

STEPHEN R. COVEY

*L'ottava*

**REGOLA**

**8**

Dall'efficacia all'eccellenza



FranklinCovey

**FRANCOANGELI/TREND**

*Trend/Le guide in un mondo che cambia*

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità

STEPHEN R. COVEY

# **L'OTTAVA REGOLA**

Dall'efficacia all'eccellenza

**FRANCOANGELI/TREND**

Titolo originale: The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness

Copyright © 2004 FranklinCovey Company  
“Franklin Covey and the FC logo and trademarks  
are trademarks of FranklinCovey Co. and their use is by permission”

Traduzione di Tiziana Abelli

Supervisione di Barbara Calvi

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2005 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Ringraziamenti</b>	pag.	13
<b>1. Il sintomo</b>	»	19
1.1. Perché un'ottava regola?	»	21
1.2. Il sintomo – la causa – la cura	»	27
<b>2. La causa</b>	»	29
2.1. La struttura mentale della persona/cosa dell'età industriale	»	32
2.2. La spirale discendente della co-dipendenza	»	33
2.3. Il potere di un paradigma	»	34
2.4. Il paradigma della persona a tutto tondo	»	35
2.5. Le persone hanno scelta	»	37
<b>3. La cura</b>	»	41
3.1. Trova la tua voce	»	43
3.2. L'anima in cerca di significato	»	44
3.3. Ispira gli altri a trovare la loro voce	»	46
3.4. Come trarre il massimo da questo libro: imparare insegnando e mettendo in pratica	»	46
3.5. Insegna e condividi mentre impari	»	47
3.6. Integra nella tua vita ciò che impari	»	47

## **Prima Parte Trova la tua voce**

<b>4. Scopri la tua voce – i doni che non sapevi di aver ricevuto</b>	»	53
4.1. Il primo dono: la libertà di scelta	»	55
4.2. Il secondo dono: le leggi naturali o principi	»	60

4.3. Autorità naturale e autorità morale	pag.	62
4.4. Il terzo dono: le quattro intelligenze/capacità della nostra natura	»	63
4.5. L'intelligenza mentale (IQ)	»	64
4.6. L'intelligenza fisica (PQ)	»	64
4.7. L'intelligenza emotiva (EQ)	»	65
4.8. L'intelligenza spirituale (SQ)	»	66
4.9. Semantica e natura suprema dell'intelligenza spirituale	»	67
4.10. Lo sviluppo delle quattro intelligenze/capacità	»	70
<i>Domande e risposte</i>	»	71
<b>5. Esprimi la tua voce – visione, disciplina, passione, coscienza</b>	»	75
5.1. Visione, disciplina e passione governano il mondo	»	79
5.2. Visione	»	81
5.3. Disciplina	»	84
5.4. Passione	»	86
5.5. Coscienza	»	87
5.5.1. Coscienza ed ego	»	88
5.5.2. Approfondimenti sulla coscienza	»	89
5.6. Prima Parte: trova la tua voce – riassunto e sfida finale	»	92
<i>Domande e risposte</i>	»	95

## **Seconda Parte**

### **Ispira gli altri a trovare la loro voce**

<b>6. Ispirare gli altri a trovare la loro voce – la sfida della leadership</b>	»	105
6.1. Definizione di leadership	»	106
6.2. Definizione di azienda	»	107
6.3. Management e/o leadership	»	107
6.4. Punti critici globali	»	111
6.5. Problemi cronici e problemi acuti	»	112
6.6. La diagnosi di quattro problemi cronici e dei relativi sintomi acuti	»	113
6.7. Il paradigma nella pratica	»	116
6.8. La risposta dell'età industriale	»	118
6.9. La leadership come soluzione aziendale	»	119
6.10. L'importanza della sequenza: una metafora sportiva	»	123
6.11. Focalizzazione ed esecuzione: uno schema per il resto del libro	»	124
<i>Domande e risposte</i>	»	128

## **Focalizzazione – essere un modello (modeling) e trovare la strada (pathfinding)**

<b>7. La voce dell'influenza – essere un trim-tab</b>	<b>pag. 133</b>
7.1. L'influenza come atteggiamento	» 134
7.2. La filosofia greca dell'influenza	» 136
7.3. Un trim-tab	» 138
7.4. I 7 livelli dell'iniziativa o autolegittimazione (self-empowerment)	» 140
7.4.1. Aspetta che ti venga detto	» 141
7.4.2. Chiedi	» 142
7.4.3. Fai una proposta	» 142
7.4.4. "Ho intenzione di"	» 144
7.4.5. Fallo e fornisci immediatamente un resoconto	» 145
7.4.6. Fallo e fornisci periodicamente un resoconto	» 145
7.4.7. Fallo pure	» 145
7.5. Lo spirito del trim-tab	» 146
<i>Domande e risposte</i>	» 149
<b>8. La voce della lealtà – essere un modello (modeling) per carattere e competenza</b>	<b>» 151</b>
8.1. Lealtà personale	» 154
8.2. Essere un modello (modeling) significa vivere le 7 Regole per avere successo	» 156
8.2.1. Le 7 Regole per avere successo	» 156
8.2.2. I principi rappresentati dalle 7 Regole	» 158
8.2.3. I paradigmi delle 7 Regole	» 160
8.3. Essere un modello (modeling) – il sistema di pianificazione personale	» 161
<i>Domande e risposte</i>	» 164
<b>9. La voce e la velocità della fiducia</b>	<b>» 165</b>
9.1. La velocità della fiducia	» 166
9.2. L'autorità morale e la velocità della fiducia	» 168
9.3. Cercare prima di capire	» 171
9.4. Promettere e mantenere le promesse	» 172
9.5. Onestà e coerenza	» 173
9.6. Gentilezze e cortesie	» 175
9.7. Pensare vinco/vinci o nessun accordo	» 175
9.8. Chiarire le aspettative	» 176
9.9. Essere leali con chi non è presente	» 177
9.10. Chiedere scusa	» 178
9.11. Dare e ricevere un feedback	» 180
9.12. Perdonare	» 181
9.13. Un'ultima cosa sulla fiducia	» 183
<i>Domande e risposte</i>	» 185



<b>10. Integrare le voci – la ricerca di un’alternativa</b>	pag. 187
10.1. Serve una sola cosa per cercare la terza alternativa: l’atteggiamento mentale	» 189
10.2. La capacità di ricercare la terza alternativa	» 192
10.3. Il bastone parlante indiano	» 196
10.4. Le due fasi della ricerca della terza alternativa	» 200
10.5. Esperienze di ricerca della terza alternativa	» 201
10.6. Costruire una squadra complementare attraverso una terza alternativa nella comunicazione	» 207
<i>Domande e risposte</i>	» 209
<b>11. Una sola voce – trovare la strada (pathfinding) verso visione, valori e strategia comuni</b>	» 211
11.1. Raggiungere una visione e dei valori condivisi	» 218
11.2. Gli strumenti del pathfinding (focalizzazione) – la personal mission statement e la pianificazione strategica	» 218
11.3. Mission statement legittimanti (empowering)	» 219
11.4. Non c’è missione senza margine	» 220
11.5. L’esecuzione del piano strategico	» 221
<i>Domande e risposte</i>	» 223
<b>Esecuzione – allineare (aligning) e legittimare (empowering)</b>	
<b>12. La voce e la disciplina dell’esecuzione – allineare (aligning) obiettivi e sistemi per raggiungere i risultati</b>	» 227
12.1. Lealtà aziendale	» 229
12.2. “Non ha assunto tutte queste persone per essere vincenti?”	» 231
12.3. Allineare (aligning) richiede un monitoraggio costante	» 232
12.4. Autorità morale istituzionalizzata	» 233
12.5. Allineare (aligning): i sistemi di feedback	» 235
12.6. Raggiungere un equilibrio tra la conquista dei risultati e lo sviluppo delle capacità	» 235
<i>Domande e risposte</i>	» 239
<b>13. La voce della legittimazione (empowerment) – liberare passione e talento</b>	» 243
13.1. Legittimare (empowering) il knowledge worker	» 248
13.2. Il dilemma del manager – rinunciare al controllo?	» 250
13.3. Lo strumento della legittimazione (empowering): il processo dell’accordo vinco/vinci	» 251
13.4. La legittimazione (empowerment) vinco/vinci: passare dall’età industriale a quella del knowledge worker	» 252

13.5. Legittimazione (empowerment) e valutazione della performance	pag. 253
13.6. Il caso dei portieri (il lavoratore manuale si trasforma in knowledge worker)	» 255
13.7. Servizio e significato	» 257
13.8. Rivedere le scelte	» 259
<i>Domande e risposte</i>	» 260

## **L'età della saggezza**

<b>14. L'8ª Regola e la zona d'impatto ottimale</b>	» 265
14.1. Focalizzazione ed esecuzione	» 267
14.2. La grande lacuna esecutiva	» 269
14.3. La zona d'impatto ottimale	» 273
14.4. Le quattro discipline dell'esecuzione (4DX)	» 275
14.4.1. Disciplina 1: focalizzati su ciò che è estremamente importante	» 275
14.4.2. Disciplina 2: crea un segnapunti incentivante	» 277
14.4.2.1. Come creare un segnapunti incentivante?	» 278
14.4.3. Disciplina 3: traduci gli obiettivi ambiziosi in azioni specifiche	» 279
14.4.4. Disciplina 4: reputatevi responsabili reciprocamente – per tutto il tempo	» 280
14.5. Istituzionalizzare l'esecuzione	» 282
14.6. Il Quoziente Esecutivo (xQ)	» 283
<i>Domande e risposte</i>	» 284
<b>15. Usiamo con saggezza la nostra voce per servire gli altri</b>	» 285
15.1. L'età della saggezza	» 287
15.2. Dov'è la saggezza?	» 287
15.3. Autorità morale e leadership di servizio	» 291
15.4. Ordine pubblico nella comunità	» 295
15.5. Joshua Lawrence Chamberlain	» 297
15.6. Il presidente Kim Dae-jung	» 298
15.7. Autorità morale come ecosistema	» 299
15.8. Doni innati, tessuto culturale e saggezza	» 299
15.9. La risoluzione dei problemi attraverso un modello fondato sui principi	» 301
15.10. Conclusione	» 304
15.11. Poche parole conclusive	» 305
<i>Domande e risposte</i>	» 307
<b>Venti domande frequenti</b>	» 309

## Appendici

<b>Appendice 1 – Come sviluppare le quattro intelligenze/capacità – una guida pratica</b>	pag. 321
Come sviluppare l'intelligenza fisica – PQ	» 321
Alimentazione equilibrata	» 322
Allenamento bilanciato, regolare e costante	» 323
Riposo adeguato, relax, gestione dello stress e pensiero preventivo	» 325
Se la salute del corpo viene trascurata	» 326
Come sviluppare l'intelligenza mentale – IQ	» 328
Studiare e istruirsi in maniera costante, sistematica e disciplinata	» 328
Coltivare l'autoconsapevolezza (rendere esplicite le proprie supposizioni)	» 329
Imparare attraverso l'insegnamento e mettendo in pratica	» 331
Se lo sviluppo della mente viene trascurato	» 332
Come sviluppare l'intelligenza emotiva – EQ	» 333
Come sviluppare le cinque dimensioni dell'EQ attraverso le 7 Regole	» 334
Autoconsapevolezza	» 335
Motivazione personale	» 335
Autoregolazione	» 335
Empatia	» 335
Capacità di comunicazione	» 336
Se l'intelligenza emotiva viene trascurata	» 337
Come sviluppare l'intelligenza spirituale – SQ	» 337
Coerenza – promettere e mantenere le promesse	» 338
Coerenza – educare la coscienza e obbedirle	» 338
Trovare il significato e la voce	» 339
Se l'intelligenza spirituale viene trascurata, ignorata o violata	
<b>Appendice 2 – Raccolta delle più importanti teorie sulla leadership</b>	» 340
Bibliografia	» 347
<b>Appendice 3 – Differenze tra leadership e management: citazioni</b>	» 349
	» 354
<b>Appendice 4 – Il prezzo della diffidenza</b>	
<b>Appendice 5 – Come implementare le quattro discipline dell'esecuzione</b>	» 357
	» 358
<b>Appendice 6 – Risultati xQ</b>	» 362
<b>Appendice 7 – L'approccio di FranklinCovey</b>	» 362

## La favola di Esopo

*“Per più di un decennio ho atteso la fase successiva dell’opera di Stephen Covey Le 7 Regole per avere successo. Le esigenze della mia vita sono radicalmente cambiate dalla prima volta che lessi Le 7 Regole; avevo proprio bisogno di un nuovo modo di concepire la mia vita e il mio equilibrio. Ho ritrovato l’ispirazione”.*

Greg Coleman

Vice Presidente Esecutivo, Yahoo! Media and Sales

*“I grandi leader conoscono e apprezzano il valore delle persone. Non si limitano ad ascoltare le opinioni degli altri, ma le sollecitano. Si accertano che ogni membro della loro squadra abbia l’opportunità di dare un contributo significativo e duraturo. Riconoscono che, in qualità di leader, la responsabilità più importante è di far crescere le loro persone, di lasciar loro lo spazio per farlo e di ispirarle a realizzare tutto il loro potenziale. Questa è da tempo la nostra filosofia, in Marriott crediamo che, prendendoci estrema cura dei nostri associati, anch’essi si prenderanno estrema cura dei nostri clienti. Stephen Covey condivide questa filosofia e il suo libro L’Ottava regola: dall’efficacia all’eccellenza è un’ottima guida per essere dei leader più forti, più efficaci, vere fonti d’ispirazione”.*

J.W. Marriott jr.

Presidente e Amministratore Delegato  
Marriott International, Inc.

*“Una lettura irrinunciabile per gli aspiranti business executive che vogliono aumentare in maniera significativa la loro efficacia personale sul lavoro e in famiglia. Covey ha creato un superbo modello per la carriera e per il successo personale nel nuovo millennio”.*

Douglas R. Conant

Presidente e Amministratore Delegato  
Campbell Soup Co.

*“Con L’Ottava regola Stephen Covey ha portato la leadership ad un nuovo livello, rendendola una fonte d’ispirazione. Un libro che chiunque aspiri a una posizione di leadership dovrebbe leggere”.*

Arun Gandhi

Presidente, Istituto M.K. Gandhi per la Nonviolenza

*“Stephen Covey continua a stupirci con questo nuovo libro L’Ottava regola. L’esperto di leadership più stimato al mondo costruisce sulle fondamenta del suo best seller Le 7 Regole e ci offre un altro modello da seguire per una vita ricca di passione, in cui fare la differenza e lasciare un’eredità di eccellenza che va ben oltre la vita”.*

Larry King



## Ringraziamenti

Uno dei più grandi insegnamenti che ho ricevuto dalla vita è: se vuoi dare un contributo nuovo, devi prepararti in un modo completamente nuovo. Benché ogni progetto letterario significativo intrapreso abbia rinforzato questo principio, è molto facile da dimenticare. Iniziai a lavorare a questo libro cinque anni fa, pensando di poter attingere a una vita di studio, insegnamento e consulenza nel campo della leadership, e di potermela “sbrigare” in pochi mesi. Dopo più di un anno di stesura e d’insegnamento del materiale, io e la mia squadra terminammo una bozza iniziale – emozionati per esservi finalmente giunti. Fu in quel momento che sperimentammo ciò che accade spesso agli alpinisti che scalano una montagna: non avevamo affatto raggiunto la vetta, ma solo la prima delle cime della catena montuosa. Da questa posizione privilegiata, fatta di riflessioni conquistate col sudore, potevamo contemplare cose mai viste prima – osservabili solo da quell’altezza. Allora volgemo lo sguardo alla montagna “vera” e iniziammo una nuova scalata.

Quest’esperienza fu ripetuta, letteralmente, un’altra dozzina di volte: ogni volta pensammo di aver raggiunto il “picco”, ogni volta fummo convinti che finalmente il libro “c’era” e ogni volta subimmo l’umiliazione di renderci conto di essere saliti solo a un ennesimo livello critico di comprensione, mentre avevamo davanti ancora un’altra montagna da scalare.

Nella storia dell’alpinismo le più grandi conquiste e fonti d’ispirazione non sono storie di successi individuali, ma del potere di una *squadra* unita, dotata, preparata, i cui membri s’impegnano fedelmente tra loro e nei confronti della visione condivisa, *verso il fine*. Molte delle squadre di alpinisti che tentano la scalata al monte Everest non raggiungono mai la vetta – solo pochi, pochissimi vi riescono. Per una ragione o per l’altra la maggior parte delle persone o delle squadre, portate ai loro limiti dalle condizioni estreme, si ritirano lungo il cammino e sceglie, o è costretta, a tornare indietro. La storia dei cinque anni dedicati a questo libro non è diversa. Se non fosse stato per la determinazione e l’instancabile impegno, la pazienza, l’incoraggia-

mento e i contributi sinergici della notevole squadra che mi ha assistito nel progetto, non solo il libro non sarebbe diventato *ciò* che è, ma non avrebbe mai visto la luce!

È con profonda gratitudine che esprimo tutto il mio apprezzamento per il loro contributo:

- Letteralmente alle decine di migliaia di persone in contesti diversi ovunque nel mondo che hanno dimostrato tanto affetto da fornire dei feedback sinceri e da condividere il loro tempo, le loro reali preoccupazioni, dolori e speranze, che mi hanno tutte insegnato come scalare la “catena montuosa” attraverso una costante reinvenzione, preziose considerazioni e infinite prove per la pazienza della squadra.
- A Boyd Craig per cinque anni d’impegno valido e straordinario, di passione e di dedizione sia nello sviluppo sia nella cura della parte digitale del libro. Per aver gestito tutte le dimensioni di questo imponente progetto di squadra. Per la sua leadership e per la collaborazione sinergica con l’editore, l’agente e la nostra azienda. E soprattutto per la spiritualità, il giudizio, la flessibilità, la pazienza e la conoscenza dei contenuti. La mia più sentita gratitudine va anche alla moglie di Boyd, Michelle Daines Craig, per il suo grande spirito positivo e il suo inesauribile supporto nel sostenere la “maratona”.
- Allo staff del mio ufficio e a tutta la squadra di supporto – Patti Pallat, Julie Judd Gillman, Darla Salin, Julie McAllister, Nancy Aldridge, Kara Foster Holmes, Luci Ainsworth, Diane Thompson e Christie Brzezinski – per l’eccezionale dedizione e per la lealtà, per essersi fatte carico di tutto e aver fatto accadere le cose e per la loro professionalità di livello mondiale.
- Ai miei associati in FranklinCovey e al loro impegno, specialmente a Bob Whitman e a mio figlio Sean per la loro revisione accurata e riflessiva del manoscritto finale e per il loro feedback concreto e d’inestimabile valore.
- A Edward H. Powley per la forza trainante della sua collaborazione nella rassegna letteraria e a Richard Garcia e a Mike Robins per la loro instancabile e costante assistenza nella ricerca.
- A Tessa Meyer Santiago per l’assistenza editoriale nelle prime bozze del libro.
- A Sherrie Hall Everett per gli anni di lavoro dedicati alla creazione e ricreazione della grafica.
- A Brad Anderson, Bruce Neibaur, Miach Merrill e molti altri colleghi di talento che, nel corso degli anni, sono stati l’energia creativa dietro il materiale video che ha ricevuto riconoscimenti pubblici.
- A Greg Link per il genio della sua visione di marketing e l’incessante impegno verso la nostra missione.
- A mio figlio Stephen per avermi insegnato molto sulla fiducia, sia con l’esempio sia addentrandosi nei suoi fondamenti teorici e pratici.

- Alla mia deliziosa agente letteraria Jan Miller e alla sua socia Shannon Miser-Marven, per gli anni di sostegno e di patrocinio.
- A Bob Asahina, il mio redattore di fiducia da anni, per avermi aiutato ancora una volta a uscire dalla mia testa per iniziare sempre dal punto in cui si trova il lettore.
- Al nostro pregiato editore Simon & Schuster – in particolar modo a Carolyn Reidy, Martha Levin, Suzanne Donahue e Dominick Anfuso – per essere rimasti in sospenso nell’esteso processo di “travaglio e parto”, compresi i non pochi “falsi allarmi” sulla strada verso la vetta.
- Alla mia cara moglie Sandra, ai miei figli e ai miei nipoti che, anche se portati all’exasperazione da questo progetto letterario infinito, scelsero di sorridere e incoraggiarmi anziché torcermi il collo. Anche all’amato nonno Stephen L. Richards; ai miei nobili genitori Stephen G. e Louise Richards Covey; alle mie sorelle Irene, Helen Jean, Marilyn e a mio fratello John, che fin dall’adolescenza hanno profondamente influenzato la persona che sono diventato
- A Dio, Padre di tutti noi, per il Suo disegno di felicità destinato a *tutti* i Suoi figli.





*Agli umili, coraggiosi, “eccellenti” tra noi che dimostrano come  
la leadership sia una scelta e non una posizione*



# 1. Il Sintomo

Ascolta le voci:

“Mi sono arenato, sono schiavo delle abitudini”.

“Non ho una vita. Sono esaurito”.

“Nessuno mi stima né apprezza davvero. Il mio capo non ha la minima idea di ciò che sono in grado di fare”.

“Sento di non essere particolarmente necessario – né al lavoro, né per i figli adolescenti o adulti, né per i vicini e la comunità, né per mia moglie – tranne che al momento di pagare le bollette”.

“Sono frustrato e scoraggiato”.

“Non sto facendo abbastanza per rientrare nelle spese. Mi sembra di non progredire mai”.

“Forse non ho ciò che mi occorre”.

“Non sto facendo la differenza”.

“Mi sento vuoto. La mia vita è priva di significato: manca qualcosa”.

“Sono arrabbiato. Intimorito. Non posso permettermi di perdere il posto di lavoro”.

“Sono solo”.

“Sono sempre sotto pressione; tutto è urgente”.

“Ho il fiato sul collo, il mio capo mi soffoca”.

“Non ne posso più della politica fatta di ruffianeria e di pugnalate alla schiena”.

“Mi annoio – inganno il tempo. La maggior parte delle soddisfazioni non deriva dal lavoro”.

“Mi spremono fino all’osso per fare numeri sempre più elevati. La pressione a produrre è incredibile. Non ho né il tempo né le risorse per fare tutto”.

“Con un marito che non mi capisce e dei bambini che non ascoltano e non obbediscono, stare a casa non è certo meglio che stare al lavoro”.

“Non posso cambiare le cose”.