
Per un management a regola d'arte: l'arte di creare fiducia

di [Alberto Bubbio](#)

Pubblicato il 7 Dicembre 2021

Quanto conta la **fiducia** per un **buon management**? In questo contributo analizziamo il concetto di **fiducia da un duplice punto di vista**: la fiducia **da trasmettere agli altri** nello svolgimento dell'attività di gestione e la fiducia **da riconoscere agli altri**, in particolare i collaboratori. Qualche consiglio per un approccio costruttivo.

Ci sono almeno **due dimensioni** da considerare **con riferimento all'arte di creare fiducia**:

- la **prima** è **trasmettere fiducia** noi agli altri sulla capacità di gestire l'evolversi dei fenomeni sia di ambiente esterno che aziendali;
- la **seconda** riguarda la **capacità di "riconoscere fiducia" agli altri**, alle altre persone, in particolare, ma non solo, a quelli che sono i collaboratori in azienda.

Trasmettere la fiducia

Il primo momento si genera quando si trasmette la sensazione che i vari fenomeni siano conosciuti e sotto controllo.

È la fiducia che si crea in auto quando al volante c'è una persona che per esperienza e comportamenti conquista la fiducia di chi viaggia accanto a lui.

Si viaggia rilassati anche ad alte velocità o in situazioni di traffico complesse.

Esperienza e competenza (conoscenze applicate) sono le due colonne portanti per catturare la fiducia.

Questo vale in tutte le professioni, ma in particolare per quelle professioni dal cui efficace svolgimento dipende la vita di una persona o di un'azienda, come insieme, più o meno ampio, di persone.

Vengono in mente come esempi in proposito il medico-chirurgo e l'Amministratore Delegato di un'impresa.

Un altro *"ingrediente"* che aiuta a trasmettere fiducia ai collaboratori è la *"passione"* trasmessa facendo più che parlando.

Il *"come si fa qualcosa"*, la convinzione con la quale la si fa è per gli altri fonte di maggior o minor fiducia.

D'altra parte il ragionamento è semplice: *"se non ci crede lui, perché dovrei crederci io"*.

Competenza e passione sono due ingredienti fondamentali per guadagnare la fiducia degli altri.

Riconoscere la fiducia

Sempre con riguardo alla fiducia, la seconda dimensione è quella che dipende dall'atteggiamento nei confronti dei collaboratori di stima e di valutazione positiva delle loro capacità.



Quanto più queste sono elevate, quanto più si pensa di poter delegare loro alcune attività.

È questo atteggiamento costruttivo e positivo verso i collaboratori, quello alla base della teoria Y di Douglas McGregor.

Questo studioso ci insegnò nei suoi libri, e in particolare in "[*The Human side of enterprise*](#)", che larga parte del comportamento delle persone in un'impresa dipende da cosa i vertici pensano degli individui.

Possono seguire anche inconsciamente due teorie

La Teoria Y, in contrapposizione alla Teoria X, vede negli individui una motivazione al lavoro legata ad una "*integrazione*" fra obiettivi aziendali e individuali, ad una capacità di autocontrollo frutto di un coinvolgimento attraverso un'ampia diffusione delle informazioni e una partecipazione alla vita aziendale.

Per contro la Teoria X si basa su una visione delle persone come individui passivi, non interessati a quello che fanno in azienda, ma solo al guadagno e alle eventuali minacce ritorsive che vadano a toccare la loro confort zone.

Voi di che teoria siete?

Sull'importanza del riconoscere fiducia agli altri, ai propri collaboratori, condividiamo e applichiamo spesso queste parole di Ernst Hemingway: "*Il modo migliore per scoprire se puoi fidarti di qualcuno è dargli la tua fiducia*".

Qualche volta ci si pente, ma molto spesso si potrà disporre di un collaboratore motivato.

Fiducia e lavoro in squadra

E per finire queste brevi riflessioni si pensi anche al ruolo che la fiducia svolge nel lavoro in squadra.

È opportuno che vi sia una fiducia reciproca fra tutti i membri del team. È una delle esigenze indispensabili per un suo efficace funzionamento.

Purtroppo, se non ci sono né la capacità di suscitare fiducia né quella di riconoscere fiducia diventa più difficile essere leader autorevoli.

Si può rimanere leader ma con poca leadership, dovuta ad imposizioni da “*regole gerarchiche*”.

D'altra parte Edgar Schein in “[*L'arte di creare fiducia*](#)”, ci ricorda che un altro ingrediente della diffusione di un clima di fiducia in un'impresa è l'umiltà più che l'arroganza, l'arroganza di chi ha troppa, e non sempre ben riposta, fiducia in sé stesso.

La fiducia in sé stessi, tanto decantata in alcuni libri di psicologia, può non essere sempre un elemento positivo.

Resta il fatto che oggi le dinamiche di ambiente esterno sono tali da richiedere leader capaci di trasmettere e riconoscere fiducia.

Da qui è nata l'ampia letteratura su nuovi modelli di leadership, intuiti in passato già da alcuni studiosi non ascoltati.

Questo cambiamento non è una moda, è un'esigenza reale; anche perché ci vuole tempo per conquistare la fiducia di qualcuno, mentre basta un attimo per perderla.

Alcuni suggerimenti di lettura

Douglas Mc Gregor uno di quegli studiosi che noi di Manage-Mind inseriamo tra le Beautiful Mind del management. Per cui rinviamo per l'approfondimento dei suoi lavori alla sua scheda biografica.

Qui ricordiamo solo che il suo lavoro The Human Side of Enterprise (Mc Graw Hill, New York 1960) è stato tradotto in italiano e pubblicato con il titolo: “[*L'aspetto umano dell'impresa*](#)”, F. Angeli, Milano, 1980.

Oltre ai lavori di Douglas McGregor, uno dei precursori sul tema “*conseguenze della fiducia sui comportamenti organizzativi*”, ci è arrivato un contributo nel 2019 (pubblicato anche in Italia per i tipi A. Guerini & Associati) “*L'arte di creare fiducia. Il potere della leadership umile*” di Edgar H. Schein-Peter A.

Schein. Edgar H. Schein, anche lui per noi una Beautiful Mind, è lo studioso dell'area psicologica che ha accolto all' M.i.t. di Boston l'eredità di Douglas McGregor, mancato nel 1964.

In particolare, ha curato insieme ad un altro dei grandi, Warren Bennis, un lavoro postumo di Mc Gregor (Mit Press, Boston 1966) Leadership and Motivation, tradotto in Italiano nel 1975 (F. Angeli, Milano) con il titolo [Leadership e motivazione nelle imprese.](#)

NdR: Potrebbe interessarti anche...[Per un management a regola d'arte: l'arte di tacere](#)

A cura di Alberto Bubbio

Martedì 7 dicembre 2021

Percorso On Demand - Analisi dei costi per le decisioni aziendali

di Bubbio Alberto

Corso di management online

in collaborazione con

Manage-Mind: a knowledge distribution factory

logo manage mind

5 video-lezioni on demand con il prof. Alberto Bubbio per capire quali informazioni di costo prendere in considerazione per le differenti decisioni aziendali. Corso non accreditato.

Programma del corso



Modulo 1 – Si fa presto a dire costi

Modulo 2 – Costi e prezzi di vendita: le relazioni pericolose

Modulo 3 – Decisioni operative e valorizzazione delle risorse scarse

Modulo 4 – Costi e decisioni di gestione strategica

Modulo 5 – Costi per dare attuazione alla strategia

[SCOPRI DI PIU' >](#)