

Scuola di Management per le Università e gli Enti di ricerca

**Costruire relazioni sinergiche nei gruppi e nelle organizzazioni:
il ciclo virtuoso della fiducia**

Prof. Fausto Roggerone

Dott. Lorenzo Tesio

Università degli Studi di Torino

Torino, 27 - 28 aprile 2006

MIP Politecnico di Milano, Via Garofalo, 39 - 20133 Milano

Definire la fiducia

Fausto Rogerone
Lorenzo Tesio
Università degli Studi di Torino

La fiducia



Richiami etimologici

Il concetto di **fiducia** è stato al centro della filosofia politica dell'antica Roma. Il termine **fides**, da cui origina fiducia, venne coniato per indicare l'elemento morale che permea gli accordi sociali come quelli di:

PATROCINUM, PROTEZIONE, TUTELA, DIFESA ←

AMICITIA, AMICIZIA E ALLEANZA ←

CLIENTELA, CONDIZIONE DI CLIENTE, PROTEZIONE, ALLEANZA, DIPENDENZA ←

3

L'etimologia

La voce latina **fides** rimanda al verbo **fido**:

fidarsi, confidare, contare su... ←

credere, sperare, avere fiducia che... ←

Fides accompagna al significato di fiducia anche quello di **fede** (la fiducia suprema) ma significa anche **onestà, lealtà** e infine **memoria e tradizione**.

il termine latino **fiducia** indica sia la **fiducia in qualcuno o qualcosa**, sia la **fiducia in se stessi**, che assume il significato di **sicurezza, ardimento, coraggio, fierezza**. *Fiducia* significa anche **fedeltà**.

4

Luhman, 1979

L'uomo deve vivere nel presente con un futuro sempre troppo complesso. Deve quindi ridimensionare il futuro così che sia a misura del presente, cioè deve ridurre la complessità.

LA FIDUCIA TRASFORMA MA NON ELIMINA LA PRECARIETÀ

Definizioni: alcune premesse

In prospettiva evolutiva la fiducia può svilupparsi o non svilupparsi come un dono gratuito che si genera molto presto nella vita, all'interno del gruppo interattivo originario madre-bambino

Definizioni: alcune premesse

Definizioni

La fiducia è l'aspettativa da parte di una persona, di un gruppo o di un'azienda, di un comportamento eticamente corretto - ovvero di decisioni moralmente corrette e azioni basate su corretti principi di analisi - da parte di altre persone, gruppi o aziende in un contesto di scambio reciprocamente vantaggioso.

Hosmer, 1995

Definizioni

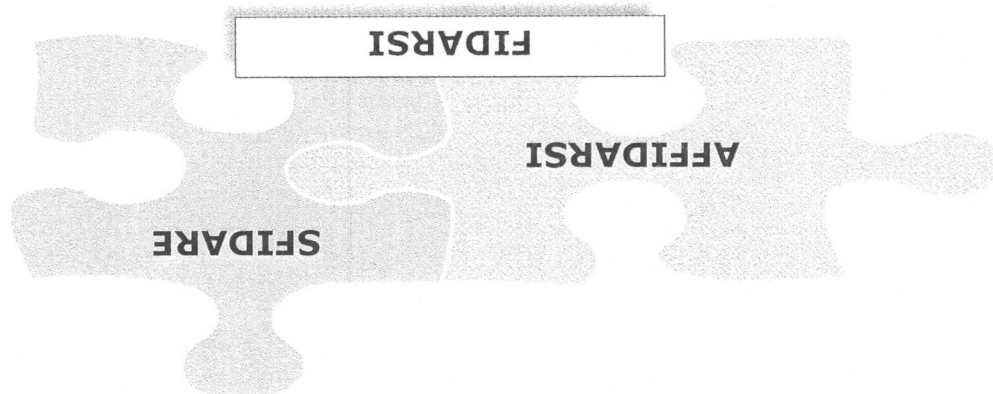
DARE FIDUCIA A QUALCUNO VUOL DIRE:

Assumere selettivamente un criterio di affidabilità, che rende possibile accettare rischi e intraprendere azioni dall'esito incerto, o intrattenere degli scambi, anche quando le condizioni sembrano precarie o implicano vulnerabilità.

Roninger, 1992

CONFIDARE

DIFFIDARE



Intrecci

Shklar, 1984

Volontà di consentire accessi alla propria vulnerabilità...
 ... Una scommessa... un modo per fronteggiare i limiti della
 preveggenza...

Definizioni

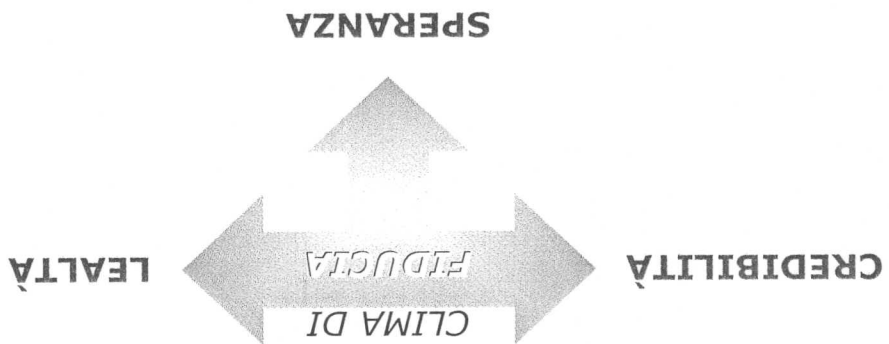
La fiducia inizia tenendosi aperti all'esperienza

Gambetta, 1988

11

Leadership per la fiducia

12



L'indotto " della fiducia

Kouzes e Posner, 1989, *The Leadership Challenge*

La leadership, in ogni gruppo, prevede il coinvolgimento di tutti al fine di utilizzare al meglio le energie generando l'added value: la leadership è sostanzialmente una relazione basata sulla fiducia.

Alla base del modello di leadership

La lealtà

La fiducia genera risultati in termini di ulteriore fiducia, supporto e lealtà.

Robbins, Finley, 1996

16

La credibilità

Ottenere fiducia **implica essere trasparenti** nei comportamenti e nelle azioni, **dimostrare impegno** effettivo nelle situazioni, **testimoniare la propria partecipazione** alla vita del team. Queste azioni **certificano la credibilità** del leader e del team stesso, sostenendo il clima di fiducia.

Kouzes e Posner, 1993

15

Kouzes e Posner, 1989

Un eccesso di controllo sul lavoro degli altri è dimostrazione di mancanza di fiducia: come la fiducia, anche la sfiducia è reciproca e si diffonde minando alla base le possibilità d'azione del team.

Fiducia e sfiducia

Quaglino, 1996

La fiducia come tratto distintivo della leadership significa poter vivere la **speranza**. Infatti la speranza come fiducia nelle capacità, nella responsabilità, propria e altrui, come visione ottimista e non disfattista del futuro, rappresenta un "atteggiamento in azione" che, mobilitando volontà ed energie, attivando la ricerca di mezzi, consente di superare le difficoltà.

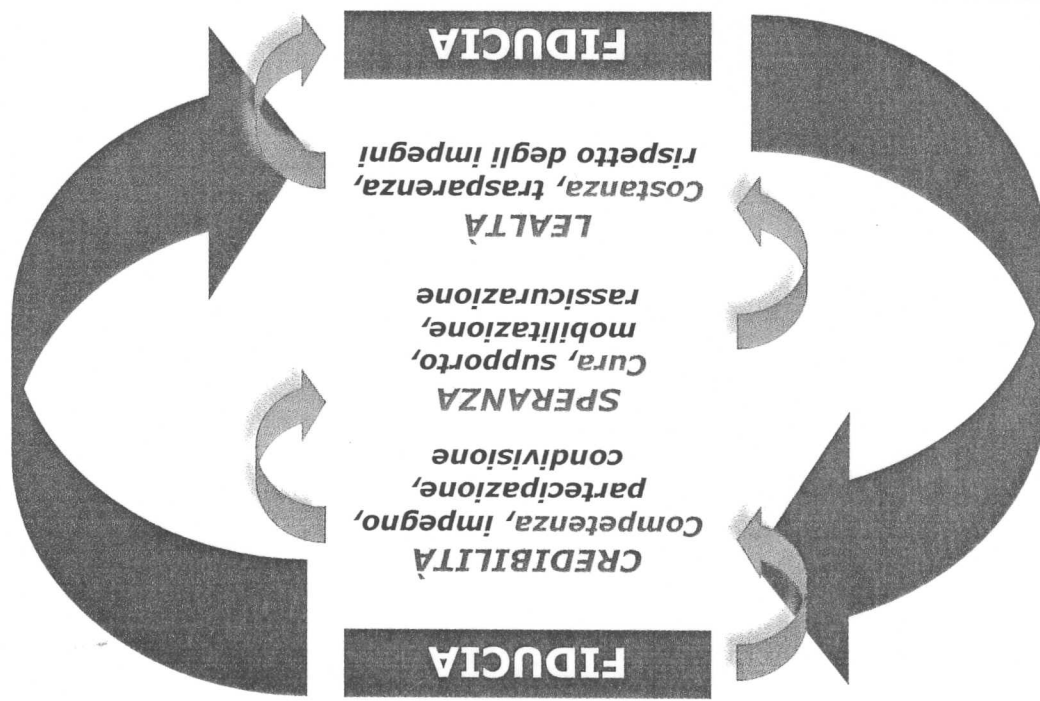
La speranza

In generale siamo soliti riconoscere la competenza di qualcuno affidandogli un compito importante e non andando continuamente a verificare se il compito viene svolto adeguatamente.



Ci fidiamo di qualcuno che dimostra elevata abilità nel portare a termine efficacemente un compito.

Di chi ci fidiamo?



Il circolo virtuoso della fiducia

Di chi ci fidiamo?

Tendiamo a fidarci di chi dimostra di curarsi del nostro *ben-essere* e non solo del nostro *ben-fare*.



La cura che l'altro ci dedica ci consente di accettare il nostro stato (momentaneo o continuo) di vulnerabilità e debolezza nei suoi confronti e di fidarci e affidarci all'altro, capace di prendere in carico i nostri bisogni e le nostre necessità.

21

Di chi ci fidiamo?

Siamo più inclini a fidarci di chi mette in atto un comportamento costante.



La costanza percepita nel comportamento di qualcuno – come: dire la verità, dimostrare continuità tra il dire e il fare, rispettare gli impegni – ci consente di poterci fidare, di prevedere il comportamento, di contare sull'altro, senza andare continuamente a verificare le sue azioni.

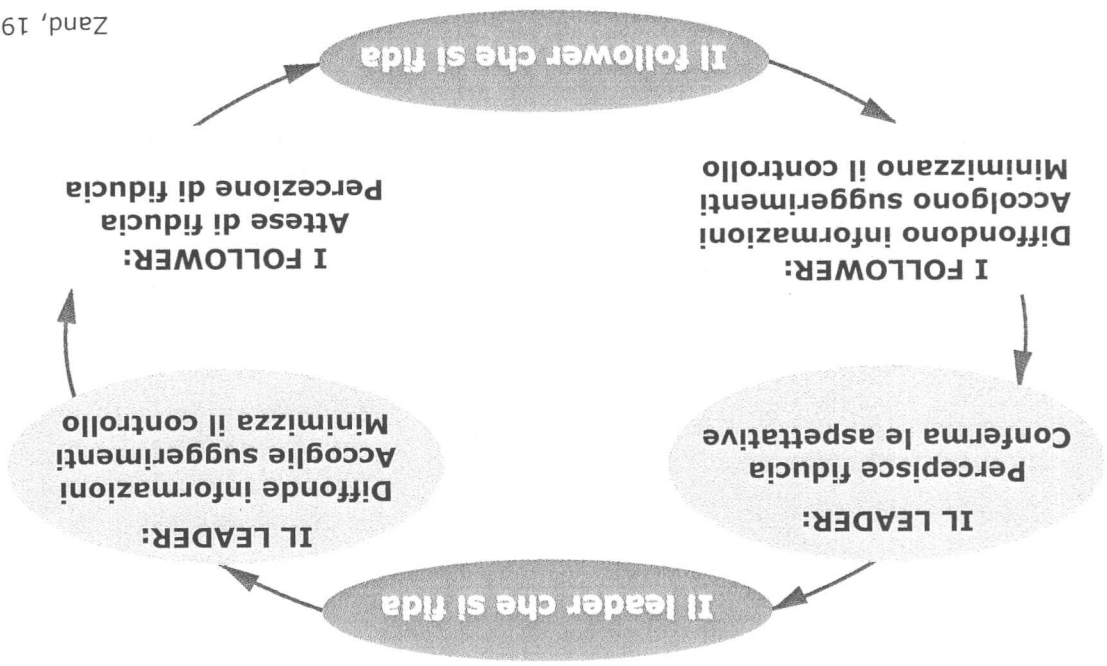
22

Verso una fiducia trasformativa...

Quando la fiducia all'interno di una relazione o di un team raggiunge un punto critico e inizia a crescere esponenzialmente, diventando capace di **autogenerarsi**, di **autoalimentarsi**, in modo **sinergico**.

Reina, 1999

Il ciclo della fiducia



Zand, 1997

Motto inciso sul castone dell'anello di P. Merimée, scrittore francese (1803-1870)

RICORDATI DI DIFFIDARE

La fiducia...

J.L. Vives, umanista spagnolo, 1792-1840

La vita, per i diffidenti e i timorosi, non è vita, bensì una morte costante.

La fiducia...

Trust is the final stage in humankind's evolutionary process toward wholeness.

Paul Brenner