni sul tema della fiducia, Ho deciso pertanto di riprendere, sintetizzando molti dei suoi concetti e temi in questo articolo.

Nella vita, nella professione e in azienda le **relazioni** sono **importanti**, ma sono vuote se non sono **create** e **basate** sulla **fiducia**. Solamente le organizzazioni con un solido livello di fiducia comportano una cultura di vero impegno verso gli obiettivi prescelti. Senza fiducia non ci può essere **lealtà**, senza lealtà non si può costruire una vera crescita personale: degli individui, delle organizzazioni, dell'intera società. Se ci guardiamo attorno, notiamo che nell'attuale contesto economico la collaborazione è uno dei principali fondamenti dello standard di vita di cui godiamo; appare evidente come la fiducia sia il principale collante di tutti i rapporti di collaborazione.

E' anche possibile osservare che nella vita politica, nelle relazioni sociali di qualunque genere, anche quelle private, spesso il problema che sta alla base di tutti gli altri è una mancanza di fiducia.

Cos'è la fiducia? Fiducia significa **affidabilità**. Quando si ha fiducia si **crede** in **qualcuno**, nella sua **integrità**, nelle sue **finalità**, nelle sue **capacità**, nei suoi **risultati**. Tutti noi abbiamo avuto **esperienze** che confermano la differenza fra relazioni costruite o meno sulla fiducia. Quelle basate sulla fiducia sono più solide e durano più a lungo, quelle in cui esiste una mancanza di fiducia sono sempre in balia degli avvenimenti e sono permeabili agli equivoci e ai fraintendimenti.

La differenza tra relazioni con un elevato grado di fiducia e relazioni con scarso livello di fiducia è tangibile. Consideriamo ad **esempio** la **comunicazione**. In una relazione con un elevato grado di fiducia potete esprimervi e dire le cose sbagliate, ma le persone con le quali siete in contatto molto probabilmente comprenderanno quello che intendete dire. Al contrario, in una relazione, con uno scarso o nullo livello di fiducia, potete essere misurati e precisi quanto volete, ma comunque esiste un rischio elevato di essere fraintesi.

Esistono tuttavia molti **falsi miti** sulla fiducia che rendono poco chiara la sua essenza e precludono la possibilità di costruirla e/o di incrementarla. Ecco i **principali**

<b>Miti</b>	<b>Realtà</b>
La fiducia è fluida, sfuggente.	La fiducia è <b>solida, reale e quantificabile</b> . Influenza in misura misurabile sia la velocità, sia i costi nei rapporti di qualunque genere
La fiducia è lenta	La <b>velocità</b> della fiducia è molto <b>elevata</b> . Essa influisce molto rapidamente sui nostri rapporti
La fiducia si costruisce unicamente sull'integrità	La fiducia è in funzione sia del <b>carattere</b> (che comprende l'integrità) sia delle <b>competenze</b> , sia dei <b>risultati</b>
La fiducia o ce l'hai o non ce l'hai	La fiducia può essere come un conto in banca: essa può essere sia <b>creata</b> che <b>distrutta</b>
La fiducia non si può insegnare	La fiducia può essere <b>insegnata e imparata</b> in maniera efficace; essa può diventare un vantaggio strategico che influenza tutti i nostri rapporti
Fidarsi delle persone è troppo rischioso	Non fidarsi delle persone ci espone a rischi ancora maggiori
La fiducia può essere stabilita con una persona alla volta	L'atteggiamento di stabilire fiducia con una persona comporta una maggiore <b>facilità</b> nello stabilire fiducia con molte persone

La fiducia esiste e si alimenta in funzione di due principali elementi: il **carattere** e la **competenza**. Del carattere fanno parte: integrità, motivazione, intento nei confronti delle persone. Delle competenze fanno parte: capacità, abilità, risultati ottenuti. Carattere e competenza sono entrambe indispensabili.

### ***La fiducia in sé stessi come base di partenza***

Da dove partire per incrementare la fiducia degli altri nei nostri confronti?

Per prima cosa dobbiamo avere **fiducia in noi stessi**, cosa tutt'altro che scontata. La fiducia in noi stessi riguarda la sicurezza che abbiamo nell'agire, la capacità di stabilire e raggiungere obiettivi, mantenere gli impegni, da ciò consegue naturalmente anche la capacità di ispirare fiducia negli altri.

Il principio base di ciò è la **credibilità**. Che cos'è la credibilità? Come si fa a essere credibili? Indubbiamente la credibilità si riferisce alla possibilità di essere creduti. Il problema della credibilità nella comunicazione e, in generale, nelle relazioni umane, è cruciale e attuale. Praticamente non esiste ambito della vita sociale in cui non entri in gioco il problema della credibilità, a partire dalla relazione genitori - figli, all'educazione, al sistema dell'informazione, all'ambito professionale.

[www.commercialistatelematico.com](http://www.commercialistatelematico.com)

E' vietata ogni riproduzione totale o parziale di qualsiasi tipologia di testo, immagine o altro.

Ogni riproduzione non espressamente autorizzata è violativa della Legge 633/1941 e pertanto perseguibile penalmente

Immaginate di essere in Tribunale e di dover rendere **testimonianza** come **esperto**. Cosa cercherà di dimostrare l'avvocato dell'accusa (o della difesa). Innanzitutto che siete persone integre, che siete onesti e coerenti, avete una reputazione basata sulla sincerità e che non mentirete. Secondo che le vostre intenzioni sono buone, che non state cercando d'ingannare o proteggere nessuno, che non avete fini o motivazioni recondite. Terzo che avete delle credenziali eccellenti, che senza dubbio possedete expertise, conoscenza, capacità nell'ambito in cui siete chiamati a testimoniare. Quarto che avete dimostrato le vostre capacità in modo efficace in altre situazioni in passato che avete ottenuto buoni risultati dimostrabili.

Questi quattro aspetti: **integrità**, **intento**, **capacità** e **risultati** sono i pilastri sui quali si regge la fiducia in voi stessi, ma contemporaneamente instilleranno fiducia negli altri su di voi. Una **metafora** utile per spiegare i quattro pilastri è il paragone con un **albero**: le **radici** rappresentano l'integrità, che sta sotto il suolo, poco visibile ma pilastro sul quale si regge tutto il resto. L'intento è visibile e può essere rappresentato dal **tronco** che emerge all'aperto. Le capacità sono i **rami**, sono le capacità che ci consentono di produrre i **frutti**, che sono i risultati.

Esaminiamo separatamente questi quattro pilastri.

## **Integrità**

Nella pratica aziendale l'integrità viene assimilata all'etica: di solito esistono regole aziendali che consentono di mantenere il profilo etico elevato mediante manuali e procedure varie. Ai nostri fini tuttavia seguire manuali e procedure non è sufficiente, si tratta infatti soprattutto di un problema psicologico che non è limitato al seguire le regole. L'integrità comprende sicuramente **l'onestà**, cioè dire la verità e lasciare l'impressione giusta. Esistono tuttavia altre tre qualità che devono essere presenti perché si possa configurare l'integrità: essi sono: la **coerenza**, **l'umiltà** e il **coraggio**.

- **Coerenza.** Una persona è dotata di coerenza quando **non esiste contraddizione** fra **intento** (interno all'individuo) e **comportamento** (esterno all'individuo). Le persone coerenti agiscono in armonia con i loro valori e con le loro convinzioni più profonde. In altre parole fanno ciò che dicono, non in modo contraddittorio. Non sono spinti da forze esterne, come le opinioni degli altri o le contingenze del momento. La voce che ascoltano e a cui rispondono è infatti quella della propria coscienza. Se si dimostra costantemente una coerenza interna con il proprio sistema di valori, convinzioni e principi, si infonde fiducia sia nelle relazioni professionali che in quelle personali. Gli altri sentono che siete forti ed affidabili, che vi impegnate a vivere in modo che porterà risultati positivi; ciò rafforzerà la loro fiducia in voi.

• **Umiltà.** L'integrità comprende anche l'umiltà. Essere umili non significa essere deboli, taciturni o dimessi. Significa riconoscere l'importanza e credere fermamente nei principi e porli prima di sé stessi. Una persona umile si concentra sull'agire partendo da buone idee, piuttosto che sull'averne buone idee; sull'abbracciare nuove verità, piuttosto che difendere le posizioni passate; sul costruire un lavoro di squadra, piuttosto che sull'esaltare sé stesso; sul riconoscere i contributi altrui, piuttosto che sull'ottenere riconoscimenti su ciò che ha fatto. **L'opposto** dell'umiltà sono **l'arroganza e l'orgoglio**. E' mettere l'ego prima di ogni altra cosa, al di sopra dei principi, al di sopra degli altri.

• **Coraggio.** Il coraggio di fare la cosa giusta, sebbene a volte sia difficile; coraggio di difendere le proprie idee, se si è pienamente convinti, anche contro il comune sentire. Coraggio di sostenere i propri valori, anche se gli altri sembrano ignorarli per comodità o pigrizia.

Come è possibile **aumentare** la propria **integrità**? Si suggeriscono tre pratiche: (1) assumete e mantenete gli impegni con voi stessi; (2) vivete per qualcosa che ne valga la pena; (3) siate aperti mentalmente.

**Assumete e mantenete gli impegni con voi stessi.** La prima cosa da fare per aumentare la vostra integrità è imparare ad assumere e mantenere gli impegni che avete con voi stessi. Non potete infatti assumere e mantenere impegni con gli altri, se prima non avete imparato a farlo con voi stessi. Può trattarsi di piccoli o di grandi impegni, ogni volta che assumiamo un impegno con noi stessi e lo manteniamo, aumentiamo la nostra autostima.

Qualche **regoletta pratica** per gestire al meglio i propri impegni. Innanzitutto **non prendete troppi** impegni; sappiate distinguere ciò per il quale **valga la pena**, da quanto è meno importante e non vale la pena di essere perseguito. Inoltre trattate ogni impegno con voi stessi con la stessa determinazione e consapevolezza con cui trattereste un impegno preso con altri. Infine non assumete impegni impulsivamente.

**Vivete per qualcosa che ne valga la pena.** Non tutti i valori possono essere quantificati. Il punto principale non è il successo ad ogni costo. Quello che conta maggiormente è vincere nel modo giusto. Dobbiamo dimostrare, attraverso le proprie azioni, che viviamo seguendo le cose giuste: l'impegno verso gli altri, la qualità, l'integrità, il lavoro di squadra quando necessario, il rispetto delle persone, la coscienza civile, la volontà di vincere, la responsabilità personale.

***Siate aperti mentalmente.*** Vi sarà sicuramente capitato di frequentare persone che considerate ottuse o arroganti; persone che non vi ascoltano realmente perché pensano che non possiate aggiungere nulla a quanto già loro sanno. L'apertura mentale è indispensabile all'integrità. Ci vogliono umiltà e coraggio per ammettere che ci sono principi di cui in un dato momento potete non essere consapevoli e il coraggio di seguirli dopo averli scoperti. Nel corso della storia le più grandi rivoluzioni scientifiche sono state dei cambiamenti di paradigma rispetto al pensiero tradizionale, cambiamenti che richiesero questo tipo di umiltà e coraggio.

## **Intento – Le nostre finalità**

Sul dizionario intento è definito come piano o scopo. Per affrontare una discussione sull'intento dovremmo analizzare tre cose: motivazione, finalità e comportamento.

**Motivazione.** La motivazione è la ragione per cui noi facciamo qualcosa. E' il “**perché**” che motiva il “cosa”. La motivazione che infonde fiducia è la cura sincera: cura nei confronti delle persone, degli scopi, della qualità di ciò che fate, dell'intera società. Quante pubblicità comunicano, con le parole o con associazione di immagini, messaggi quali: “ci prendiamo cura di te”, oppure “ci prendiamo cura delle tue necessità”, o affermazioni simili.

**Finalità.** La finalità che normalmente ispira maggior fiducia è la ricerca del vantaggio reciproco, desiderare sinceramente il meglio per tutti quelli che sono coinvolti nelle cose che stiamo facendo, nella trattativa che portiamo avanti. Non si tratta semplicemente di prendersi cura degli altri, ma anche di desiderare che essi vincano. Certamente anche voi desiderate vincere; tuttavia cercate anche la vittoria degli altri coinvolti. Trattasi del famoso paradigma “**win win**”, cioè vittoria sia per voi che per la controparte.

**Comportamento.** Il comportamento è comunemente la manifestazione della motivazione delle finalità, il comportamento che meglio di ogni altro crea credibilità e infonde fiducia è agire nel migliore interesse degli altri. Quando procediamo in questo modo, mostriamo chiaramente l'intenzione a prenderci cura degli altri e la finalità di agire secondo un vantaggio reciproco.

## **Capacità**

Le capacità sono essenziali nell'economia moderna, in **continuo cambiamento**, in cui la tecnologia e la globalizzazione richiedono sempre **nuove competenze** con maggiore frequenza rispetto al passato. Oggi viviamo l'economia veloce del knowledge worker, sempre in rapida evoluzione. Il messaggio principale per gli individui, ma anche per le aziende, è che per mantenere credibilità nel mondo attuale dobbiamo migliorare continuamente e costantemente le nostre capacità.

Ma che cosa sono le capacità? Per ricordare le varie dimensioni della capacità è utile usare l'acronimo inglese **TASKS (compiti):** Talents (talenti), Attitude (atteggiamento), Skills (abilità), Knowledge (conoscenza), Style (stile).

**Talenti.** I talenti sono **qualità innate**. Qualcuno ha il talento di saper parlare in pubblico con sicurezza e chiarezza, qualcun altro ha delle spiccate capacità di negoziatore, altri sono dei buoni organizzatori. Può essere utile in questa sede pensare alla famosa parabola dei talenti nel vangelo. Il padrone infatti loda i servi che avevano saputo mettere a frutto i talenti che erano stati loro assegnati, mentre caccia il servo che non aveva fatto fruttare i talenti ricevuti.

**Atteggiamento.** L'atteggiamento che assumiamo nella vita e di fronte ai problemi e alle sfide quotidiane è essenziale. Chiediamoci se pensiamo e agiamo come se il lavoro fosse un obbligo, oppure siamo entusiasti di andare al lavoro, dove possiamo utilizzare i nostri talenti per dare valore aggiunto.

**Abilità.** Indicano le capacità di applicare le conoscenze per portare a termine compiti e **risolvere problemi**; le abilità sono descritte come cognitive (uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche (che implicano l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti). Consideriamo che possiamo anche diventare abili in un settore o in una pratica per la quale non abbiamo particolari talenti. Le abilità infatti si imparano con la costante applicazione. Sta a noi trovare l'equilibrio giusto fra talenti e abilità.

**Conoscenza.** Non c'è dubbio come sia fondamentale accrescere la conoscenza nell'economia moderna, in cui la disponibilità di informazione mondiale raddoppia circa ogni due anni. Un modo per **accelerare** il tasso di **apprendimento** sia individuale che aziendale, è quello d'imparare con l'intento di insegnare agli altri ciò che si impara.

**Stile.** Quanto è efficace il mio attuale stile nell'affrontare i problemi e le opportunità e nell'interazione con altri? Il mio approccio facilita oppure ostacola la realizzazione di ciò che deve essere fatto? Esiste naturalmente un'ampia gamma di stili efficaci. La sfida è trovare lo stile più efficace per il compito e/o per il contesto che dobbiamo affrontare. I problemi nascono quando si ha uno stile, o un approccio che disturba gli altri interlocutori e crea diffidenza.

Come possiamo **accrescere** le **nostre capacità**? Si indicano di seguito **tre acceleratori** che facilitano il processo.

1. Fate capo ai vostri **punti di forza**. Identificate i vostri punti di forza, siano essi talenti, atteggiamenti, abilità, conoscenza o stile e concentratevi sull'impegno, sullo sviluppo, sul dare valore aggiunto a ciò che vi contraddistingue. Questi li conosciamo o dovremmo conoscerli bene. Nel fare ciò non dobbiamo tuttavia avere paura anche di entrare in territori inesplorati con l'obiettivo di cercare e scoprire nuovi punti di forza.

2. **Mantenetevi efficaci.** Occorre infatti impegnarsi nell'apprendimento, anche di nuove aree, nuovi territori lungo il corso di tutta la vita, al fine di essere sempre all'altezza delle situazioni e dei compiti, che possono cambiare. Un detto afferma: "sto imparando e lavorando sempre ai margini della mia ignoranza".

3. Sappiate **dove andare**. E' indispensabile avere delle mete e dei programmi per raggiungere le nostre mete. Sapere dove andare e avere la capacità per arrivarci è un modo per dimostrare competenza. Se siete alla guida di altre persone, le persone che guidate vogliono sapere dove state andando.

## Risultati

I **risultati contano** per la nostra credibilità. Contano per la vostra capacità di creare e mantenere la fiducia degli altri. Essi ci classificano come una persona che produce, in grado di realizzare le cose. Senza i risultati non si ha lo stesso tipo d'impatto nei rapporti con gli altri.

D'altra parte se ottenete i risultati, **ma violate** uno degli altri tre pilastri: integrità intento e capacità, i vostri risultati non saranno buoni e non creeranno fiducia a lungo termine. Tutto ciò è di grande importanza soprattutto per le aziende; cosa fate e con chi può dar luogo a risultati, ma se fatto in modi che infrangono i valori, alla lunga vi danneggerà.

Di contro non c'è dubbio che i risultati portino a **tollerare** una serie di **difetti**. Se producite in maniera eccellente, per esempio, probabilmente il manager sarà più indulgente con voi se non consegnate la nota spese in tempo. Tuttavia a lungo termine, anche i risultati migliori non compenseranno la mancanza d'integrità.

I risultati sono necessari nelle tre dimensioni temporali disponibili: passato, presente, futuro. Sono infatti importanti le vostre prestazioni ottenute in passato, sono importanti le vostre prestazioni attuali, sono altrettanto importanti le prestazioni che gli altri si aspettano da voi in futuro.

A causa dell'importanza che hanno i risultati nel creare credibilità e fiducia sia verso voi stessi che degli altri nei vostri confronti, si suggeriscono di seguito **tre atteggiamenti** che servono a **potenziare i risultati**.

1) **Assumere la responsabilità** dei risultati. Bisogna infatti assumersi la responsabilità dei risultati non delle azioni da compiere per ottenerli. In altri termini il venditore si deve assumere la responsabilità per aver concluso la vendita, non di aver chiamato il cliente. Chi segue delle giornate di training aziendale si deve assumere la responsabilità di aver imparato ad effettuare una presentazione efficace, non il fatto di aver seguito un corso.

2) **Aspettarsi di vincere**. Bisogna avere aspettativa positiva verso sé stessi, sicurezza di sé stessi, ottimismo. Il principio è semplice: normalmente tendiamo a ottenere ciò che ci aspettiamo, sia da noi stessi, sia dagli altri (profezia che si auto avvera). Quando ci aspettiamo di più, tendiamo ad ottenere di più, quando ci aspettiamo di meno, tendiamo ad ottenere di meno. La sicurezza di sé consiste nell'aspettativa positiva di risultati favorevoli, essere convinti di vincere porta vincite effettive, perché produce sicurezza. Esso aumenta l'autostima e la fiducia degli uni negli altri.

3) **Tenere duro fino alla fine**. Chiaramente tenere duro fino alla fine è un potente antidoto contro la cultura della rinuncia; ma ancora di più ha un effetto positivo su credibilità e fiducia

## ***La fiducia nelle relazioni con gli altri***

In ogni relazione, personale o professionale, quello che conta è quello che fate, che ha un impatto maggiore di qualsiasi cosa diciate. Potete dire di impegnarvi in una trattativa win win, ma se il vostro comportamento non dimostra che intendete farlo davvero, darete la pessima impressione di non essere sinceri. Le belle parole hanno assegnato un loro posto; sono il segnale del comportamento; dichiarano quello che volete fare. Quando queste parole sono seguite da un comportamento che le convalida, aumentano la fiducia degli altri nei vostri confronti. Ma quando il comportamento è difforme rispetto al messaggio verbale, le parole diventano un boomerang.

Come indicato nel testo di Stephen Covey – La velocità della fiducia, vengono qui indicati una serie (**13** per l'esattezza) di **comportamenti** ritenuti efficaci per **aumentare la fiducia nelle relazioni**.

### **Comportamento 1 essere schietti.**

Nella vita privata, come in quella professionale capitano situazioni in cui vorremmo che le **persone** fossero **sincere** e **dirette**, che dicessero le cose come stanno, che spiegassero in modo piano come stanno i fatti, che chiarissero le loro finalità. Essere schietti è **l'onestà in azione**. Si fonda sui principi d'integrità, onestà e franchezza. Vuol dire in pratica due cose: dire la verità e lasciare l'impressione giusta. Il **contrario** di essere schietti è mentire o ingannare. Quando le persone mentono e vengono scoperte, distruggono la fiducia, fanno in modo che da quel momento in poi nessuno possa credere più alle loro parole. La maggior parte delle persone tuttavia non mente, almeno non spudoratamente, ma fa finta di essere schietta. Alcuni dei comportamenti nel far finta sono: tergiversare, trattenere volutamente informazioni vitali, dire una cosa e fare poi l'esatto contrario, adulare, posizionarsi, simulare.

Bisogna anche considerare che mentre la **schiettezza** è indispensabile per creare fiducia, nella maggior parte delle situazioni, deve essere **attenuata** (non ribaltata) da **abilità, tatto e giudizio**.

### **Comportamento 2: mostrare rispetto**

Ci sono due dimensioni in questo comportamento: la prima è comportarsi in modi che mostrino un fondamentale **rispetto per le persone**, la seconda è comportarsi in modi che dimostrino **cura e interesse** nei **confronti delle persone**. In altre culture, specialmente in quelle orientali, questo comportamento è reputato essere buona regola al vivere civile; pertanto l'indifferenza sotto questo aspetto di buona parte dell'Occidente è considerata cinica e volgare. Mostrare rispetto si fonda sui principi di giustizia, gentilezza, affetto e cortesia. Il principio più ampio e generale che li racchiude tutti è il valore intrinseco degli individui, l'importanza di ogni essere umano come parte della grande famiglia degli umani.

Questo comportamento è una **regola riconosciuta** da quasi tutte le **culture e religioni del mondo**.

Cristianesimo: *“Non fare agli altri ciò che non vorresti fosse fatto a te”*.

[www.commercialistatelematico.com](http://www.commercialistatelematico.com)

E' vietata ogni riproduzione totale o parziale di qualsiasi tipologia di testo, immagine o altro.

Ogni riproduzione non espressamente autorizzata è violativa della Legge 633/1941 e pertanto perseguibile penalmente

Ebraismo: *“Non fare a nessuno ciò che non piace a te”*.

Islam: *“Nessuno di voi è un credente finché non desidera per suo fratello ciò che desidera per sé”*.

Induismo: *“Non fare nulla al tuo vicino che non vorresti fatto a te”*.

Buddismo: *“Non ferire gli altri con ciò che causa dolore a te”*.

Sikhismo: *“Tratta gli altri come vorresti essere trattato tu”*.

Confucianesimo: *“Non fare agli altri ciò che non vuoi sia fatto a te”*.

Aristotele: *“Dovremmo comportarci con gli amici come vorremmo che gli amici si comportassero con noi”*.

Platone: *“Possa fare agli altri ciò che vorrei facessero a me”*.

### **Comportamento 3 essere cristallini**

Essere cristallini riguarda principalmente **l'essere aperti**. Consiste nell'essere **sinceri** e **autentici** e dire la verità in modo che gli altri la possano appurare. Si basa sui principi di onestà, apertura, integrità e autenticità. **L'opposto** dell'essere cristallini è nascondere, coprire, trattenere le informazioni, avere segreti e non rivelare nulla. Comprende anche avere finalità nascoste, significati nascosti, obiettivi ultimi occultati. Il far finta di essere cristallini è un'illusione. E' fingere, sembrare piuttosto che essere, far apparire le cose diverse da quelle che sono. Internet è un buon esempio sia dell'essere cristallini, sia dell'illusione. Essa riesce a generare una straordinaria **trasparenza**, permettendo alle persone di ottenere informazioni e accedere a dati reali ovunque si trovino. Nel contempo crea anche un luogo in cui si possono assumere pseudonimi e interagire con altri all'interno di una illusione, in cui nessuno conosce la vera identità e l'intento altrui.

### **Comportamento 4 rimediare agli errori**

IL comportamento di rimediare agli errori è qualcosa di più del **chiedere scusa**, è anche **sdebitarsi**. E' agire; è fare il possibile per **rimediare agli errori**. Rimediare agli errori negli affari prevede una specie di servizio di recupero ad esempio nei confronti dei clienti quando si è commesso un errore. Può anche essere una piccola cosa, come aggiungere un piccolo regalo per scusarsi nell'errore commesso su un ordine, ma serve per sviluppare una maggiore fidelizzazione del cliente. **L'opposto** di rimediare agli errori è negare o non ammettere gli errori fatti finché non si è obbligati a farlo.

Qui entrano in gioco ego e orgoglio. Di contro far finta di rimediare agli errori consiste nell'occultarli. E' cercare di nascondere un errore, anziché porvi rimedio.

### **Comportamento 5: dimostrare lealtà.**

Dimostrare lealtà si basa sul principio **d'integrità, lealtà, gratitudine e riconoscimento**. Ci sono molti modi per dimostrare lealtà, ma qui ci concentreremo su 2 dimensioni: attribuire agli altri i loro meriti e parlare delle persone come se fossero presenti.

Un modo importante di mostrare lealtà è **attribuire agli altri i loro meriti**, per riconoscere il loro apporto nel realizzare i risultati. Attribuendo il merito, non solo affermate il valore del contributo individuale, ma create un ambiente in cui le persone si sentono incoraggiate ad essere innovative e collaborative e a condividere liberamente le idee, centrando così il moltiplicatore geometrico della fiducia. Riguardo all'attributo del merito può essere utile ricordare la metafora della finestra e dello specchio. Quando le cose vanno bene, guardate dalla finestra; ovvero guardate tutti coloro che sono fuori, il loro contributo, attribuito loro merito, riconoscenza, riconoscimento e apprezzamento. Quando le cose non vanno bene non guardate fuori, ma nello specchio, cioè voi stessi. I leader creano fiducia anche attribuendo il merito quando necessario. Non tolgono punti alle persone, rubando un'idea e affermando che è loro.

La seconda dimensione del dimostrare lealtà è **parlare degli altri come se fossero presenti**. E' anche interessante notare come le persone che parlano alle spalle di altri, spesso sembrano coltivare l'illusione di creare, in tal modo, uno spirito cameratesco e di fiducia in chi li ascolta. E' esattamente il contrario. Quando parlano alle spalle di qualcuno, i presenti pensano che faranno lo stesso quando loro non ci sono. Ma cosa fare se vi trovate nella situazione lavorativa in cui dovete necessariamente parlare degli altri? Non potete mettere la testa nella sabbia e ignorare il problema. La chiave di tutto sta nel modo in cui dimostrate rispetto. Create fiducia nei presenti, comunicando che parlereste con rispetto anche di loro, nel caso in cui non fossero presenti. Un'altra soluzione è andare direttamente dalla persona con cui avete il problema. A volte che deve cambiare è l'ultimo a saperlo, cerchiamo di spezzare questo circolo vizioso.

### **Comportamento 6: portare risultati.**

I **risultati** danno istantaneamente credibilità e fiducia, danno **impatto immediato**. Essi dimostrano chiaramente che date valore aggiunto, che potete dare un positivo contributo, che siete in grado di portare a termine i compiti assegnati. Con questo comportamento, produrre risultati, ci spostiamo dai comportamenti basati prevalentemente sul carattere a quelli basati prevalentemente sulle competenze. L'opposto di produrre risultati è ottenere una performance scarsa o non produrre nulla. Il fingere di produrre è evidenziare attività, non risultati. Diffidare di chi promette molto, ma poi realizza poco; il mondo è pieno di venditori di fumo.

Fornire risultati è anche un modo per **convincere gli scettici**. E' il modo per creare rapidamente una nuova relazione. E' il modo in cui ci otteniamo flessibilità e libertà di scelta con gli altri.

C'è tuttavia un rischio: che i risultati non siano apprezzati perché non corrispondono alle aspettative e non è solamente un problema quantitativo. E' il caso ad esempio quando una squadra aziendale ottiene buoni risultati con modifiche ad un prodotto che però non interessano affatto ai clienti coinvolti. Un

consiglio consiste pertanto nel chiarire in anticipo che tipo e che quantità di risultati sono attesi, in modo da non creare equivoci o false aspettative.

### **Comportamento 7: migliorare**

Oggi il mondo è come una pista nera nello sci, con il massimo delle difficoltà. La tecnologia, la globalizzazione, l'economia del knowledge worker hanno **umentato** il grado di **difficoltà** da **affrontare** quotidianamente e ci pongono in un contesto in cui si presentano sempre più **sfide**. Se non miglioriamo drasticamente e sistematicamente le nostre capacità, saremo inadeguati alle sfide da affrontare.

Migliorare si basa sui principi di continuo **perfezionamento, apprendimento e cambiamento**. Quando le persone vedono che imparate, crescete e vi rinnovate, diventano certe della vostra capacità di conseguire risultati in un ambiente in rapido cambiamento, come quello attuale. Ciò faciliterà la costruzione di relazioni ad elevato livello di fiducia e di muovervi positivamente con velocità.

Che lo si chiami rinnovamento, reinvenzione, ri-creazione, miglioramento continuo, la necessità di questo comportamento è diventata requisito indispensabile, per avere successo nel mondo moderno in cui tecnologie, atteggiamenti, processi **cambiano con incredibile velocità**.

Quando si cerca di migliorare esistono due strategie sicuramente efficaci per ottimizzare gli sforzi impiegati: chiedere costantemente dei feed back e imparare dagli errori.

**Chiedere dei feed back** è un marchio distintivo di ogni azienda che è in grado di imparare, crescere e innovare. Marriott hotel manda una richiesta di feedback ogni volta che alloggiate in uno dei suoi hotel; Amazon chiede di dare un voto ad ogni ordine evaso e il feedback dato diventa parte del voto sulla performance. Molte delle grandi aziende cercano un feed back dai loro clienti, chiedendo il grado di soddisfazione, d'impegno etc. Ciò che distingue le migliori aziende dalle altre non è il fatto che pongano domande, ma è come utilizzano le risposte. Ciò che vale per le aziende vale ugualmente anche le persone. In ambito aziendale ci sono le valutazioni di performance, in altri campi ci possono essere altri segni indiretti di feed back.

Se non siete disposti a fare errori, e quindi ad **imparare dagli errori**, non migliorerete mai. Spesso le persone non sono disposte a fare errori perché temono il fallimento, o vogliono sempre fare bella figura. Tuttavia molto spesso sono proprio i fallimenti che aprono nuove vie, portano a nuove scoperte e intuizioni. I leader intelligenti e capaci creano un ambiente che incoraggia ad assumersi rischi adeguati, anche se ciò comporta il rischio di errori.

## **Comportamento 8: affrontare la realtà**

Il comportamento 8, affrontare la realtà, riguarda **l'affrontare** di petto le **questioni spinose** quelle di cui normalmente non si parla. Si tratta di condividere tutte le notizie, anche gli argomenti tabù. Facendo così in maniera adeguata si crea fiducia rapidamente. Non evitate le cose difficili. Affrontate direttamente le questioni critiche che sono nel cuore e nella mente delle persone. Affrontare la realtà si basa sul principio del coraggio, della consapevolezza e del rispetto.

**L'opposto** di affrontare la realtà è ignorarla, agire come se non esistesse. E' seppellire la testa sotto la sabbia, pensando che passerà o che non sia davvero presente. Far finta è agire come se stiate affrontando la realtà, mentre al contrario la si elude. Così facendo, spesso ci si concentra sull'operatività, evitando i veri problemi che stanno alle spalle..

Affrontare la realtà opera positivamente su velocità e costi in due direzioni. La prima è che così facendo **costruite** il tipo di **relazioni** che facilitano l'interazione aperta e l'attuazione rapida. La seconda è che **coinvolgete gli altri**, la loro creatività, capacità e sinergia nel risolvere i problemi. Le idee così scorrono più rapidamente; prendono forma innovazione e collaborazione. Le soluzioni arrivano più rapidamente e meglio. Esse sono implementate con la comprensione, l'impegno e l'entusiasmo delle altre persone coinvolte nella soluzione dei problemi.

Ma allora **perché** spesso le persone **non affrontano** la **realtà**? A volte vogliono essere portatori di cattive notizie. Infatti spesso i leader lasciano che siano i loro sottoposti a comunicare le brutte notizie, credendo così di creare distanza fra loro e le cattive notizie, per mantenere credibilità e fiducia. In realtà ottengono l'effetto inverso. Le persone si rendono conto quando un leader non è sincero e diretto, col tempo la fiducia nei suoi confronti decresce.

Nella mia esperienza, sia personale che professionale, ho imparato che non bisogna indugiare nell'affrontare la **realtà**. Essa va sempre **affrontata** con **determinazione** e **spirito costruttivo**.

## **Comportamento 9: chiarire le aspettative**

Il comportamento 9, chiarire le aspettative, significa **creare in anticipo** una **visione condivisa** e un accordo sul da farsi. Questo è uno dei comportamenti che le persone fanno raramente; esso può essere identificato come un comportamento preventivo, evitando così molti mal di testa dopo. Pensiamo a quanto tempo e fatica vanno sprecati perché le persone non definiscono prima le proprie aspettative. Frasi come queste sono infatti all'ordine del giorno: "avresti dovuto fare questo ....", pensavo che mi avessi detto di fare quello ....", "non me l'avevi detto", etc .....

Pensiamo anche a quanto performance scarse sono dovute ad una mancanza di chiarezza sulle aspettative.

Chiarire le aspettative si basa sui **principi di chiarezza**, di **responsabilità assegnata** ed **assunta**. L'opposto di chiarire le aspettative, è lasciarle nel vago, dare per scontato che si sappiano, non riuscire a manifestarle. Questo comportamento porta le persone a supporre, domandarsi o presumere quali

[www.commercialistatelematico.com](http://www.commercialistatelematico.com)

E' vietata ogni riproduzione totale o parziale di qualsiasi tipologia di testo, immagine o altro.

Ogni riproduzione non espressamente autorizzata è violativa della Legge 633/1941 e pertanto perseguibile penalmente

possano essere le aspettative. Successivamente quando i risultati vengono prodotti ma non apprezzati, tutti restano delusi.

Nella maggior parte dei casi, in campo aziendale, chiarire le aspettative significa prendere in considerazione **tre variabili: qualità, velocità e costi**. Bisogna tuttavia rendersi conto che le tre variabili non possono convivere in modo ottimale tutte e tre assieme. In altre parole se volete una qualità elevata e in poco tempo, vi costerà di più; se volete qualcosa in fretta e a basso costo, probabilmente dovrete rinunciare alla qualità.; se volete un prodotto di qualità a basso costo, vi costerà più tempo, sarà necessario più tempo.

### **Comportamento 10: esercitare la responsabilità**

Il comportamento 10 “esercitare le responsabilità” viene subito dopo quello relativo a “chiarire le aspettative”. Si può infatti esercitare le responsabilità molto meglio se sono state chiarite in anticipo le aspettative. Esercitare le responsabilità ha un impatto significativo sulla fiducia. PWC (Pricewaterhouse & Coopers) indica la cultura delle responsabilità come una delle tre chiavi per creare fiducia reciproca. Esistono due dimensioni chiave per esercitare le responsabilità. La prima è **assumersi le responsabilità**, la seconda è ritenere gli altri responsabili; i Leader che creano fiducia esercitano entrambe gli aspetti.

Questo principio si basa sul **principio di obbligo**, di **delega di responsabilità**, di **pertinenza**. L'opposto è non assumersi le responsabilità, non confessare, dire piuttosto: “non è colpa mia”; vuol dire puntare il dito contro altri e dire: “è colpa loro”.

Un motivo per cui assumersi le proprie responsabilità viene poco praticato nella sfera sociale è che viviamo in una società in cui dilaga il vittimismo. Come dice un proverbio russo: “il successo ha molti padri, mentre il fallimento è orfano”.

Oltre a prendersi le proprie responsabilità, è importante **responsabilizzare gli altri**, sia al lavoro sia in casa , ad esempio con i figli. La responsabilità crea infatti nella cultura un clima di fiducia quando le persone sono certe che ognuno verrà **considerato** secondo uno **standard uniforme** e non soggetto ai capricci di qualcuno. E' vero anche l'opposto: quando i leader non attribuiscono adeguate responsabilità alle persone, gli altri penseranno che sia ingiusto e che qualcuno ha agito non correttamente e quindi l'ha fatta franca. Questo comportamento delude e crea un clima d'iniquità e di insicurezza.

### **Comportamento 11: ascoltare prima di tutto**

Ascoltare prima di tutto significa non solo ascoltare davvero, cioè **cercare di capire** i pensieri, i sentimenti, l'esperienza e il punto di vista degli altri, ma farlo prima di cercare di formulare una diagnosi, influenzare o disporre. Il far finta è fingere di ascoltare. E' utilizzare il tempo dell'ascolto pensando alla propria risposta e aspettando il proprio turno per parlare; oppure è ascoltare senza capire quello che si sente.

Le aziende intelligenti riconoscono il potere di ascoltare prima di tutto, in particolare quando riguarda i clienti e gli stakeholders. Se le aziende non fanno ricerche di mercato per determinare i bisogni e le preferenze dei consumatori, prima di produrre, non vendono e non guadagnano.

Soprattutto **in situazioni nuove** in cui bisogna innanzitutto farsi un quadro iniziale della situazione bisogna, oltre che esaminare i numeri, i dati le tabelle, ascoltare le persone coinvolte capire i loro punti di vista. Consideriamo inoltre che ascoltare crea immediatamente un clima di fiducia e di condivisione attorno a voi.

### **Comportamento 12: mantenere gli impegni**

Mantenere gli impegni è il **modo più rapido** per **creare fiducia** in qualunque ambiente sia personale, sia di lavoro. Il suo opposto, venir meno a un impegno o rompere una promessa, è il modo più rapido per distruggere la fiducia. Conseguentemente risulta molto importante prestare attenzione nell'assumersi gli impegni; essi devono essere realistici e realizzabili. Non va bene infatti prendersi troppi impegni senza un'adeguata ponderazione, come non va bene prenderne troppo pochi per eccessivo timore.

Il fingere questo comportamento è prendere impegni tanto vaghi ed elusivi che nessuno vi può vincolare o, ancora peggio, aver così paura di prendere un impegno, da non assumerne mai. E' inoltre importante non cercare di trovare una via d'uscita per giustificare, con l'astuzia, un impegno cui siete venuti meno.

Mantenere gli impegni è **l'equilibrio fra carattere e competenza**. Chiama in causa in particolare l'integrità (carattere) e l'abilità di fare ciò che dite (competenza).

### **Comportamento 13: trasmettere fiducia**

Il comportamento 13, trasmettere fiducia, è diverso da tutti gli altri. Si tratta di passare dal ricevere fiducia a **dare fiducia**. Mentre gli altri comportamenti aiutano a diventare una persona o un manager in cui si ha più fiducia, questo comportamento aiuta a diventare un leader che ottiene più fiducia dagli altri. **Crea reciprocità**; quando avete fiducia nelle persone, le persone tendono, di rimando, ad avere fiducia in voi. Inoltre trasmettere fiducia è uno dei modi migliori per crearla quando non c'è. Ovviamente non dobbiamo essere degli ingenui. Non dobbiamo trasmettere fiducia indiscriminatamente o in modo sconsiderato., altrimenti ci faremo prendere in giro e resteremo scottati.

Trasmettere fiducia si basa sul principio di **legittimazione (empowerment)**, di reciprocità e sulla fondamentale convinzione che la maggior parte delle persone

sappia essere affidabile, voglia esserlo e partecipi alla fiducia quando trasmessa. Se trasmettete fiducia, legittimate (empower) le persone; date valore aggiunto alla leadership. Create una cultura di elevato livello di fiducia, che fa uscire il meglio dalle persone e crea sinergie di alto livello; essa inoltre massimizza l'abilità di qualunque organizzazione, che sia d'affari, una scuola, un'organizzazione non profit, una famiglia, di realizzare ciò che si è prefissato.

31 marzo 2017

Angelo Fiori