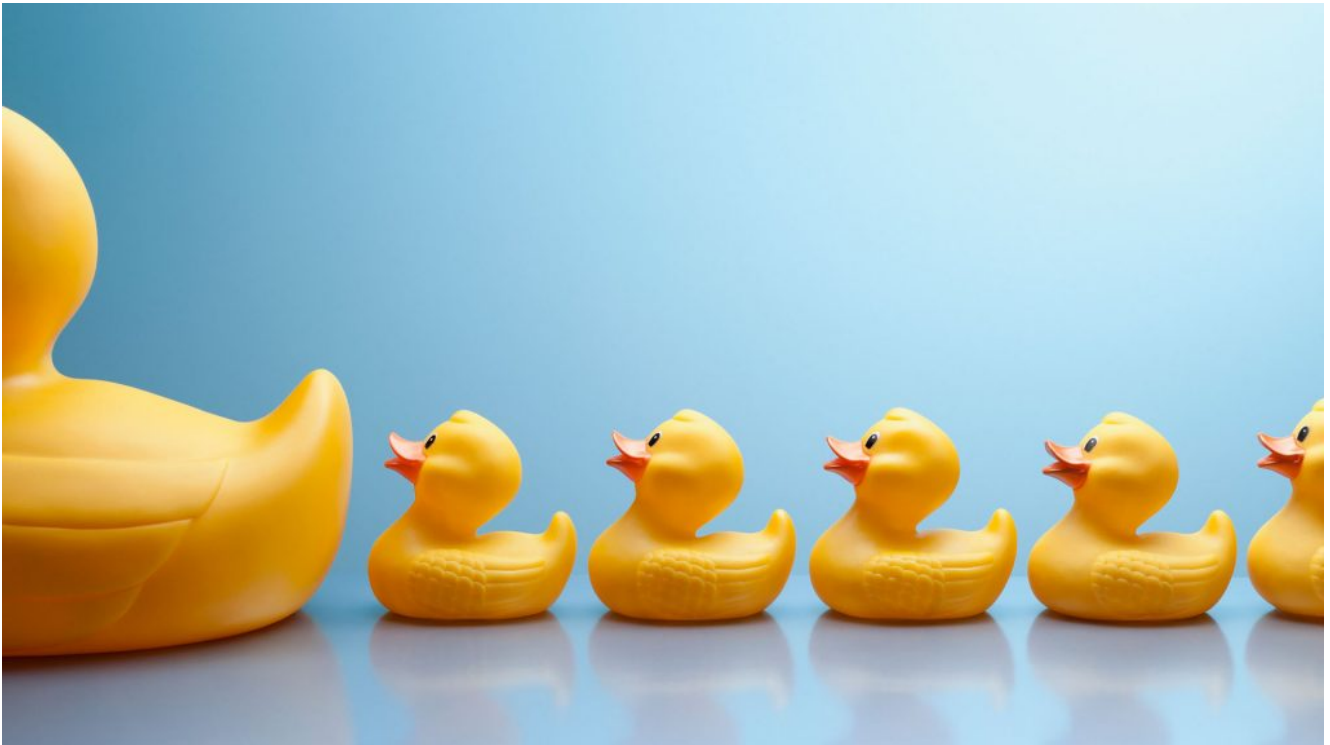


Costruisci la tua reputazione come leader affidabile



Di recente ho dovuto fornire un feedback a un dirigente – chiamiamolo “Gabe” – in base a una serie di dati che avevo raccolto. Il dirigente ha trovato quello che avevo da dirgli – ovvero: “Le persone fanno fatica a fidarsi di te” – dolorosamente difficile da ascoltare. Gabe si è difeso in modo intenso. Ha insistito sul fatto di aver mantenuto i suoi impegni, di aver ottenuto risultati positivi e di non aver mai agito in modo ingannevole o senza scrupoli. Ogni sua affermazione era vera.

Come molti leader, è rimasto scioccato nell’apprendere che gli standard di affidabilità sono aumentati in modo significativo, mentre l’ [esperienza](#) mondiale [relativa all’onestà e alla fiducia](#) è calata vertiginosamente. L’ [Edelman Trust Barometer 2021](#) ha rivelato che il governo, le ONG e i mass-media hanno continuato a perdere fiducia, e nello scenario delineato da Edelman solo il mondo del business sembra resistere, a malapena, come settore che le persone considerano competente

ed etico. Le aspettative delle persone, oltre che la definizione di affidabilità si stanno evolvendo rapidamente, e per i leader di oggi occorre molto impegno per guadagnarsi fiducia.

I risultati dello studio longitudinale di 15 anni su più di 3.200 leader sul tema dell'onestà organizzativa, che ho condotto per il mio libro [*To Be Honest: Lead with the Power of Truth, Justice, and Purpose*](#), mostrano che per guadagnare e mantenere la fiducia i leader devono accettare che l'affidabilità e l'integrità sono solo una parte del percorso. Queste caratteristiche, da sole, non ti faranno guadagnare la reputazione di essere degno di fiducia. Potrebbero farti etichettare come "credibile" o come "persona con cui è facile lavorare", ma essere considerati degni di fiducia richiede ancora un maggiore sforzo. Se vuoi essere certo che le persone che guidi ti concedano la loro fiducia, ecco quattro pratiche da padroneggiare. La mia ricerca ha rivelato che se seguirai questi consigli, avrai molte più probabilità di guadagnare e mantenere la fiducia degli altri.

Sii chi dici di essere.

Consapevolmente o meno, tutti noi navighiamo nel mondo guidati da una serie di valori che vengono confermati dalle nostre azioni. Potremmo dire di essere empatici e che apprezziamo la compassione, ma se la prima domanda che ci poniamo dopo aver sentito qualcuno schiantarsi contro la nostra nuova auto nel parcheggio è: "Quanto è grave il danno...?" invece di: "Qualcuno si è fatto male?", il nostro impegno ad essere compassionevoli risulterà piuttosto scarso. Molti giudicano la nostra affidabilità dalla misura in cui le nostre azioni e parole corrispondono. Ecco come assicurarsi essi che lo facciano:

- **incarna i valori che dichiarare.** La prima cosa che dovrai fare è [chiarire ed articolare i tuoi valori in](#) modo che gli altri sappiano cosa aspettarsi. Inoltre è importante

sottolineare che le buone intenzioni non contano. Tornando al nostro dirigente Gabe, uno dei problemi riscontrati nel suo feedback era che esaltava abitualmente l'importanza del lavoro di squadra e di essere una squadra "tutto per uno", tuttavia durante le riunioni diventava impaziente quando si trattava di ascoltare gli aggiornamenti degli altri e spesso era sarcastico con i suoi feedback verso i membri del team. Nonostante non fosse sua intenzione, le sue azioni avevano intimidito gli altri e avevano impedito loro di partecipare al lavoro di team: in definitiva questo atteggiamento gli aveva fatto perdere la fiducia della squadra. I tuoi valori sono un metro di valutazione che gli altri usano per valutarti. Se non li hai articolati, le persone saranno libere di fare supposizioni che potrebbero non allinearsi con ciò in cui realmente credi. Altresì se li hai articolati, come ha fatto Gabe, stai particolarmente attento a mantenere una coerenza con quanto affermi e come ti comporti. Fai un elenco dei valori più importanti per te e, per ciascuno, definisci i modi in cui intendi declinarli nelle tue azioni quotidiane.

- **Riconosci eventuali lacune tra quello che dici e quello che fai.** Nessuno di noi è sempre coerente per tutto il tempo. Identifica i momenti in cui le tue azioni hanno smentito i tuoi valori portando a conseguenze indesiderate per gli altri, come è accaduto per Gabe con il suo il comportamento durante le riunioni. Se necessario, chiedi scusa a coloro che hanno subito tali conseguenze. Altrimenti, l'ipocrisia che le persone ti attribuiscono eroderà rapidamente la fiducia nei tuoi confronti. Dimostrare umiltà circa quanto è accaduto quando si è verificato un disallineamento tra i tuoi valori e le tue azioni può rivelarsi un moltiplicatore di fiducia in quanto le persone capiranno che sei abbastanza umile da assumerti la responsabilità per quei momenti in cui le tue azioni e le tue parole non

corrispondono.

Tratta gli altri e il loro lavoro con dignità.

In un'economia in cui la produzione primaria delle persone è spesso un riflesso di loro stesse – delle loro idee, intuizioni e ingegnosità – l'importanza di trattare con dignità sia il contribuente che il contributo è vitale. C'è una maggiore probabilità che le persone si fidino di quei colleghi che considerano ciò che fai come una parte distinta di ciò che sei. Ecco come farlo:

- **crea opportunità per valorizzare gli altri.** Cerca modi per consentire agli altri di mostrare il proprio talento. Ad esempio, invita le persone che non hanno un'elevata visibilità a presentare i loro progetti a un pubblico più ampio all'interno della tua organizzazione. Oppure incoraggia i partecipanti di una riunione a cui sei presente ad ascoltare un collega che sai avere una grande idea, ma che sta lottando per farsi ascoltare. Forse puoi mettere in contatto qualcuno che conosci con aspirazioni di carriera con persone all'interno della tua rete organizzativa che potrebbero essere in grado di aiutarli a realizzare il loro sogno. Diventa noto come qualcuno che nobilita i contributi degli altri, assicurandosi che siano ascoltati e riconosciuti in tutta l'organizzazione;
- **sii un posto sicuro dove fallire.** Sono pochi i momenti che richiedono maggiore dignità di quando gli sforzi di qualcuno falliscono. Le persone tendono a fidarsi intrinsecamente di coloro con i quali non sentono il bisogno di nascondersi, specialmente nei momenti nei quali si prova la vergogna del fallimento. Quando gli altri commettono errori, anche sostanziali, assicurati che mantengano intatto il rispetto di loro stessi. Trova un giusto equilibrio tra l'esprimere il tuo disappunto e

il rimanere un alleato, e fai tutto il possibile per aiutare chi si trova in difficoltà a tornare in pista.

Equilibrio tra trasparenza e discrezione.

Per essere percepiti come trasparenti, è fondamentale essere in grado di discernere i momenti in cui concedersi di essere essere vulnerabili e aperti, e quelli in cui proteggere alcune confidenze. Guadagnerai fiducia quando sceglierai di divulgare informazioni che aiutano le persone a capire chi sei e come pensi, così come quando sceglierai di nascondere altre, essendo però trasparente sul perché scegli di non parlarne. Ecco come trovare l'equilibrio:

- **stabilisci e mantieni i limiti delle informazioni.** Sii chiaro su quali informazioni condividerai su di te e con chi. Rivelare cose sulla tua vita, come la famiglia, gli interessi esterni, la vita sociale e persino alcune sfide, apre una finestra su chi sei dietro il tuo personaggio lavorativo, creando una maggiore connessione e fiducia tra te e gli altri. Inoltre, sii generoso nel condividere informazioni relative al lavoro non trattandole mai come una fonte di potere o di vantaggio né usandole per dimostrare che sai qualcosa che gli altri non sanno. La condivisione di informazioni che potrebbero aiutare gli altri a prendere decisioni ragionate consente loro di vederti come un'utile e affidabile fonte di dati. Infine, assicurati di mantenere alcune cose per te, come le confidenze. Stai alla larga dai pettegolezzi nell'organizzazione dove operi. Le persone che ti hanno affidato informazioni sensibili non devono mai pensare che la loro fiducia sia stata mal riposta;
- **offrire e invitare a condividere dissenso e feedback.** Incoraggia gli altri a far sentire la propria voce, attraverso rituali che invitano le persone a offrire idee fuori dagli schemi e [feedback sinceri](#), così

come ad esprimere vulnerabilità personale. Ad esempio, potresti aprire le riunioni chiedendo alle persone di scrivere idee, feedback o domande su delle schede, per poi sceglierne a fine riunione una o due a caso su cui discutere. Iniziare questa routine, mantenendo l'anonimato, metterà a proprio agio le persone facendole sentire al sicuro nel poter partecipare liberamente. Un leader con cui ho lavorato dopo aver condiviso le sue idee regolarmente chiedeva al suo team: "Dove ho sbagliato?", sollecitando eventuali feedback negativi. Questa attività ha migliorato la qualità delle sue idee in modo significativo. È inoltre altrettanto importante usare la propria voce per offrire feedback o dissenso con lo scopo di aiutare gli altri a migliorare le proprie idee e il proprio lavoro. Se fai fatica a essere sincero con le persone importanti della tua vita preoccupandoti di come reagiranno, probabilmente significa che non ti sei guadagnato la loro fiducia. Non lasciare che il tuo disagio ti impedisca di offrire input che potrebbero contribuire alla loro crescita personale. Le persone si fidano naturalmente di coloro che si preoccupano abbastanza da offrire gentilmente informazioni concrete che altri non lo faranno.

Costruisci ponti che uniscono.

Se l'ultimo anno ci ha insegnato qualcosa, è quanto sia diventato *frammentato* il nostro mondo. Abbiamo sviluppato un'attitudine agli impulsi immediati, per schierarci, affiancandoci a coloro che vedono il mondo come noi. Coloro che contribuiscono a creare un senso di unità nelle organizzazioni saranno molto più fidati di coloro che perpetuano la polarizzazione e la divisione:

- **trasforma i rivali in complici.** Il lavoro di maggior rilievo in un'organizzazione complessa avviene attraverso i confini dipartimentali. Sfortunatamente

quei confini creano delle barriere, e coloro che cercano di superarle possono essere percepiti come rivali, spesso a causa di parametri e priorità in competizione tra loro o di un senso di sfiducia precedentemente accumulata. Tuttavia il valore più grande prodotto all'interno delle organizzazioni si verifica nelle "intersezioni", i luoghi in cui le funzioni chiave si incontrano. Ad esempio, le vendite e il marketing dovrebbero creare un'ottima esperienza per il cliente. Coloro che sono in grado di costruire alleanze attraverso quei confini guadagnano maggiore fiducia, non solo dalle proprie squadre, ma anche dai team che una volta li disprezzavano. Il coraggio di servire un bene più grande *con gli altri*, invece di rimanere antagonisti *verso gli altri*, mostra la volontà di mettere da parte il tuo ego e fidarti di coloro di cui una volta avresti potuto avere difficoltà a fidarti;

- **Lasciarsi affascinare dagli altri per creare appartenenza.** Quando le persone si sentono abbastanza sicure da essere sé stesse, si fidano naturalmente di coloro che emanano tale sicurezza. La frenesia della routine quotidiana, aggravata dall'essere stati separati dai colleghi per più di un anno, rende difficile notare le qualità uniche di coloro che ci circondano. Cerca e ascolta i dettagli importanti che le persone condividono sulla loro vita – forse un hobby, un recente viaggio che hanno fatto o un aspetto della loro vita familiare – poiché questi offrono importanti vie d'accesso per coltivare il senso di squadra e di appartenenza al team. Esprimi genuino entusiasmo nel sapere di più su ciò che impari dagli altri. Quando le persone comprendono che sei sinceramente interessato alle cose a cui tengono, questo le fa sentire accolte. Inoltre più imparerai su ciò che è importante per gli altri, specialmente per le persone diverse da te, meno probabilità avrai di giudicarli male, assicurandoti maggiori livelli di fiducia.

Nelle organizzazioni, non c'è *valuta* più preziosa della fiducia. Non possiamo più presumere che gli altri ci attribuiscano questa qualità solo perché crediamo di non aver fatto nulla per violarla. In questi tempi di incertezza senza precedenti, è fondamentale guadagnare e mantenere la fiducia degli altri ogni giorno. Se speri di godere di una carriera di grande influenza e impatto, inizia coltivando una reputazione affidabile. Ricorda che da qualche parte nella tua organizzazione un collega sta condividendo una storia sulla sua esperienza di lavoro con te. Che storia speri che stia raccontando?