

COMPETENZE E ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO

Parola dell'anno 2025: fiducia. E se nel 2026 fosse gentilezza?

di **Giulia Maria Picchi** - Senior partner Marketude

Master di specializzazione

Negoziazione e comunicazione strategica per avvocati: strumenti pratici per gestire

Scopri di più

Ogni anno la Treccani, nell'ambito della campagna di comunicazione #leparolevalgono, sceglie la parola dell'anno, coniugando due esigenze: sottolineare il suo uso semanticamente e civilmente corretto, evidenziare la sua funzione indicatrice di un valore da condividere nella società civile.

Nel 2025 la parola scelta è stata *fiducia* (nel 2024 *rispetto*).

Tra le motivazioni di questa scelta si legge: "In un anno segnato da incertezze geopolitiche e sociali, la fiducia emerge come risposta essenziale al diffuso bisogno di guardare al futuro con aspettative positive. Questo desiderio si fonda sulla forza delle relazioni umane: sviluppare legami solidi, affidabili e duraturi non solo tra individui, ma anche tra i cittadini e le istituzioni."

E ancora "Nelle sue diverse accezioni, la parola "fiducia" è un concetto fondamentale per l'esperienza umana perché pone in risalto la dimensione relazionale dell'individuo, manifestandosi nell'ambito personale (fiducia in sé stessi) e in quello comunitario (fiducia nel prossimo, nella comunità, nella società). Essa implica sempre la percezione e il riconoscimento di un legame o di una situazione come affidabile."

Questa definizione di fiducia è, con ogni evidenza, applicabile anche all'interno degli studi professionali che, infatti, sono prima di tutto sistemi di relazioni: tra soci, tra senior e junior, tra professionisti e staff, tra studio e clienti, tra studio e ecosistema esterno di cui fa parte.

La fiducia, in questo contesto, non è un presupposto automatico, né un clima che si crea spontaneamente. È il risultato di scelte organizzative, di una comunicazione chiara, di comportamenti coerenti e di processi riconoscibili. Come sottolinea la Treccani, la fiducia implica sempre il riconoscimento di un legame come affidabile. Traslato nello studio professionale, questo significa sapere *chi fa cosa, con quali responsabilità e secondo quali criteri*.

La fiducia viene meno quando i ruoli sono opachi, quando le decisioni non sono spiegate,

quando le aspettative restano implicite. Al contrario, si rafforza quando l'organizzazione rende leggibili i propri meccanismi: dalla gestione economica alla distribuzione del lavoro, dalla valutazione delle performance ai percorsi di crescita. In questo senso, la fiducia non è mai disgiunta dal metodo.

C'è poi una dimensione personale della fiducia, richiamata esplicitamente dalla Treccani: la fiducia in sé stessi. Negli studi professionali questa dimensione è spesso messa alla prova, soprattutto nelle fasi iniziali della carriera.

La fiducia dei più giovani non nasce dall'assenza di controllo, ma dalla presenza di un contesto che consente di sbagliare, di imparare, di comprendere il senso delle richieste che vengono fatte e, non ultimo, di dialogare in modo franco e aperto confrontandosi rispetto alle proprie necessità, desideri di crescita e progressione professionale e personale. Un contesto in cui ci si sente trattati in modo equo. Dove manca questo spazio, la fiducia si trasforma rapidamente in insicurezza o, peggio, in disimpegno.

Accanto alla dimensione individuale, vi è poi quella comunitaria. Uno studio che funziona è uno studio in cui le persone percepiscono di far parte di qualcosa di affidabile: non solo sul piano economico, ma anche su quello valoriale. La fiducia, in questo senso, è strettamente legata alla coerenza tra ciò che lo studio dichiara e ciò che pratica. Ogni scarto tra parole e comportamenti erode il capitale fiduciario interno, spesso in modo silenzioso ma profondo.

Infine, la fiducia riguarda anche il rapporto con l'esterno. Clienti, partner, stakeholder affidano allo studio non solo questioni tecniche, ma aspettative, tempi, reputazione. Uno studio che non conosce l'origine delle proprie relazioni, che non presidia i propri processi di comunicazione o che affronta l'innovazione senza una chiara governance rischia di incrinare quella percezione di affidabilità che è alla base del rapporto fiduciario.

Riletta alla luce della definizione proposta dalla Treccani, la fiducia appare quindi come un vero e proprio **fattore organizzativo**. Non un valore accessorio, ma una condizione che rende possibile il funzionamento stesso dello studio come comunità professionale.

Se fiducia e rispetto sono le parole scelte negli ultimi due anni, guardando al futuro prossimo il mio auspicio è che la parola del 2026 sia gentilezza.

Una parola che, nel contesto professionale, continua a essere equivocata. Spesso ridotta a tratto individuale o a semplice buona educazione, la gentilezza è in realtà una **categoria organizzativa** e una modalità concreta di esercizio della leadership. Non è alternativa all'autorevolezza, né tantomeno alla capacità decisionale: ne rappresenta, piuttosto, una forma evoluta.

La cosiddetta *leadership gentile* si fonda su alcuni elementi chiave che meritano di essere letti in continuità con le parole scelte dalla Treccani negli ultimi anni.

Empatia e ascolto attivo sono i primi: la capacità di comprendere le persone, i contesti e le dinamiche prima di intervenire. Non per rinviare le decisioni, ma per renderle più solide e sostenibili.

Accanto a questi elementi, emergono in modo centrale proprio **rispetto e fiducia**, non a caso indicati come pilastri della leadership gentile.

Il rispetto come riconoscimento della dignità professionale di ciascuno, indipendentemente dal ruolo ricoperto. La fiducia come scelta consapevole di responsabilizzare, delegare, rendere le persone parte attiva del progetto organizzativo.

Due parole che non operano sul piano simbolico, ma incidono direttamente sul modo in cui si distribuisce il potere, si gestiscono i conflitti e si costruisce l'appartenenza.

La gentilezza si manifesta anche attraverso una comunicazione chiara e trasparente, soprattutto nei momenti di cambiamento o di tensione. Non come rassicurazione generica, ma come assunzione di responsabilità nel condividere informazioni, spiegare decisioni, rendere leggibili le scelte. In questo senso, la gentilezza è strettamente legata alla coerenza e all'autenticità di chi guida.

Infine, la leadership gentile introduce una prospettiva di lungo periodo: investire sulle persone, accompagnarne lo sviluppo, gestire i conflitti in modo costruttivo non è un lusso organizzativo, ma una condizione per la sostenibilità dello studio nel tempo. Dove la gentilezza è praticata come metodo, si rafforzano le relazioni, si riduce l'attrito interno e si consolida quel capitale fiduciario senza il quale nessuna organizzazione complessa può funzionare.

Se rispetto ha indicato la soglia minima della convivenza professionale e fiducia ne ha rappresentato l'architrave relazionale, la gentilezza potrebbe essere il passo successivo: non un ammorbidimento delle regole, ma una loro applicazione più consapevole, umana e responsabile.

Master di specializzazione

**Negoziazione e comunicazione strategica
per avvocati: strumenti pratici per gestire**

Scopri di più