

## Blog EllePì - Possono esistere relazioni senza fiducia?



*di Sara Lombardi*



In una settimana di piena estate, nel cuore di un piccolo paese tra le rigogliose valli di Ascoli Piceno, un'atmosfera fatta di serenità, semplicità, autenticità e curiosità ci ha accolti per vivere un'esperienza che si è rivelata indimenticabile. Sebbene ognuno di noi potesse già essere rivolto col pensiero alle vacanze finalmente vicine, quei giorni hanno sospeso le nostre vite. Le hanno catturate e immerse in una realtà fatta di conoscenza, sapere, valori di comunità. E' così che a noi, un gruppo di giovani ricercatori e dottorandi, è stata concessa un'opportunità che oggi, più che mai, acquisisce un valore inestimabile: quella di potersi concedere il tempo e la possibilità di ascoltare e ascoltarsi, di assorbire, a volte in silenzio, a volte con l'impulso di chi istintivamente cerca il punto di incontro tra prospettive divergenti, pensieri rivelatori, idee sorprendentemente arricchenti.

Il mio desiderio di scoprire, di rinnovare i miei interessi, tanto personali quanto accademici, hanno trovato in quei giorni realizzazione e appagamenti immensi. Questo e molto altro è nato dal mio primo incontro con la Fondazione Lavoroperlapersona. La Summer School che si è svolta a Offida nel luglio dello scorso anno ha, prima di ogni altra cosa, riempito e, lasciatemi dire, coccolato il vuoto che in me si fa spazio ogni volta che trovo conferma di quanto, in questo mondo, non ci sia più posto per sedersi l'uno accanto all'altro, né tempo per prestare attenzione a ciò che chi ci sta intorno ha da dire. Spesso ci cogliamo impreparati a riflettere addirittura sul nostro stesso pensiero. In questa epoca della fretta, della "precipitazione indecorosa e sudaticcia" (cit.), la Summer School è riuscita a rompere la routine e a vincere, per lo meno nel corso di quella settimana, nel suo tentativo di insegnare a leggere in profondità delle parole udite, degli incontri realizzati.

Nel tema stesso della Summer School si è inserito questo bisogno di creare relazioni: la fiducia. La fiducia nei rapporti interpersonali, in quelli lavorativi, in quelli istituzionali. Ovunque si guardi,

l'elemento fiduciario si impone come base fondante il successo di molti aspetti della nostra vita. E la fiducia è stata proprio il collante che ha consentito a questa esperienza di realizzarsi con un successo assolutamente tangibile. Il background molto diversificato con cui noi partecipanti ci siamo presentati non ha in alcun modo ostacolato la creazione di un clima in cui tutti - nessuno escluso, mi permetto di dire fondandomi su quanto ho osservato – hanno percepito la possibilità, la libertà di intervenire, di fornire il proprio punto di vista, offrendo interpretazioni spesso molto variegate degli argomenti oggetto delle sessioni e dando vita a quello che, ai miei occhi, è apparso come un vero e proprio teatro della conoscenza. Uno spettacolo in cui ognuno ha giocato un ruolo unico, in quanto non sostituibile da altri, ed ha svolto la sua parte, quella di contribuire a creare conoscenza, ad arricchire il patrimonio intellettuale di tutti gli altri, accogliendo, allo stesso tempo, gli apporti che questi a loro volta hanno fornito. In un tale quadro, preziosi sono stati gli spunti di riflessioni raccolti durante le varie sessioni così come magici sono stati gli scambi di affetto, toccanti i silenzi che li hanno accompagnati e sinceri gli sguardi che li hanno supportati.

Difficile quantificare la ricchezza di informazioni, di conoscenza, di intelletto, sì, anche di saggezza, che ho riportato con me a casa. Attraverso un finissimo lavoro di riflessione, un attento scambio di conoscenze, la Summer School si è trasformata in un'occasione di crescita meravigliosa, tanto personale quanto del gruppo. Discutere la dimensione pubblica e politica della fiducia con il Professor Pastore ha aperto una finestra su una riflessione che ognuno di noi, in qualità di cittadino, dovrebbe fare: non esiste società senza fiducia; le relazioni che quotidianamente intessiamo richiedono necessariamente una certa dose di reciprocità. Ciò è vero soprattutto se guardiamo all'era contemporanea, caratterizzata da un'elevata incertezza rispetto a ciò che dalle interazioni sociali potrebbe scaturire, ad esempio nel timore di imbattersi in comportamenti opportunistici. La fiducia diventa allora fattore di solidarietà: essa si pone sia come antecedente e sia come risultato della solidarietà stessa. Nella lezione sull'elemento fiduciario caratterizzante i comportamenti organizzativi ho piacevolmente ritrovato un terreno ed un linguaggio a me più familiari, elementi che mi hanno quindi consentito di cogliere nuove sfumature, generare nuove riflessioni, accogliere e meditare su nuove e affascinanti prospettive di pensiero, come quelle che gli altri partecipanti provenienti da campi di studi diversi suggerivano. Il Professor Pilati ci ha infatti consentito di soffermarci su un aspetto fondamentale dell'agire all'interno delle organizzazioni: se la fiducia nei rapporti interpersonali consente di ridurre i costi di transazione connessi a tali rapporti, nonché di generare processi cooperativi, quali azioni dovrebbero intraprendere i manager affinché le loro aziende possano beneficiare di un clima di fiducia? In altri termini, su quali leve dovrebbero agire al fine di creare una *cultura* organizzativa basata sulla fiducia? Il richiamo alla cultura implica che diventa necessario dare vita ad una serie di valori, norme, principi condivisi tali da guidare i comportamenti che si generano nelle realtà organizzative.

Ancora, i richiami all'antropologia approfonditi durante il lavoro di gruppo, mi hanno consentito di fare miei concetti e visioni di cui non avevo consapevolezza. La fiducia può prescindere dai corpi fisici? Può, e se sì come può, l'essere umano fidarsi di qualcosa privo di fisicità, di tangibilità? Il contributo dei Professori Zamagni, infine, ha aggiunto a questa esperienza un ulteriore e preziosissimo valore. In particolare, l'approccio analitico al concetto di fiducia illustrato dal

Professor Zamagni, ha consentito, a mio avviso, di schematizzarne, in maniera chiara e concisa, il significato economico, guardando alla fiducia come elemento concreto, piuttosto che come fattore morale. Secondo questa prospettiva, la fiducia si compone di specifiche dimensioni, chiaramente individuabili (es. la libertà di azione, l'orizzonte temporale, la possibilità di tradimento, etc.); interrogativi quali "come si crea la fiducia?" o ancora "si può ricreare una fiducia persa?" hanno sollevato interessantissime discussioni.

L'esperienza vissuta con la Summer School è così riuscita a diventare essa stessa manifestazione di molti degli argomenti trattati durante le lezioni: la fiducia, le relazioni, l'arricchimento personale e collettivo che ne deriva; "lo scambio che arricchisce senza togliere", come ha aggiunto qualcuno nell'ora di chiusura; la semplicità degli approcci nel creare le relazioni stesse; il bisogno di spogliarsi dei ruoli che ci siamo ritagliati nella società per rivestirne di nuovi, più autentici, essenziali. Condividendo appieno il pensiero espresso da Gabriele Gabrielli, Presidente della Fondazione, a rendere questa esperienza un momento indimenticabile hanno contribuito indubbiamente il supporto e la leadership "discreta" dei tutor, Silvia e Luca, che ci hanno accolto e attentamente seguito durante tutti i giorni della nostra permanenza. La missione della Fondazione Lavoroperlapersona si è riflessa in maniera chiara, tangibile, a tratti inverosimile, nei gesti, le parole, gli insegnamenti, i confronti che dalla Summer School hanno preso vita. Ripensare oggi, a distanza di qualche mese, a ciò che questa esperienza ha rappresentato per me, mi consente di ripercorrerne ogni attimo e di riconoscere, ancora una volta, la sua capacità di conquistare mente e cuore e di assaggiarne, di nuovo, lo spessore, sia etico che intellettuale.

### **Per approfondire**

Berg et al. (1995) "Trust, reciprocity, and social history", *Games and Economic Behavior*, 10, 122-142.

Brockner et al. (1997), "When trust matters: The moderating effect of outcome favorability", *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.

Farnese e Barberi (2010) *Costruire Fiducia nelle Organizzazioni. Una Risorsa che Genera Valore*, Franco Angeli, Milano.

Fukuyama (1995) *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York.

Kramer and Tyler (1996) *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Mayer et al. (1995) "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Mutti (2002) "La teoria della fiducia nelle ricerche sul capitale sociale", *Rassegna Italiana di Sociologia*, XLIV, 4, ottobre-dicembre, 515-536.

Perrone et al. (2013), "Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners", *Organization Science*, 14 (4), 422-439.

Prandini (1998) *Le Radici Fiduciarie del Legame Sociale*, Franco Angeli, Milano.

Rempel et al. (1985) "Trust in close relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112.

Seligman (1997) *The Problem of Trust*, Princeton University Press, Princeton, NJ.

Shapiro (1987) "The social control of impersonal trust", *American Journal of Sociology*, 93 (3), 623-658.

Tosi et al. (2002). *Comportamento Organizzativo. Persone, gruppi e organizzazione*, Milano: Egea.

Williams (2001) "In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development", *Academy of Management Review*, 26, 377-396.

Zaheer et al. (1998) "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organization Science*, 9 (2), 141-159.

## **Profilo dell'autore**

**Sara Lombardi** è PhD Studente in Management presso la LUISS Guido Carli di Roma. I suoi interessi di ricerca si focalizzano prevalentemente sui processi di condivisione e applicazione di conoscenza all'interno delle organizzazioni, le strategie di apprendimento adottate dai lavoratori e la motivazione che sottosta ai comportamenti adottati nei contesti lavorativi.

Collabora con la Copenhagen Business School – Strategic Management and Globalization Department ed è parte di ICOHRS Research Lab (Innovating & Changing Organizations' and Human Resources' Strategies), un gruppo di ricerca costituito in collaborazione con il Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa dell'Università di Firenze.