performanse
soft skills for good

Possiamo davvero fidarci gli uni degli altri sul lavoro?

Studi - Consulenza - Testimonianze



EDITORIALE

La fiducia sul lavoro: questioni fondamentali

Oggi viviamo tutti in un mondo sempre più aperto, intenso, veloce, competitivo... e quindi anche più incerto.

La fiducia è oggi più che mai necessaria, perché la nostra vulnerabilità è più evidente e, al contempo, più difficile da definire, dato che le fondamenta stesse sono in continuo mutamento e vengono messe in discussione. Ciò vale a maggior ragione nelle organizzazioni sempre più ibride, in cui le persone possono mantenere le distanze dagli altri...

Di conseguenza, la posta in gioco è alta. Come creare, rafforzare e preservare la fiducia dei team, mantenendo così un forte legame, una collaborazione efficace e un potenziale impegno, sta diventando una sfida fondamentale per i leader, le risorse umane e i manager.

Ecco perché abbiamo deciso di dedicare il white paper di PerformanSe al tema della fiducia. Abbiamo posto ad esperti, leader e direttori delle risorse umane una serie di domande chiave: che cos'è la fiducia? Come si costruisce? Verso se stessi, gli altri, l'organizzazione? Cosa può favorirla? Cosa può ostacolarla? Perché porta alla performance? Come si comportano le nuove generazioni?

Speriamo di fare un po' di chiarezza, fornire spunti e buone pratiche, ma anche di stimolare il desiderio di approfondire l'argomento. Perché la fiducia è una scommessa contagiosa!

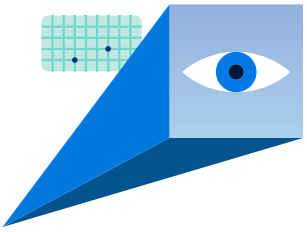
Auguro a tutti un sereno rientro al lavoro dopo la pausa estiva e una buona lettura,

Buona lettura !



Dominique Duquesnoy
Direttore generale, PerformanSe

SOMMARIO



01.

Introduzione : o Fiducia sul lavoro... cosa significa in realtà?
P.05

02.

Studi e analisi :La fiducia non nasce spontaneamente. Cosa ci dicono gli studi...
P.09

03.

Il punto di vista di un esperto (1) : Non esiste una fiducia “di per sé”!
Con Arnaud Trenvouez, PerformanSe
P.13

04.

Zoom psicologico : Fiducia in se stessi... Che cos’è in realtà?
P.15

05.

Il punto di vista di un esperto (2)
La fiducia è innanzitutto una relazione...
Con Fabien Blanchot, Université de Paris Dauphine - PSL
P.19

06.

Il punto di vista di un esperto (3) : o Il legame crea fiducia, che a sua volta porta alla performance...
Con Meriem Aïzi, Julhiet Sterwen
P.23

07.

Intervista al responsabile (1) : Non c’è fiducia senza collaborazione.
Con Jane Basson, Airbus
P.25

08.

Intervista al responsabile (2) : o Innanzitutto, un progetto significativo per tutti...
Con Michel Mathieu, LCL
P.29

09.

Intervista al direttore delle risorse umane RATP
Con Jean Agulhon, RATP
P.31

10.

Sintesi : Creare, sviluppare e mantenere la fiducia sul lavoro: 7 consigli fondamentali!
P.34

« Creare, **rafforzare** e preservare la fiducia dei team – mantenendo così la qualità delle relazioni, della **cooperazione** e del potenziale **impegno – diventa** una questione cruciale per dirigenti, responsabili HR e manager. »

Dominique Duquesnoy,
Direttore generale, PerformanSe

01.

Introduzione

Fiducia al lavoro... di cosa parliamo **?**

Il termine è semplice e di uso comune, ma la sua definizione è in continua evoluzione. Cosa significa realmente quando parliamo di fiducia sul lavoro, del possibile legame tra fiducia e performance e di quanto sia importante la fiducia all'interno delle organizzazioni? Di chi o di cosa dovrei fidarmi? Di che tipo di fiducia si tratta? Come possiamo costruirla o mantenerla?

Prima di intervistare leader o professionisti delle risorse umane e raccogliere le opinioni degli esperti, abbiamo deciso di fare chiarezza sul significato della parola stessa, su cosa definisce la fiducia sul lavoro e su cosa la alimenta...

Incertezza e vulnerabilità

Etimologicamente, la parola «fiducia» deriva dal latino «confidentia» e «confidere», a sua volta da «cum fidere», ovvero «avere fiducia in/con». Quindi «fiducia» significa «confidare in» e «affidarsi». Ovviamente ci sfugge qualcosa! Secondo l'enciclopedia di filosofia online dell'Università di Stanford, la fiducia è «un atteggiamento verso gli altri che speriamo si riveli affidabile».

La fiducia è quindi qualcosa di difficile da definire in termini concreti: invisibile, mascherata, relativa, specifica per ogni persona, presente solo a tratti... e in particolare durante situazioni difficili o cruciali. Per sua natura, è legata all'incertezza e alla vulnerabilità. Altrimenti, quando ci si trova in una posizione di forza in un contesto stabile, la questione della fiducia non si pone. Ecco perché è legata... a qualcosa che è proprio difficile da anticipare e da concepire!

La fiducia si caratterizza per l'azione e le interazioni

Se esaminiamo più da vicino la questione, la fiducia è necessariamente... un'azione! Sul lavoro, si tratterà sempre di fidarsi (dare la propria fiducia, accettare la fiducia di qualcun altro... o meno), creare fiducia, mantenerla o ripristinarla se necessario. Pertanto, la fiducia sul posto di lavoro si traduce sempre in un'azione, non è un concetto né un ideale, ma un campo di intervento.

La fiducia nasce sempre dall'interazione. Sono necessarie (almeno) due persone. È quindi anche in continuo mutamento, perché ciò che era vero ieri potrebbe non esserlo necessariamente domani, ciò che è possibile con una persona non lo sarà con un'altra, ciò che è vero in un ambito di interazioni potrebbe non esserlo in un altro. La fiducia si nutre di esperienze e percezioni personali, viene costantemente aggiornata. Creare o ricreare la fiducia è un processo dinamico. Dobbiamo dimenticare ogni concezione di dimensione binaria o fissa...

Fiducia in se stessi, fiducia negli altri, nel futuro...

In modo più analitico, e se cerchiamo di capire come funziona, la fiducia – secondo Charles Pépin – si compone di tre dimensioni:

- Fiducia in se stessi.
- Fiducia negli altri.
- Fiducia nel futuro.

Avere fiducia in se stessi significa credere nelle proprie competenze, nella propria capacità di portare a termine gli incarichi, ma anche avere fiducia nelle proprie capacità, soprattutto di adattarsi, di affrontare i cambiamenti e gli imprevisti...

La fiducia negli altri riguarda i colleghi, i superiori, i collaboratori, i dirigenti, ma anche i fornitori, interni o esterni, tutti coloro su cui faccio affidamento, con cui cresco professionalmente, la cui qualità di intervento ha un impatto diretto sul mio lavoro...

La fiducia nel futuro comprende diverse dimensioni, quali la fiducia nella stabilità e nel futuro dell'organizzazione a cui appartengo, ma anche nelle dinamiche di mercato, compreso il mercato del lavoro nel suo complesso, che garantiscono o meno la mia occupabilità a lungo termine... Si tratta quindi, per sua natura, di un intreccio di realtà socio-economiche e delle percezioni ad esse associate.

Le tre dimensioni si alimentano a vicenda. Maggiore è la fiducia in me stesso, più è facile affrontare gli imprevisti, più è naturale avere fiducia nel futuro. Più ho colleghi affidabili e benevoli, più riesco a comunicare, ad avere fiducia in me stesso e ad andare avanti. Più l'organizzazione sa trasmettere messaggi di fiducia nel futuro, più posso fidarmi di coloro che la animano e la costituiscono, ecc.

Fidarsi degli altri? 5 dimensioni chiave!

Se la fiducia in se stessi è in gran parte psicologica (vedi articolo a pagina 15) e se la fiducia nel futuro è in parte legata a elementi congiunturali, reali o percepiti, oggi riteniamo – secondo varie ricerche, in particolare il lavoro svolto da Laurent Karsenty – che la fiducia negli altri all'interno di un'organizzazione si basi su 5 dimensioni complementari :

- La capacità di ciascuno di fidarsi a priori
- La percezione delle competenze degli altri
- La percezione dell'affidabilità degli altri
- La percezione della benevolenza e della reciprocità degli altri
- La percezione della franchezza e dell'onestà degli altri

Capacità di fidarsi degli altri

La capacità di ciascuno di correre il rischio di riporre la propria fiducia in qualcun altro varia notevolmente. Dipende in gran parte dal passato di ciascuno (generazionale, familiare, derivante da esperienze personali) e porta a posizioni a priori nettamente diverse di apertura o diffidenza. Per fidarsi di qualcun altro, bisogna, prima di tutto, essere in grado di fidarsi di se stessi.

Percezione delle competenze

Ovviamente, sul lavoro posso fidarmi solo di qualcuno che ritengo o so essere competente. Naturalmente, ciò dipenderà dalla mia esperienza passata con quella persona, oppure dalla percezione che mi sono fatto (in base al suo atteggiamento, alla sua posizione, ai titoli di studio, alle referenze ecc.).

Percezione dell'affidabilità

Ma possedere competenze non è sufficiente: devo comunque ritenere/sapere/credere che la persona sia affidabile, in grado di mettere in pratica tali competenze entro una determinata tempistica, dimostrando padronanza, affidabilità e professionalità.

Percezione di benevolenza e reciprocità

E non è tutto: per potermi fidare di loro, devo anche percepirli come persone premurose nei miei confronti, capaci di rispettare i miei interessi e non solo di badare ai propri...

Percezione di franchezza e onestà

Infine, per potermi fidare pienamente di loro in un contesto professionale, devo poterli percepire come autentici e fidarmi della loro comunicazione orale o scritta.

La fiducia sul lavoro è dunque sempre complessa, multidimensionale e dinamica. Merita di essere concepita in questa sua complessità, senza ingenuità né posizioni binarie...

02.

Studi & Analisi

La fiducia non è innata. Cosa ci dicono gli studi...

Difficile da identificare, in continua evoluzione, complessa, multidimensionale, la fiducia non è facile da cogliere. Gli studi concreti sull'argomento sono rari e difficili da mettere a confronto.
Ecco tuttavia una breve rassegna di alcuni dati recenti:

La fiducia è innanzitutto fiducia nella franchezza e nell'onestà dell'altra persona.

In occasione di un recente evento dedicato alle risorse umane, abbiamo intervistato 166 persone per cercare di comprendere quali siano gli indicatori della fiducia sul posto di lavoro. Abbiamo chiesto loro su cosa si basi la fiducia reciproca sul lavoro: sull'organizzazione stessa, sulle competenze degli altri, sulla loro affidabilità, sulla loro benevolenza e reciprocità, sulla loro franchezza e onestà?
La franchezza e l'onestà, seguite dall'affidabilità, sono gli indicatori di fiducia citati prevalentemente nelle risposte. La fiducia si basa sulla qualità delle parole degli altri e sul fatto che possiamo contare su di loro. Mi fido di te perché posso credere a ciò che mi dici.

Solo il 21% dei dipendenti riporrebbe piena fiducia nei propri dirigenti aziendali.

Forse come conseguenza di questa attenzione primaria alla qualità della comunicazione verbale, un sondaggio condotto da Lumapps – una piattaforma dedicata all'esperienza dei dipendenti – su 3.000 dipendenti francesi evidenzia una certa sfiducia collettiva:
il 15% degli intervistati dichiara di non fidarsi veramente dei propri dirigenti aziendali, mentre il 4% afferma di non fidarsi affatto.

Il sondaggio mostra inoltre che la sfiducia aumenta con l'età.

- Solo l'1,6% dei giovani tra i 22 e i 27 anni dichiara di non avere fiducia nei dirigenti della propria azienda, rispetto a oltre il 9% delle persone tra i 55 e i 73 anni.
- Una questione di incoscienza per alcuni... o di esperienza per altri?

La fiducia è un fattore chiave della fedeltà al lavoro.

Secondo ResumeLab – un sito web di consulenza per la ricerca di lavoro – che ha intervistato oltre 1.000 dipendenti, la fiducia sul posto di lavoro avrebbe (logicamente) un impatto significativo sulla volontà o meno di rimanere in un'azienda. Il 56% degli intervistati ha dichiarato di aver già «lasciato un lavoro perché sentiva di non essere considerato affidabile».

Tuttavia, sembra esserci un certo grado di fiducia: il 91% degli intervistati ha dichiarato di fidarsi del proprio responsabile, l'85% dei colleghi e l'81% dei dirigenti e dei leader dell'azienda. Il che lascia quasi il 20% di intervistati diffidenti...

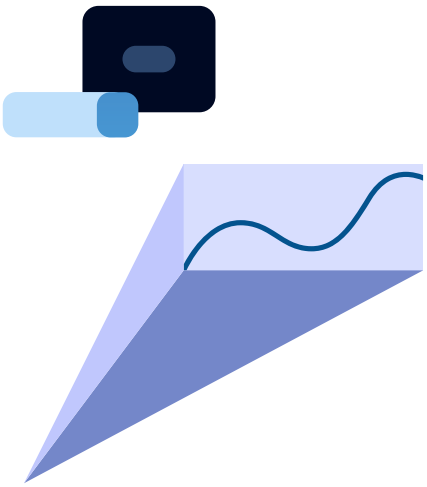
Va notato che la pandemia ha contribuito a rafforzare la fiducia: il 65% degli intervistati ha dichiarato di ritenere che la fiducia nel proprio ambiente di lavoro sia aumentata da allora. Ciò è confermato da uno studio parallelo condotto da PricewaterhouseCoopers, secondo cui «l'80% dei dipendenti ha fiducia nella propria azienda tanto quanto o più di prima della pandemia». Il modo in cui i posti di lavoro sono stati preservati a livello globale e in cui le organizzazioni sono riuscite a restare unite di fronte alle avversità non è stato privo di effetti positivi.

La Francia non è un paese in cui si manifesta fiducia nell'azienda.

Questo può spiegare alcune cose, ma i francesi risultano spesso, se non sempre, negli studi internazionali come uno dei popoli meno ottimisti... e più diffidenti nei confronti delle aziende private.

Nel sondaggio annuale condotto dall'Edelman Trust Institute nel novembre 2022 su un campione di 32.000 intervistati in 28 paesi (tra cui circa 1.150 francesi), i francesi, insieme ai giapponesi, risultano tra i meno ottimisti riguardo al proprio futuro economico. La Francia è inoltre uno dei pochi paesi che si considera più divisa rispetto al passato (70% contro una media del 53%). Tra i responsabili di questa divisione figurano i «ricchi e potenti» (71%), ma anche i dirigenti d'azienda che, e questo è un dato specifico della Francia, sono percepiti più come una fonte di divisione (37%) che di coesione (33%).

Inoltre, com'era prevedibile, gli intervistati nutrono maggiore fiducia nelle aziende percepite come a conduzione familiare (70%) rispetto al settore pubblico (49%) e, soprattutto, alle società quotate in borsa (solo il 34%). È evidente che la fiducia sul lavoro non nasce spontaneamente.



56 %

Gli intervistati dichiarano, ad esempio, di aver già «lasciato un lavoro perché avevano l'impressione che non si avesse fiducia in loro».

Solo il

21%

dei dipendenti riporrebbe piena fiducia nei dirigenti della propria azienda.

Secondo un’indagine di Lumapps condotta su 3.000 dipendenti francesi.

03.

Il punto di vista di un esperto



La formula può sembrare paradossale, ma solleva – in poche parole – due idee essenziali sulla fiducia sul lavoro: non esiste fiducia “di per sé”, in senso assoluto. Né esiste una fiducia globale in se stessi, negli altri o nel futuro...

Arnaud Trenvouez, responsabile R&S presso PerformanSe, spiega perché apprezza questa formula provocatoria e come essa dovrebbe permetterci di riflettere più a fondo sulla fiducia, su come crearla e su come mantenerla...

Non c'è **fiducia in se stessi !**

Lei ritiene che non esista una «fiducia in senso assoluto»?

Certo. Ho preso in prestito l'espressione dal filosofo Charles Pépin, perché la trovo molto evocativa. Contrariamente a quanto si crede comunemente, la fiducia non è un assoluto, ha sempre uno scopo ed è proprio questo che permette di pensarla in termini concreti. Nei nostri rapporti con gli altri, ripongo fiducia in qualcun altro affinché faccia qualcosa. Che sia puntuale, che mi restituisca il denaro, che porti a termine il lavoro entro i tempi stabiliti, ecc. E anche se si tratta solo di me, ripongo fiducia nelle mie effettive capacità di portare a termine qualcosa di specifico: fiducia nella mia capacità di risolvere questo problema di ricerca, di organizzare efficacemente l'attività del mio team, di essere abbastanza creativo da guidare questo nuovo progetto in modo davvero innovativo...

Tuttavia, il modo in cui usiamo la parola «fiducia» implica spesso una dimensione più generale, quasi generica?

Sì, ed è proprio questo il problema! Troppo spesso si pensa alla fiducia in modo binario, come a un blocco, in senso assoluto (posso fidarmi di te... o no, i team si fidano di noi... o no), quando in realtà è esattamente il contrario. Tuttavia, considerarla come un blocco ci impedisce di rafforzarla. Se l'altra persona non si fida di me, cosa posso fare? Niente, se non rattristarmi. Ma se l'altra persona dubita solo della mia capacità di portare a termine la missione X nei tempi previsti, allora posso agire e rassicurarla...

Quindi la fiducia non è così facile da comprendere?

Non dovremmo mai dimenticare che la fiducia è relativa, contestuale, in continua evoluzione. Dipende dalle persone, dalle circostanze, dai fatti, dalle prove; si evolve, si conquista, si perde, presenta sfumature, progredisce. Non è né acquisita né innata, ma è sempre un lavoro in corso. Di conseguenza, un manager non ha "fiducia o meno" nei propri collaboratori. Si fida di più o di meno di qualcuno in determinate situazioni, per determinati compiti, fino a un certo punto, ecc. E se deve imparare a fidarsi di più, a delegare meglio, anche questa fiducia non è mai incondizionata... Allo stesso modo, non ci sono persone che hanno fiducia in se stesse e altre che non ce l'hanno, ma solo individui che sono più o meno sicuri – a ragione o a torto – delle proprie capacità...

Allora, come si fa a creare fiducia?

Per creare, mantenere e ripristinare la fiducia in un team, tra due persone o in se stessi, credo che dobbiamo innanzitutto accettare di considerare la questione in modo sfumato, relativo e concreto. Di quale fiducia si tratta, ovvero qual è l'obiettivo della fiducia di cui stiamo parlando? In cosa non ho fiducia? Di cosa non si fida l'altra persona? Su cosa posso agire per cambiare questa situazione? Un coach può aiutare un dipendente ad acquisire fiducia (nella propria presenza, efficienza, impatto, leadership) solo se sa individuare insieme a lui fattori specifici e concreti su cui agire. Allo stesso modo, un manager può sviluppare fiducia nel proprio team solo se comprende quali sono i fattori appropriati in quel determinato momento, ovvero gli ambiti precisi che richiedono effettivamente un suo intervento positivo.

04.

Zoom psicologico

Fiducia in se stessi... Che cos'è?

Se la fiducia in senso assoluto non esiste – vedi il testo a pagina 14 –, se ogni fiducia è necessariamente fiducia in qualcosa, rimane comunque la «fiducia in se stessi» degli anglosassoni, ovvero la fiducia nel sé, intesa questa volta come obiettivo.

Ho fiducia in me stesso? In che modo? Fino a che punto? Cosa significa realmente? Come costruire, esprimere e misurare questa specifica fiducia sul posto di lavoro? Una rapida rassegna dei concetti essenziali...

I ricercatori hanno operato una distinzione fondamentale riguardo al «sé» tra una componente emotiva verso se stessi (componente affettiva): l'autostima; e una componente di autoconoscenza (componente cognitiva): la chiarezza del concetto di sé. Riepilogo e spiegazione per comprendere la fiducia in se stessi.

Autostima

L'autostima corrisponde a una dimensione affettiva e valutativa. Secondo il lavoro di Morris Rosenberg, caratterizza l'atteggiamento che sviluppiamo verso noi stessi, che è più o meno positivo:

- Valutativa: come valuto ciò che faccio
- Affettivo: come apprezzo chi sono

Più mi apprezzo, più mi valuto positivamente, più riesco ad affrontare le questioni lavorative con determinazione. Se, al contrario – a parità di prestazioni effettive – ho difficoltà a valutare ciò che faccio, confrontandomi, ad esempio, con un "io ideale" troppo potente ed esigente, il mio capitale di autostima si eroderà.

Chiarezza del concetto di sé (CCS)

Il **concetto di sé descrive** il modo in cui ogni persona conosce se stessa. In altre parole, è l'insieme delle conoscenze che ogni persona ha sviluppato, costruito e assemblato attraverso le proprie varie esperienze di vita. Di conseguenza, si tratta di una dimensione cognitiva. La chiarezza del concetto di sé – proposta da Campbell – ci parla della conoscenza che crediamo di avere di noi stessi, di come percepiamo i nostri valori, le nostre competenze, le nostre capacità, le nostre conoscenze e, soprattutto, fino a che punto siamo lucidi o meno riguardo a noi stessi. Questa conoscenza di sé è definita in modo chiaro e con certezza? È coerente? È stabile nel tempo?

Quanto più la chiarezza del concetto di sé (CCS) è chiara, stabile e coerente, tanto più una persona dispone di una base positiva per una vera fiducia in sé. Secondo l'antico assioma di Confucio: «Sapere è sapere ciò che si sa e non sapere ciò che non si sa».

Quanto più la chiarezza del concetto di sé (CCS) è chiara, stabile e coerente, tanto più una persona dispone di una base positiva per una vera fiducia in sé. Secondo l'antico assioma di Confucio: «Sapere è sapere ciò che si sa e non sapere ciò che non si sa».

Il concetto di sé è chiaro, l'autostima è chiara ed elevata e – insieme – costruiscono una fiducia in sé rafforzata.
In contesti operativi, e in particolare in tutto ciò che riguarda la valutazione dei processi di apprendimento e sviluppo, nonché gli aspetti motivazionali legati all'esecuzione dei compiti, si può aggiungere anche un terzo concetto illuminante: l'autoefficacia

Autoefficacia

Definita dal lavoro dello psicologo canadese Albert Bandura, l'autoefficacia caratterizza – da parte sua, e più specificamente – la fiducia nelle proprie capacità di organizzarsi per raggiungere un obiettivo e produrre un determinato risultato.

Maggiore è la mia autoefficacia, più riesco a passare all'azione con determinazione. Un'elevata autoefficacia favorisce l'apprendimento. Come posso sviluppare nuove competenze se non credo nelle mie capacità di ottenere un nuovo risultato?

Scomporre per misurare...

Se il termine «fiducia in sé stessi» è ancora troppo spesso un concetto vago e privo di un contenuto preciso, conosciamo e possiamo misurare con precisione le diverse componenti di questa fiducia: autostima, CCS, autoefficacia... La valutazione diventa così possibile, su una base dettagliata e oggettiva.

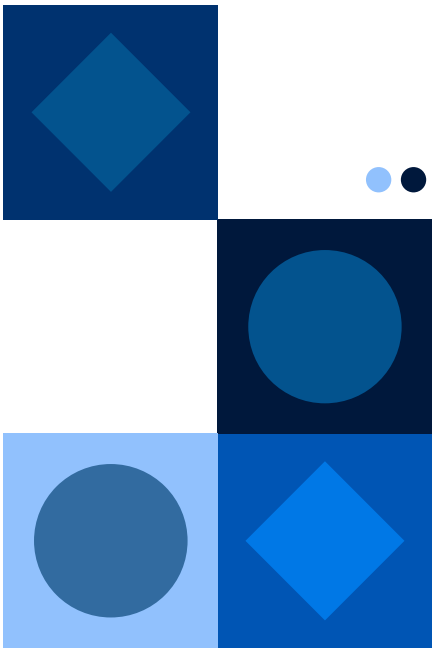
Gli strumenti sviluppati da PerformanSe offrono a tutti l'opportunità di acquisire una migliore conoscenza di sé sul lavoro, fornendo così reali prospettive di progresso.

E misurare... Per sviluppare la fiducia in modo più efficace!

La mancanza di fiducia in se stessi è una convinzione diffusa, ma anche molto difficile da combattere se non viene definita con maggiore precisione e compresa chiaramente. Più conosco me stesso, più capisco come si sviluppa, più sarò in grado di agire in modo mirato.

Creare un circolo virtuoso in cui la conoscenza consenta un'azione mirata che promuova la fiducia, la quale a sua volta favorisca l'apprendimento, le prestazioni e il benessere, che a loro volta promuovano l'adattamento, alimentino la fiducia e così via.

« **Il concetto** di sé esprime il modo in cui ciascuno conosce se stesso. In altri termini, **è l'insieme delle conoscenze su di sé che ognuno ha elaborato,** costruito e raccolto nel corso delle proprie esperienze. »



« Il manager non nutre semplicemente «fiducia o sfiducia» nei confronti dei propri collaboratori. In realtà, accorda maggiore o minore fiducia a ciascuno di loro in determinate situazioni, per specifici compiti e fino a un certo punto. »

Arnaud Trenvouez,
Responsabile R&S, PerformanSe

05

Il punto di vista di un esperto



Fabien Blanchot è professore all'Università di Parigi Dauphine - PSL, dove ha studiato – dal punto di vista storico – le relazioni collaborative tra le aziende. È anche il fondatore della cattedra "fiducia, cooperazione e gestione".

È la persona più indicata per parlarci della fiducia nelle organizzazioni. Gli abbiamo posto 7 domande chiave:

La fiducia è innanzitutto una relazione...

Come definirebbe la fiducia sul lavoro?

La fiducia è per sua natura proteiforme, non esiste un'unica definizione possibile, ma penso sia importante definirla partendo dal concetto di relazione. La fiducia è sempre uno scambio, tra chi si fida, e quindi si assume un rischio, e chi la accetta, e dovrà dimostrare di esserne degno...

Perché pensa che oggi si parli così tanto di fiducia sul lavoro?

Perché la fiducia è una risorsa rara e strategica! Come sempre, nelle organizzazioni, se ne parla tanto più... proprio perché in realtà non è così scontata. Inoltre, è fonte di preoccupazione perché l'evoluzione delle aziende e delle loro modalità operative richiede una maggiore autonomia degli individui e dei team e più relazioni di fiducia. Da un lato, le attività sono sempre più complesse e richiedono una collaborazione più trasversale, rendendo obsoleti gli approcci di "comando e controllo"; la massiccia digitalizzazione favorisce il lavoro a distanza (come lo smart working) e un'accelerazione permanente del cambiamento che richiede agilità e decentralizzazione del processo decisionale, più vicino alla realtà operativa. D'altro canto, occorre soddisfare nuove aspettative: se un datore di lavoro non può più garantire un contratto «a vita», la sua promessa deve evolversi e concentrarsi maggiormente sull'interesse per i contenuti del lavoro e le condizioni lavorative; deve inoltre rispondere alle crescenti richieste di responsabilità sociale, in particolare in materia di occupabilità e qualità della vita sul lavoro, che sono strettamente legate alla fiducia concessa e percepita. Infine, ma non meno importante, devono adattarsi alle generazioni più giovani, dotate di qualifiche più elevate e più esigenti in termini di autonomia, affrontare le sfide legate all'attrattività in un contesto caratterizzato da un numero crescente di professioni con carenza di personale e adeguarsi al lavoro da remoto. Tutti questi sviluppi implicano che ai dipendenti e ai colleghi debba essere concessa maggiore libertà d'azione. Le organizzazioni non hanno più alcuna scelta: in questi nuovi contesti lavorativi e gestionali, e per sostenere l'evoluzione del nostro ambiente, la fiducia è fondamentale.

La visione delle generazioni più giovani sembra davvero diversa da quella dei loro predecessori?

Credo che dovremmo sempre diffidare delle generalizzazioni generazionali, perché una generazione, per sua natura, raggruppa individui molto diversi tra loro. Tutti, tuttavia, si evolvono nello stesso tipo di contesto ed è questo che hanno in comune: generazioni con livelli di istruzione più elevati, cresciute in modo più libero in un mondo più complesso e più digitale, in cui l'autonomia individuale è sempre più necessaria. Ma in realtà la questione non è così semplice. Nelle dinamiche di apprendimento che osservo, i giovani spesso chiedono più sostegno, vicinanza, vogliono essere aiutati, formati, che venga loro dedicato del tempo, senza essere necessariamente lasciati completamente a se stessi, in totale autonomia, anzi, proprio il contrario. Sono i manager della generazione X che tendono a chiedere fiducia! Vorrebbero avere un apprendista che sia subito operativo, in modo da poter dedicare meno tempo ed energie a lui...

La fiducia e le prestazioni sono collegate? Che rapporto stabilisce tra le due?

Contrariamente al discorso prevalente, che ci invita a fidarci a priori e a lasciar correre, penso che occorra essere più sfumati. Se mi fido di qualcuno che non è né affidabile né competente o che ha cattive intenzioni, il risultato può essere disastroso per chi concede la propria fiducia, per chi la riceve, per l'organizzazione e per i suoi stakeholder, e può coinvolgere pesantemente la responsabilità dei manager privi di discernimento. La fiducia implica sempre l'assunzione di rischi. Il legame tra fiducia e rendimento è quindi variabile nella sua natura. Naturalmente, la fiducia ha effetti positivi, soprattutto perché crea una forma di pressione sull'altra persona. È un dono che richiede un contraccambio, uno sforzo supplementare per esserne degni. E perché la fiducia accordata crea margine di manovra, opportunità di apprendimento e facilita la collaborazione. Per un manager, dare fiducia significa concedersi di esercitare un controllo minore, risparmiando tempo ed energia. Per il dipendente, è la possibilità di svolgere i propri compiti in modo più completo e responsabile. Se concessa con saggezza, la fiducia può generare prestazioni sia economiche che sociali.

Detto questo, come sviluppare la fiducia nelle organizzazioni?

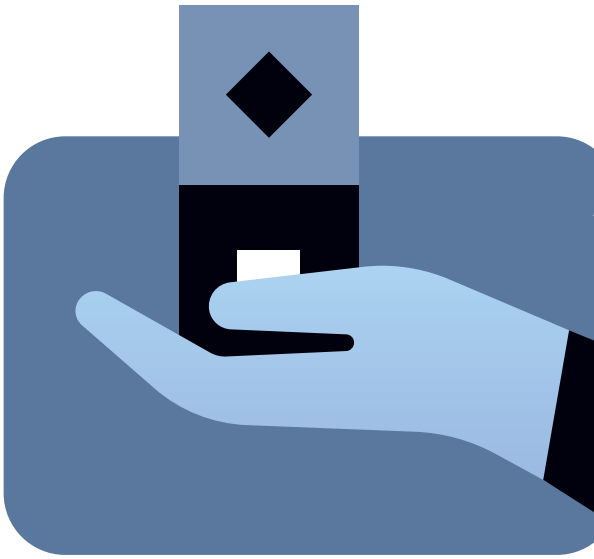
La fiducia richiede una percezione positiva delle competenze dell'altra persona, ma anche della sua integrità, prevedibilità e gentilezza nei miei confronti. Posso fidarmi solo di una persona che ritengo capace di svolgere il lavoro, che rispetterà i miei valori e sarà affidabile... Le Risorse Umane hanno un ruolo chiave da svolgere. In primo luogo, partecipando attivamente all'identificazione e allo sviluppo delle competenze necessarie all'organizzazione. Poi, assicurandosi – soprattutto durante la selezione – della compatibilità delle persone con l'organizzazione e il team in termini di valori e visione, ma anche garantendo la massima qualità dell'inserimento dei nuovi assunti. In questo senso, abbiamo constatato i limiti del «fare tutto a distanza». La fiducia richiede socializzazione, facilitata da interazioni multiple e di qualità, specialmente per i nuovi arrivati e i più giovani.

Che consiglio darebbe oggi a un manager?

Di mettere in pratica la fiducia... con discernimento. Sono favorevole a una fiducia ragionata e progressiva. La fiducia è una scommessa migliore della sfiducia, ma rappresenta sempre anche un rischio. È responsabilità del manager saper soppesare correttamente l'equilibrio «rischio/affidabilità» e identificare consapevolmente, in ogni momento, di chi fidarsi, quando, su cosa, in che misura... Sapendo che la fiducia è dinamica, può essere creata gradualmente attraverso una serie di scommesse di intensità crescente.

E per un leader?

Ricordare che la fiducia è una relazione e, pertanto, richiede naturalmente una forma di reciprocità. Se non mi fido dei miei team quando se lo meritano, perché dovrebbero fidarsi di me? Anche in questo caso, viene messo in discussione il dovere di dare l'esempio. La fiducia non si impone né si esige, ma si costruisce, si dimostra e si condivide.



«È responsabilità del manager saper valutare correttamente l'equilibrio tra "rischio" e "affidabilità" e identificare consapevolmente, in ogni momento, di chi fidarsi, quando, su cosa e in che misura...»

Fabien Blanchot
Professore all'Università di
Parigi Dauphine - PSL

06

Il punto di vista di un'esperta



julhiet sterwen

Consulente e coach certificata, Meriem Aïzi accompagna da 25 anni importanti trasformazioni all'interno delle organizzazioni. È partner di Julhiet Sterwen dal 2021.

Ha sviluppato una visione precisa e personale di cosa sia la fiducia sul lavoro e della sua importanza in termini di collaborazione all'interno dei team. Le abbiamo chiesto di condividere con noi le sue riflessioni...

Il legame crea **fiducia** che porta alla **performance...**

Secondo lei, come si costruisce la fiducia sul lavoro?

Per me, la fiducia è indissolubilmente legata alle relazioni. È attraverso le relazioni che si costruisce la fiducia. È infatti il legame, la qualità del legame tra due individui, a creare la fiducia necessaria. E la fiducia, in se stessi e negli altri, genera poi – naturalmente – performance sia individuali che collettive...

Quale relazione stabilisci tra le due?

Se l'altra persona si fida di me, se mi sento sicura con lei, sarò in grado di osare, di prendere iniziative, di impegnarmi più liberamente, più pienamente nell'azione. In questo modo, posso contribuire in modo più efficace allo sforzo collettivo, sfruttando davvero il mio potenziale. Altrimenti, manterrò le distanze, farò meno, contribuirò con maggiore cautela, in modo più riservato e limitato.

Cosa favorisce allora lo sviluppo della fiducia in un'organizzazione?

La qualità del legame implica libertà di espressione. E la libertà di espressione di cui ciascuno di noi ha bisogno richiede che ci venga concesso spazio, spazio reale. Naturalmente, ciò richiederà un quadro di riferimento, delle regole e, soprattutto, un'intenzione comune. La libertà di cui stiamo parlando qui può esprimersi solo all'interno di un quadro definito, ma è necessaria affinché tutti abbiano spazio per respirare e sentirsi a proprio agio sul lavoro.

In queste condizioni, lei sta promuovendo una maggiore... autorizzazione?

Sì, la fiducia richiede autorizzazione, permesso. Il mondo degli affari oggi è fatto di molte regole, vincoli, controlli, rendiconti. Sarà quindi tanto più importante creare spazi di apertura. Per permettere agli altri di esprimersi, di formulare le proprie esigenze in tutta sicurezza, di contraddirmi se necessario. Per accettare di lasciarmi sorprendere dagli altri. Fabien Galthié, l'allenatore della nazionale francese di rugby – i cui risultati, a priori, avvalorano i suoi metodi – ama dire che gli interessano solo le qualità dei suoi giocatori, il meglio che possono dare, mai i loro limiti, ciò che non sanno fare. Puntare sulle qualità dell'altro, permettergli di esprimere il proprio potenziale unico, mi sembra essenziale per sviluppare la fiducia.

Questo presuppone – per tutti – anche una vera apertura personale?

Dico molto spesso ai miei clienti: anche se ognuno di noi è molto bravo nel proprio lavoro, molto competente, insieme non sarà possibile nulla se non ci sosteniamo a vicenda. Sebbene in genere siamo stati ben formati in termini di competenze, non abbiamo imparato a relazionarci. Non abbiamo imparato a discutere in modo costruttivo, a confrontare i nostri punti di vista senza cercare di avere ragione, nel rispetto del dialogo, a lasciare spazio all'altro per poter sfruttare meglio il nostro. C'è ancora molto da affinare in termini di formazione affinché i team possano collaborare in modo armonioso e sostenibile. Non possiamo limitarci a lavorare sulle conoscenze, sulle competenze e sulla tecnicità. La fiducia è una questione di legami, non di tecniche.

07 Responsabile dell'intervista: Airbus



Da oltre 20 anni nel gruppo Airbus, in diversi ruoli ma sempre legati alla comunicazione interna, alla cultura del gruppo e alla gestione del cambiamento, Jane Basson è oggi Responsabile della Trasformazione e Segretaria Generale della Divisione Difesa e Spazio.

Forte di una lunga e ricca esperienza nella gestione del cambiamento all'interno di organizzazioni complesse, condivide le sue opinioni e le sue convinzioni.

Non c’è fiducia **senza collaborazione.**

Ritiene che la fiducia sia un fattore determinante per le prestazioni?

Sì, senza esitazione. Per andare avanti, i dipendenti devono fidarsi della propria dirigenza, ma anche comprendere la strategia e aderire a uno “scopo”. Altrimenti, il desiderio di partecipare diminuisce, così come la lealtà, e il sistema funziona in modo molto meno efficace.

È ancora più vero che le organizzazioni devono muoversi velocemente?

Certamente! Oggi, la performance implica andare avanti velocemente. È importante muoversi molto rapidamente, adattarsi costantemente ed essere agili. Senza fiducia, tutto procede molto più lentamente. Se si riesce a gestire solo il processo, se la struttura diventa burocratica per compensare la sfiducia, l’adattamento non è abbastanza rapido. La fiducia in se stessi, negli altri e nell’organizzazione ci permette di prendere più iniziative e di andare avanti più facilmente.

Come garantire una vera qualità della fiducia all’interno dell’organizzazione?

Ascoltando e spiegando molto! Dobbiamo creare costantemente le condizioni per un dialogo autentico, assicurarci di parlare tutti la stessa lingua, condividere le problematiche e l’obiettivo, spiegare tutto ciò che deve essere spiegato e ribadirlo ogni volta che è necessario. Posso fidarmi solo di ciò che capisco davvero.

Ritiene che le figure autoritarie siano ancora utili oggi per generare fiducia?

Se con questo intendi leader carismatici, figure paterne autorevoli e rassicuranti, non credo. Quell’era è finita. Non basta più affermare e rassicurare. Ma se ti riferisci a nuove forme di leadership, capaci di molta più fluidità, di flessibilità, in grado di stimolare la collaborazione, allora sì, sicuramente. Il cambiamento deve ancora essere incarnato. Le organizzazioni moderne hanno bisogno di esemplarità più che mai in passato.

Come si sono evolute le aspettative dei team?

Si parla molto delle aspettative delle nuove generazioni, ma non sono sicuro che siano poi così diverse. Il bisogno di sicurezza e stabilità non è cambiato. Le giovani generazioni forse comprendono meglio che la stabilità può essere costantemente messa a rischio. Dobbiamo riuscire a creare fiducia in un mondo in forte mutamento, non fiducia nella solidità di ciò che è e rimarrà, ma piuttosto nella nostra capacità comune di affrontare i cambiamenti... qualunque cosa essi comportino.

« Oggi la performance è fatta anche di **grande rapidità.** Bisogna andare veloci, molto veloci, adattarsi continuamente e **dimostrare agilità »**

Secondo te, qual è la cosa più difficile da generare quando si parla di fiducia?

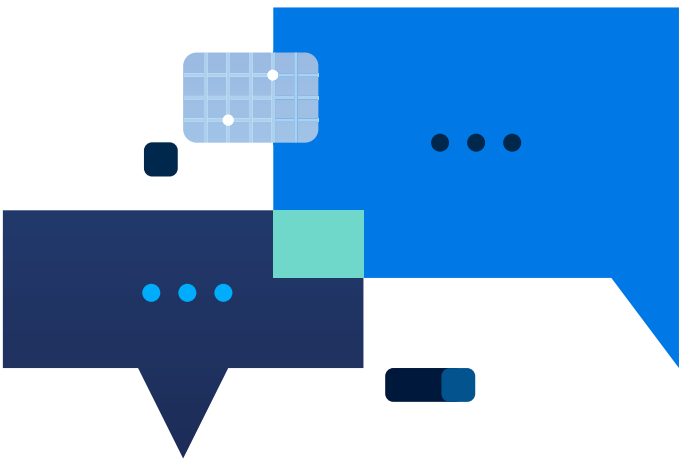
La cosa più difficile è gestire il divario tra il ritmo accelerato delle evoluzioni esterne e quello più lento di quelle interne. Ancora di più nei settori in cui il management fatica a stare al passo. Le professioni legate alla difesa, i mercati ad essa correlati, la dimensione militare onnipresente e le questioni di sicurezza fondamentali hanno infatti favorito modelli di gestione gerarchici, molto improntati al «comando e controllo». Questo metodo di gestione non è più adatto alle nuove realtà, che richiedono una crescente agilità organizzativa... quindi autonomia per i team! Abbiamo bisogno di una leadership più collaborativa. Per tutti, ovunque, la salvezza verrà dal collettivo, non dalla forza, dal coraggio o dall'energia di alcuni leader isolati.

Che consiglio darebbe ai leader?

Sottolineate l'importanza del cambiamento a un piccolo gruppo di persone aperte e non troppo restie. Dimostrate concretamente che il cambiamento è possibile e necessario per tutti. Poi diffondete il messaggio, ridistribuite i membri del gruppo altrove, lasciate che il cambiamento si diffonda... Certo, ci vorrà tempo, ma a un certo punto ci sarà una svolta e il processo accelererà. Perché il cambiamento non verrà dall'alto, non sarà generato esclusivamente dalle visioni aziendali e dai discorsi, ma avverrà sul campo, nella realtà dell'azione quotidiana, con i team, il più vicino possibile a loro. La fiducia non si impone, si costruisce. Non c'è fiducia senza una vera collaborazione.

« Dobbiamo riuscire **a creare fiducia** in un mondo in continuo mutamento, non fiducia nella forza di ciò che è e rimarrà, ma piuttosto nella nostra capacità comune di affrontare i cambiamenti... qualunque **cosa essi comportino ».**

Jane Basson,
Head of Transformation
& Corporate Secretary,
Airbus Defence and Space



« La fiducia non si impone, si construisce. E non ci sarà fiducia senza una reale cooperazione.»

Jane BASSON
Head of Transformation &
Corporate Secretary, Airbus
Defence and Space

08 Responsabile dell'intervista: LCL



Dopo una lunga carriera in ruoli operativi, Michel Mathieu è amministratore delegato di LCL e vice amministratore delegato di Crédit Agricole S.A. dal 2016. In questo ruolo, ha contribuito attivamente alla ripresa della banca e alla crescita dei suoi risultati.

Spinto da forti convinzioni, condivide con noi alcune chiavi di successo per instaurare e mantenere la fiducia all'interno delle organizzazioni. In attesa che il suo libro sul management venga pubblicato entro la fine dell'anno!

Innanzitutto, un progetto significativo **per tutti...**

Secondo lei, come si può creare – e mantenere – la fiducia in un'organizzazione come la vostra?

È molto semplice... almeno in linea di principio! Ci deve essere un progetto che abbia senso per tutti. E bisogna incarnarlo, spiegarlo, comunicarlo costantemente, rimanendo il più vicino possibile ai team. Perché i nostri collaboratori devono sapere perché lavorano: a nessuno piace andare al lavoro solo per motivi di sostentamento. E perché tutti devono capire per potersi sentire coinvolti.

È quello che ha fatto in LCL?

Sì, non appena sono arrivato, 7 anni fa, ho incontrato quante più persone possibile sul campo. Ho poi sviluppato rapidamente un progetto semplice ma concreto e unificante, con un obiettivo importante, condiviso da tutti: offrire il miglior servizio clienti sul mercato. Che ognuno abbia un ruolo attivo e concreto da svolgere in questo progetto globale, qualunque sia la propria posizione. E ha funzionato...

Quindi anche lei crede nel potere della delega?

Certamente. Affinché i team si uniscano, devono essere coinvolti, e lo saranno solo se si sentiranno responsabili di ciò che fanno. Quando sono arrivato, il 95% delle decisioni di credito veniva preso in sede centrale. Oggi il 98% delle decisioni di credito viene preso nelle filiali, il più delle volte direttamente dai consulenti finanziari. Mi creda, fa una grande differenza! E – con tutto il rispetto per chi preferiva pensarla diversamente – i tassi di rischio e di redditività della banca non sono peggiorati, anzi, è successo proprio il contrario. Questo ha portato benefici a tutti, con percentuali molto elevate di partecipazione agli utili e di coinvolgimento. Il circolo è così diventato davvero virtuoso.

Per lei, quali sono i valori che generano fiducia?confiance ?

Nel mio ufficio sono sempre in bella vista tre parole chiave: spirito di squadra, perseveranza e determinazione. E sto preparando un libro di management, insieme al mio collega di Kedge, che si intitolerà "Le virtù della forza di volontà". Ma credo fermamente anche in una forma di trasparenza. Un leader non può sempre dire tutto, è impossibile, ma un leader può e deve dire la verità. Possiamo dire che non sappiamo, o che non possiamo rispondere, ma qualunque cosa venga detta deve essere sincera. Anche questo genera fiducia.

Cosa trova più difficile nel mantenere la fiducia in una grande organizzazione?

Nelle strutture tradizionalmente gerarchiche e verticistiche, la cosa più difficile è spesso convincere i quadri intermedi, che si aggrappano al proprio potere e quindi controllano le informazioni. In molte aziende ci sono ancora troppi "piccoli capi" che difendono le proprie prerogative e privano i propri dipendenti di una reale responsabilità diretta...

Che consiglio darebbe ai leader?

Nel mio libro ci saranno molte risposte, spero, ma credo che dobbiamo interessarci a ciò che sta realmente accadendo e seguirlo da vicino. Non possiamo creare fiducia se siamo troppo distanti. Nessuno si entusiasma per la teoria. Abbiamo bisogno di un discorso semplice, concreto, accessibile, incarnato dalla vicinanza e dalla sincerità.

09. Testimonianza RATP



Forte di una vasta esperienza nel settore delle risorse umane, sia nella consulenza che in ambito aziendale, in particolare presso Renault, Jean Agulhon è oggi responsabile delle risorse umane del gruppo RATP, che conta quasi 75.000 dipendenti.

Condivide le sue opinioni e le sue convinzioni sulle questioni relative alla fiducia sul lavoro, temi molto delicati in un gruppo in rapida trasformazione...

Anche la performance **infonde fiducia...**

Come definisce la fiducia sul lavoro?

Quando penso alla fiducia, la prima parola che mi viene in mente è sicuramente la sua natura “multidimensionale”. La fiducia sul lavoro è un mix, un equilibrio, una dinamica tra elementi di fiducia in se stessi, autostima, fiducia negli altri, nei pari, nei colleghi e fiducia nell’istituzione. E queste tre dimensioni si alimentano a vicenda. Per quanto mi riguarda, nella fiducia c’è sempre un’idea di reciprocità...

E la reciprocità richiede una gestione quotidiana di qualità?

Sì, assolutamente. La collaborazione si sposa meglio con la fiducia rispetto alla competizione. Soprattutto perché la fiducia è una questione legata alla sensibilità e all’affettività. Ed è in gioco in ogni momento. D’altra parte, i dirigenti sono profondamente preoccupati dal passato (rendiconti, analisi) e dal futuro (progetti, linee d’azione) e forse non prestano sufficiente attenzione al momento presente. Eppure la fiducia è in gioco qui e ora, quotidianamente, in una percezione in continuo mutamento...

Più in generale, come viene affrontata oggi la questione della fiducia alla RATP?

Questa questione viene affrontata in modo molto diverso a seconda che ci si trovi a Hong Kong presso RATP Dev, la nostra filiale che si è sempre evoluta in un mercato competitivo, oppure che si sia un autista di autobus a Parigi, dove il mercato è sempre stato in regime di monopolio e si aprirà alla concorrenza nel 2025.
Ma in entrambi i casi, anche se il nostro punto di partenza non è lo stesso, dobbiamo coltivare la nostra fiducia individuale e collettiva nell’aggiudicazione delle gare d’appalto, valorizzando al contempo le fondamenta stesse della nostra cultura collettiva e del nostro senso di appartenenza.

Come affrontate questo cambiamento culturale?

Per cercare di rispondere in poche parole, abbiamo voluto basarci su due pilastri: da un lato, la definizione di un «scopo» forte per l’istituzione e, dall’altro, l’importanza attribuita alla gestione di prossimità. Ribadire uno «scopo» positivo è ovviamente essenziale, ma l’attività del gruppo RATP rende questo aspetto piuttosto ovvio, dato il suo DNA legato al servizio pubblico e alla transizione ecologica. Pertanto, la gestione di prossimità è fondamentale: per sostenere i dipendenti nel loro sviluppo e nella loro autostima, per facilitare e aumentare la fluidità delle relazioni all’interno dei team, per incarnare i valori dell’istituzione, per allineare le condizioni di lavoro del team alla missione. E alimentare così le tre dimensioni della fiducia già menzionate...



Cosa trova più difficile nel mantenere la fiducia in una grande organizzazione come la vostra?

In un'organizzazione come il Gruppo RATP, e senza nemmeno menzionare gli sviluppi futuri, la natura stessa delle nostre professioni e gli obblighi intrinseci legati alla sicurezza ferroviaria potrebbero potenzialmente limitare la libertà individuale e l'iniziativa personale. Inoltre, la fiducia richiede autonomia, mentre la sicurezza operativa richiede numerosi punti di controllo all'interno di un quadro altamente vincolante. D'altra parte, sappiamo che la fiducia è soprattutto una questione di relazioni, eppure l'attenzione alle operazioni ci espone al rischio di pensare innanzitutto agli incidenti quotidiani e alla continuità operativa. Personalmente, credo quindi fermamente nell'importanza di creare spazi di discussione e libertà, in particolare quando si affrontano tematiche legate alla qualità del lavoro nei diversi forum collaborativi sul posto di lavoro.

Quale collegamento vedi tra fiducia e prestazioni?

Per me, il legame è evidente... soprattutto quando si tratta di prestazioni sostenibili. Nel breve termine, nelle operazioni "da commando", possiamo ottenere prestazioni senza fiducia, in una modalità essenzialmente transazionale. Ma nel lungo periodo, questo modello non sembra sostenibile senza creare la vera essenza del legame e della fiducia... Senza mai dimenticare che il rapporto tra fiducia e prestazioni è anche un rapporto reciproco. Come sanno bene tutti gli allenatori di sport di squadra, la fiducia in una squadra deriva certamente dalle prestazioni... ma le prestazioni collettive possono anche generare molta fiducia! È quindi essenziale mantenere internamente una vera dinamica di successo...

« La fiducia in una squadra deriva certamente dalle prestazioni... ma anche **le prestazioni collettive** possono generare molta fiducia! È quindi essenziale mantenere una **vera dinamica** di successo all'interno... »

Jean Agulhon,
DRH, RATP

10. Sintesi

Sulla base delle opinioni di tutti gli esperti e delle testimonianze raccolte sul tema della fiducia sul lavoro, abbiamo voluto provare a sintetizzare per voi i punti salienti.

Ecco 7 consigli concreti e fondamentali, frutto di tutte le nostre riflessioni sulla fiducia e sulla sicurezza in se stessi... Per aiutare la fiducia a crescere dentro di noi, nei nostri team e in ciascuna delle nostre

Creare, sviluppare e mantenere la fiducia sul lavoro:
7 consigli fondamentali!

1.Scommettere sulla fiducia!

La fiducia è sempre un rischio, ed è un rischio che va misurato e controllato. Quindi la fiducia è sempre una scommessa.

La fiducia è una scommessa, ma è una scommessa logica e fruttuosa. Perché la fiducia crea apertura, permette di esprimersi, promuove l'impegno, alimenta le prestazioni... e quindi rafforza la fiducia stessa. La fiducia è una scommessa contagiosa!

2. Specificare cosa c'è in gioco

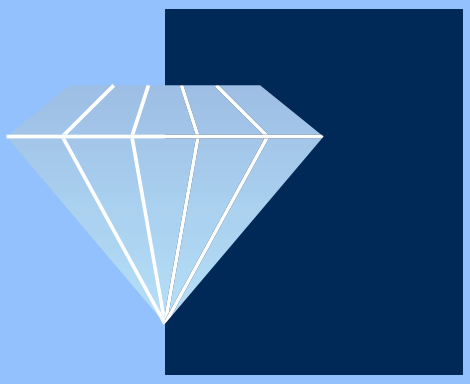
La fiducia di per sé non esiste. È sempre legata a un oggetto. Che sia personale, bilaterale o collettiva, la questione della fiducia è sempre complessa, dinamica e multidimensionale.

Lavorare sulla fiducia, quindi, implica innanzitutto chiarire di quale fiducia stiamo parlando, quale oggetto di fiducia stiamo considerando, su cosa dobbiamo concentrarci nel nostro lavoro o nelle nostre discussioni.

3.Comunicare un progetto concreto

A livello collettivo – all'interno di un team o di un'organizzazione – creare fiducia implica sempre anche proporre un obiettivo condiviso, un obiettivo che abbia un significato per ogni singola persona: l'idea di un progetto o di una missione.

Ma l'idea stessa di una missione non basta: deve essere incarnata, spiegata, condivisa, e occorre dedicare il tempo e i mezzi necessari per convincere e coinvolgere tutti...



« Serve un progetto che abbia senso per tutti. E bisogna portarlo avanti, spiegarlo e comunicarlo costantemente. »

Michel Mathieu
Direttore Generale di LCL

4.Creare un ambiente favorevole

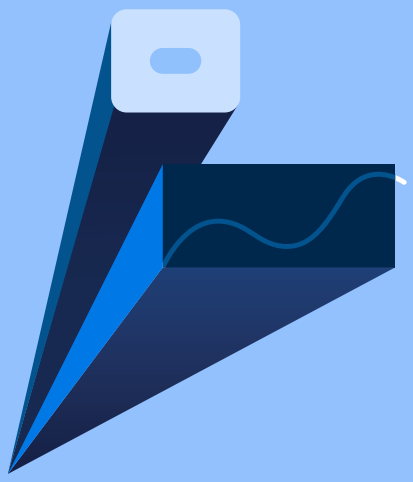
Nelle organizzazioni, la fiducia è innanzitutto fiducia nelle competenze degli altri. Successivamente, si nutre di equità, esemplarità, reciprocità.

Le Risorse Umane hanno quindi un ruolo importante da svolgere nella creazione della fiducia collettiva: individuando e sviluppando le competenze chiave di cui tutti hanno bisogno, garantendo una retribuzione equa per tutti, offrendo anche prospettive per il futuro – in breve, una forma di riconoscimento per tutti coloro che si impegneranno...

5. Rimanere in contatto!

Tutti i nostri esperti affermano che la fiducia è una questione di relazione, di interazione... e quindi anche di presenza.

In un mondo sempre più astratto, sempre più dematerializzato, remoto e ibrido, la fiducia sarà quindi alimentata dalla vicinanza: rimanete in contatto, sul campo, create opportunità di discussione aperta, create momenti di condivisione fisica...



6. Lasciare spazio agli altri

Fidarsi significa garantire autonomia, dare autorizzazione, permesso, consentire gli errori... e quindi anche l'apprendimento.

Nelle relazioni, la fiducia nasce dallo spazio che concediamo agli altri, dal modo in cui permettiamo loro di essere se stessi, liberamente.

7. Osare la trasparenza

Nelle organizzazioni non si può dire tutto, ma ciò che si dice deve essere vero. Anche – e soprattutto se – la verità non prevale. Altrimenti, come può svilupparsi la fiducia?

Pertanto, la precedente cultura del «non spiegare mai, non lamentarsi mai» dovrebbe lasciare spazio sufficiente affinché si sviluppi una cultura dell'autenticità, anche se ciò comporta una maggiore consapevolezza della propria vulnerabilità.

11.

Conclusione

Nessuna fiducia... senza coerenza

La fiducia è innanzitutto una questione di cogliere gli indizi.

La fiducia è infatti costituita da comprensione e rappresentazioni, si nutre di ciò che dicono gli altri – di tutto ciò che dicono –, di ciò che scrivono, di ciò che fanno, di come si comportano e di ciò che mi viene detto...

La fiducia è quindi sempre una questione di coerenza.

I segnali che mi invia l'"altra persona" (collega, responsabile, istituzione, ecc.) sono davvero coerenti? Le parole e le azioni dei dirigenti sono allineate? Le promesse e i messaggi scritti del mio capo? Il linguaggio verbale e non verbale dei miei colleghi? Ciò che colgo e ciò che mi viene detto?

Creare o mantenere la fiducia significa essere molto attenti. A maggior ragione in un mondo frenetico, dove tutto si muove molto rapidamente, dove le informazioni circolano alla massima velocità, dove il rischio di goffaggine e di disallineamento è tanto più elevato...

Per i leader, per i manager, per tutti coloro che ricoprono una posizione di autorità, è richiesta la massima vigilanza. Ogni parola pronunciata avrà un'eco e sarà esaminata con attenzione.

Perché i team sono sempre più attenti a tutto ciò che potrebbe causare loro ansia... La fiducia non nasce da sé!

E poiché le figure di autorità hanno sempre un forte impatto sulle questioni di fiducia, che devono anche essere incarnate...

La fiducia è una questione di relazione, non esiste una fiducia in sé, in senso assoluto. Mi fido di qualcuno per qualcosa che mi sta a cuore. Quindi, anche in questo caso, la persona che rappresenta l'autorità rimane essenziale.

Mi aspetto che sia vigile, benevola e coerente.

Tre parole che si accordano naturalmente con la fiducia...

Dominique Duquesnoy
Direttore Generale, PerformanSe

performanse
soft skills for good

Editore di test ed esperto di psicometria, PerformanSe è specializzato nella valutazione e nello sviluppo delle soft skill.

Da oltre 35 anni, PerformanSe fonda la propria competenza sulla conoscenza dell'individuo nel contesto lavorativo, nella convinzione che tale conoscenza sia fondamentale per le performance aziendali e per la soddisfazione delle persone che vi contribuiscono.

Grazie a un'ampia gamma di soluzioni di assessment e servizi di consulenza, PerformanSe affianca ogni anno oltre 1.500 clienti, in Francia e all'estero, nei loro progetti di selezione, gestione delle carriere e delle competenze, nonché di sviluppo individuale e collettivo.

CON SKILLMATCH

Valuta le **soft skills** che fanno **la differenza** nella **tua organizzazione..**

Scoprilo subito!



Matching con il contesto

01

44% **Organizzazione**

Un'organizzazione con solide

27% **Cultura aziendale**

Un ambiente di lavoro che valorizza ricerca dell'eccellen supporto collaborativo

Attività

16% **Animare**

Stimolare lo scambio e l'inter

36% **Organizzare**

Gestione e monitoraggio del

30% **Innovare**

Proporre nuove soluzioni che

Modalità di smart working

Ibrida

Non ci sono punti critici importanti in caso di sma

Matching Manager

02

L'indice di Matching Manager misura la compatibilità tra il tuo profilo e uno stile di management. Un punteggio alto indica una forte corrispondenza tra le tue soft skills e uno stile di management. Ecco lo stile di management che meglio si allinea alle esigenze della valutata:

67% **Leadership operativa**

Uno stile manageriale nel quale il leader si focalizza sulla organizzazione efficiente delle attività giorno per giorno, ottimizzando processi per garantire il buon funzionamento del team o dell'organizzazione e il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Sicurezza

- Anticipare gli scenari peggiori per trovare soluzioni efficaci
- Fornire visibilità alla continuità dei progetti
- Offrire follow-up giornalieri sulle nuove attività

Regole e struttura

- offrire istruzioni dettagliate per i progetti e i processi
- Impostare un sistema di monitoraggio e valutazione delle performance
- Indicare chiaramente il grado di autonomia

Tempi e modalità

- Fornire le risorse necessarie per completare i compiti
- Garantire una distribuzione equa dei compiti
- Mantenere la rotta nonostante le difficoltà

Leadership relazionale **63%**

Uno stile manageriale nel quale il leader si focalizza sul supporto, lo sviluppo e il benessere dei membri del team, aiutandoli a raggiungere il proprio potenziale e dare un contributo significativo agli obiettivi comuni dell'organizzazione.

Leadership visionaria **43%**

Uno stile manageriale nel quale il leader ispira e guida il team verso un futuro desiderabile articolando una visione chiara, motivante e ambiziosa, e mobilizzando gli sforzi per trasformarla in realtà.

Oltre il 60%, lo stile di management si allinea fortemente con le esigenze della valutata

Report for Analysis - Anonyme Anonyme

Pagina 3