

Stephen M.R. Covey

V
LA **VELOCITÀ**
DELLA **FIDUCIA**
THE SPEED OF TRUST

L'UNICA COSA CHE CAMBIA TUTTO

PREFAZIONE DI STEPHEN R. COVEY

cegos
Beyond
knowledge

 **FranklinCovey**

FRANCOANGELI/TREND

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

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 e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Stephen M.R. Covey

V
LA **VELOCITÀ**
DELLA **FIDUCIA**
THE SPEED OF TRUST



L'UNICA COSA CHE CAMBIA TUTTO

PREFAZIONE DI STEPHEN R. COVEY

FRANCOANGELI/TREND

Per dettagli e approfondimenti sui corsi di formazione Cegos, inerenti i principi contenuti nel presente volume, si consulti il sito www.cegos.it.

Titolo originale: *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*
Copyright © 2006 CoveyLink, LLC.
CoveyLink and the CoveyLink logo and trademarks
are trademarks of CoveyLink, LLC. and their use is by permission

Traduzione di Tiziana Abelli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Isbn: 9788835169789

2 °Copyright © 2008, 2016 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.

Indice

Ringraziamenti	pag.	19
Prefazione , di <i>Stephen R. Covey</i>	»	23
L'unica cosa che cambia tutto		
La velocità della fiducia non ha eguali	»	29
I problemi di fiducia riguardano tutti	»	30
Comprendere la fiducia	»	31
La prova del fuoco	»	32
Una crisi di fiducia	»	36
L'economia della fiducia	»	39
La tassa della fiducia	»	43
Il dividendo della fiducia	»	45
La variabile nascosta	»	45
I miti della fiducia	»	50
Potete fare qualcosa!	»	53
Come funziona la fiducia	»	55
Le cinque onde della fiducia	»	58
Ricostruire la fiducia	»	62
Vedere/parlare/comportarsi	»	64
Farla accadere	»	66

La prima onda – La fiducia in sé stessi

I quattro cardini della credibilità	pag. 71
Essere credibili – a sé stessi e agli altri	» 73
Quanto siete credibili?	» 77
I quattro cardini	» 82
Valutazione del vostro punteggio	» 85
Cardine 1 – integrità	» 87
Il problema della rinascita dell’“etica”	» 88
Definizione d’integrità	» 90
Come accrescere la vostra integrità	» 94
L’impatto su velocità e costi	» 100
Cardine 2 – intento	» 101
L’importanza dell’intento	» 103
L’impatto dell’intento sulla fiducia	» 104
Cos’è l’“intento”?	» 106
Lo standard dell’amministratore fiduciario	» 111
Pessima esecuzione e buon intento	» 112
Come migliorare l’intento	» 112
Cardine 3 – capacità	» 121
TASKS	» 124
Abbinare i T-A-S-K-S ai compiti	» 131
Come accrescere le vostre capacità	» 134
Le competenze della fiducia	» 137
Cardine 4 – risultati	» 139
I risultati contano!	» 140
I risultati – passato, presente e futuro	» 142
“Cosa” e “come”	» 144
Definire i “risultati”	» 145
Comunicare i risultati	» 148
Come migliorare i vostri risultati	» 149
Un riassunto dei quattro cardini	» 153

La seconda onda – La fiducia nelle relazioni

I 13 comportamenti	» 157
Il comportamento conta	» 158
Potete cambiare comportamento	» 159

Aprire conti di fiducia	pag. 160
Cose da tenere a mente	» 163
Fare propri i comportamenti	» 164
Comportamento 1: essere schietti	» 167
Dire la verità e lasciare l'impressione giusta	» 168
L'impatto su velocità e costi	» 170
Quando si esagera nell'essere schietti	» 171
Essere schietti a casa	» 171
Consigli	» 172
Comportamento 2: mostrare rispetto	» 175
Le piccole cose	» 177
Mostrare rispetto a casa	» 178
Il risultato finanziario	» 180
Consigli	» 181
Comportamento 3: essere cristallini	» 183
Creare fiducia rapidamente	» 185
Consigli	» 187
Comportamento 4: rimediare agli errori	» 189
Fare un passo in più	» 190
Umiltà e coraggio – o ego e orgoglio?	» 191
Il risultato finanziario	» 194
Consigli	» 194
Comportamento 5: dimostrare lealtà	» 197
Attribuire agli altri i loro meriti	» 198
Parlare degli altri come se fossero presenti	» 200
Quando dovete parlare di qualcuno	» 201
Consigli	» 202
Comportamento 6: produrre risultati	» 205
L'impatto sui conti di fiducia	» 206
Chiarire i "risultati" in anticipo	» 208
Consigli	» 209
Comportamento 7: migliorare	» 211
Migliorare crea fiducia	» 212
Esempi di miglioramento	» 213

Come migliorare	pag. 214
Consigli	» 217
Comportamento 8: affrontare la realtà	» 219
Velocità e costi	» 221
Allora perché non affrontiamo la realtà?	» 222
Consigli	» 224
Comportamento 9: chiarire le aspettative	» 225
Aspettative e fiducia	» 226
Chiarire le aspettative negli affari	» 227
Chiarire le aspettative a casa	» 228
È una strada a due corsie	» 229
Fare accadere le cose	» 230
Consigli	» 231
Comportamento 10: esercitare la responsabilità	» 233
Assumete le vostre responsabilità	» 233
Responsabilizzate gli altri	» 236
Consigli	» 238
Comportamento 11: ascoltare prima di tutto	» 241
L'impatto su velocità e costi	» 242
Fare depositi	» 245
Consigli	» 246
Comportamento 12: mantenere gli impegni	» 249
L'impatto sulla fiducia	» 251
Intelligenza culturale	» 252
L'impegno più importante	» 253
Consigli	» 254
Comportamento 13: trasmettere fiducia	» 255
Da persona affidabile a leader fidato	» 256
Cosa accade quando trasmettete fiducia	» 258
Una forza motivante	» 260
Consigli	» 261
Creare un piano d'azione	» 263

La terza, quarta e quinta onda – La fiducia degli stakeholder

La terza onda – La fiducia aziendale	pag. 269
Simboli: manifestazioni di allineamento (o della sua mancanza)	» 272
Come provocare cambiamenti in azienda	» 276
Dalle tasse ai dividendi	» 282
Le 7 tasse della scarsa fiducia aziendale	» 282
I 7 dividendi della elevata fiducia aziendale	» 287
Anche le famiglie sono delle organizzazioni	» 291

La quarta onda – La fiducia del mercato	» 295
Il “brand” conta a ogni livello	» 298
La prova schiacciante	» 299
Le tasse del Paese d’origine e del settore	» 301
La velocità della fiducia nel creare (o nel distruggere) la reputazione	» 301
Come costruire il vostro brand	» 302
Tassa vivente o dividendo vivente?	» 305

La quinta onda – La fiducia sociale	» 307
Il pesce è l’ultimo a scoprire l’acqua	» 308
Il principio del contributo	» 310
Il principio del contributo negli affari	» 311
“Virtù intenzionale” e “capitalismo cosciente”	» 312
Cittadinanza globale: una necessità economica	» 314
Cittadinanza globale: una scelta individuale	» 316
Un riassunto e una sfida	» 318

Ispirare fiducia

Trasmettere “fiducia intelligente”	» 323
La matrice della “fiducia intelligente”	» 325
Definizione dei fattori	» 330
Gestire i rischi	» 332
Perché molti manager che hanno ottenuto fiducia non diventano leader	» 334
Ricostruire la fiducia perduta	» 337
La sfida è l’opportunità	» 339
Quando avete perso la fiducia degli altri	» 340

Ricostruire la fiducia a tutti i livelli	pag. 341
Riassumendo...	» 349
Quando gli altri hanno perso la vostra fiducia	» 349
Stabilire le priorità nel ricostruire la fiducia	» 351
Fiducia distrutta: un inizio	» 352
La propensione alla fiducia	» 353
Ispirare fiducia	» 354
La maggior parte delle persone risponde bene alla fiducia	» 356
Profondi momenti di fiducia	» 357
Scegliere di avere fiducia	» 358
Stephen M. R. Covey & CoveyLink Worldwide	» 361
Bibliografia	» 365

«*The Speed of Trust* è un testo imperdibile. In un'era in cui nel business aumentano i controlli e la supervisione, è importante focalizzare i fondamenti principali. E la fiducia è un vantaggio intangibile che può aiutare ad assicurare la sostenibilità a lungo termine di qualsiasi organizzazione o azienda. Grazie al nuovo libro di Stephen M. R. Covey, troverete la strada giusta per migliorare i vantaggi della fiducia nella vostra azienda per gli anni a venire».

*William G. Parrett, amministratore delegato Deloitte Touche Tohmatsu;
partner senior, Deloitte & Touche USA LLP*

«La fiducia è al cuore del successo di JetBlue. La fiducia è la chiave per accelerare la nostra crescita. *The Speed of Trust* comunica più chiaramente di ogni altro libro che la fiducia è l'unica cosa che cambia tutto – nel business e nella vita. Con un elevato livello di fiducia, il successo giunge più rapidamente, meglio e a costi inferiori».

*David Neeleman, fondatore e amministratore delegato
JetBlue Airways*

«La fiducia riduce i costi delle transazioni; riduce la necessità di ricorrere ad azioni legali e accelera il commercio; rende davvero più veloci le organizzazioni e le società. Finalmente qualcuno che esprime chiaramente il suo vero valore e la presenta come una delle competenze chiave del business».

*Marilyn Carlson Nelson, presidente e amministratore delegato,
Carlson Companies*

«Stephen M. R. Covey ce l'ha fatta! Ha espresso con chiarezza la sfida centrale che deve affrontare la leadership del nuovo millennio – la capacità di coltivare e di dare valore aggiunto alla fiducia. Questo è un libro che tutti gli aspiranti leader devono obbligatoriamente leggere».

*Douglas R. Conant, presidente e amministratore delegato,
Campbell Soup Company*

«*The Speed of Trust* è una grande scoperta. Centra alla perfezione l'obiettivo di offrire un percorso per arrivare al vertice della performance, sia per gli individui, sia per le aziende. Ma il vero colpo di genio del libro sta nella sua validità universale, unisce a un efficace approccio di buonsenso dei consigli sinceri per migliorare tutte le relazioni della vita».

J. W. Marriott Jr., *presidente e amministratore delegato,
Marriott International Inc.*

«La mancanza di fiducia all'interno di un'azienda sottrae energia, incoraggia un clima di sospetto e di congetture, devasta completamente il lavoro di squadra sostituendolo con le politiche interne. Il risultato finale è: morale basso e scadenti livelli di performance. Il libro di Stephen M. R. Covey è un tempestivo promemoria che ricorda ai leader cosa sia davvero importante in un'azienda».

Koh Boon Hwee, *presidente, DBS Bank Ltd,
ex presidente Singapore Airlines*

«Credo che le intuizioni di Covey sulla fiducia siano davvero illuminanti per tutti coloro che esercitano un ruolo di leadership. Chiaramente, senza fiducia in sé stessi non si può avere fiducia aziendale – e senza quest'ultima nessun vero successo».

Michael H. Jordan, *presidente e amministratore delegato EDS*

«Nella vita e negli affari le relazioni sono importanti – ma sono vuote se non sono create e basate sulla fiducia. La fiducia è la pietra angolare del brand e il collante di ogni relazione duratura. È sorprendente come in *The Speed of Trust*, Stephen M. R. Covey riesca a fissare l'essenza della fiducia e come crearla e mantenerla. Ha reso un grande servizio al mondo degli affari e alla società intera!».

Horst H. Schulze, *presidente e amministratore delegato
The West Paces Hotel Group;
ex presidente fondatore
e direttore operativo the Ritz-Carlton Hotel Company*

«*The Speed of Trust* offre una lezione sostanziale – solo le aziende con un solido livello di fiducia compongono una cultura di vero impegno, che si oppone al turbine d'illusioni legate alla conformità forzata. Covey esprime chiaramente un percorso preciso che consente anche alla gente normale, come voi ed io, di fare cose straordinarie!».

Pete Beaudrault, *presidente e amministratore delegato Sbarro;
ex presidente e amministratore delegato Hard Rock Café International*

«*The Speed of Trust* è una lettura obbligatoria non solo per i leader negli affari, ma per qualsiasi individuo. Il signor Covey definisce la fiducia nella maniera più precisa possibile. Dal contenuto di quest'opera si possono trarre immensi vantaggi».

Jon M. Huntsman, *fondatore e presidente Huntsman International*

«Questo libro vi apre gli occhi – una volta letto vedrete tutto attraverso gli “occhiali della fiducia” e capirete come e perché la fiducia sia così importante nella nostra vita professionale e privata. Dimostrando come la fiducia sia tangibile, misurabile e, il concetto più importante, realizzabile con più facilità di quanto non si creda, Stephen M. R. Covey ha scritto un libro che merita di essere letto non solo dai leader negli affari, ma anche da chiunque desideri migliorare le relazioni coi colleghi, con gli amici e con la famiglia».

Gregory K. Ericksen, *vice presidente, crescita strategica dei mercati globali Ernst & Young*

«Negli anni Ottanta, il padre di Stephen mi ha convinto che la fiducia era l'attributo più importante della leadership per creare il successo aziendale. Aveva perfettamente ragione... negli ultimi vent'anni Toro è progredita grazie alla fiducia. Ora Stephen M. R. Covey ne dimostra il perché in modo convincente... quando l'azienda ha fiducia nei suoi leader e tutti diventano degni di fiducia, le persone possono lavorare in maniera sinergica e non difensiva, il che porta i risultati migliori e più rapidamente».

Ken Melrose, *ex presidente e amministratore delegato The Toro Company; autore di Making The Grass Greener on Your Side*

«Fidatevi, potete credere a Stephen. È un ottimo libro. Più persone della vostra sfera d'influenza leggeranno questo libro, più la vostra vita migliorerà, a partire da voi».

Blake M. Roney, *presidente Nu Skin Enterprises*

«*The Speed of Trust* individua chiaramente la fiducia come fonte di velocità nelle relazioni dirette. Covey convalida in maniera convincente la nostra esperienza in Dell – la fiducia ha un impatto sui risultati finanziari e quando la fiducia sale, sale la velocità, mentre i costi scendono. Questo principio può essere applicato non solo nelle relazioni professionali coi clienti, i partner d'affari e i membri della squadra, ma anche nelle relazioni private, il che rende questo testo brillante ancora più prezioso».

Kevin Rollins, *presidente e amministratore delegato Dell Inc.*

«Quando ricevetti questo libro e Stephen M. R. Covey mi chiese di leggerlo e di dirgli cosa ne pensassi, la mia prima reazione fu: “Non ho tempo”. Tuttavia, dopo aver letto la prefazione e i primi capitoli, non potei interrompere la lettura. È esattamente ciò di cui hanno bisogno oggi gli uomini d'affari. Questo libro arriva alle radici principali del comportamento etico e dell'integrità e dimostra come la “fiducia” sia il fattore più critico per i leader e le aziende efficaci. L'autore analizza con chiarezza e perspicacia come sviluppare la fiducia attraverso il carattere e la competenza e come i leader “fidati” e le aziende riescano a fare le cose meglio, più rapidamente e a costi inferiori. Tutti dovrebbero trovare il tempo per leggere questo libro».

*Nolan D. Archibald, presidente e amministratore delegato
Black & Decker Corporation*

«Come suo padre, Stephen M. R. Covey non ha paura di affrontare argomenti difficili e d'importanza fondamentale. Il suo libro, *The Speed of Trust*, arriva dritto al cuore di una delle questioni più importanti del nostro tempo: l'assoluta mancanza di fiducia. In un mondo sottosopra, tutti coloro che sono a capo di un'azienda, tutti coloro che cercano delle relazioni più profonde, tutti coloro che vogliono dare più significato alla loro vita dovrebbero considerare la fiducia il vantaggio che più desiderano in assoluto».

*David W. Checketts, presidente Sports Capital Partners;
ex amministratore delegato Madison Square Garden*

«Questo è il libro che aspettavo! L'argomentazione più completa di come la fiducia possa letteralmente creare profitto, successo e prosperità. Con prove pratiche ed esempi convincenti, Stephen M. R. Covey ci dimostra perché la cognizione del valore della fiducia sia esattamente l'atteggiamento con cui gli Stati Uniti e gli altri Paesi competeranno contro il megatrend della globalizzazione. Leggete questo libro. Diventate dei leader “a elevato livello di fiducia”. Il vostro cuore, la vostra azienda, i vostri stakeholder e i vostri utili netti vi ringrazieranno moltissimo!».

*Patricia Aburdene, autrice di
Megatrends 2010: The Rise of Conscious Capitalism*

«La fiducia è il fondamento delle relazioni. *The Speed of Trust* vi renderà in grado di costruire efficacemente le vostre fondamenta. Consiglio vivamente questo libro».

*John C. Maxwell, autore e oratore,
fondatore di INJOY Stewardship Service e EQUIP*

«Covey porta argomentazioni convincenti che mostrano come la fiducia sia l'unica cosa che cambia tutto. Mostra che la velocità è la moneta del successo e che la fiducia ne è il conio. In un'epoca in cui così tanti leader si sono dimostrati estranei al potere della fiducia, questo libro è una lettura obbligatoria».

Marcus Buckingham, *coautore di Now, Discover Your Strengths*

«La collaborazione è il fondamento dello standard di vita di cui godiamo oggi. La fiducia è il collante. Questo è il primo libro che insegna il “cosa” e il “come” della fiducia. Una lettura obbligatoria per il lettore di ogni livello».

Ram Charan, *coautore del Bestseller Execution; autore di Profitable Growth Is Everyone's Business*

«Individuando la fiducia come una competenza fondamentale della leadership nella nuova economia globale, Stephen M. R. Covey descrive come questa qualità indispensabile possa essere creata, accresciuta, trasmessa e ricostruita nella nostra società e nel mondo. *The Speed of Trust* è una lettura obbligatoria per tutti noi».

Ken Blanchard, *coautore di The One Minute Manager e The Secret*

«*The Speed of Trust* è colmo di saggezza cui il tempo ha reso onore, offerta proprio al momento giusto. Stephen costruisce questa argomentazione in maniera così convincente che la fiducia diventa il *sine qua non* del successo negli affari tanto da farci grattare la testa domandandoci come mai a una cosa così fondamentale non sia assegnata una posizione di rilievo, il primo posto nel nostro business. Una lettura obbligatoria per tutti i leader».

Jim Loher, *coautore di The Power Of Full Engagement; amministratore delegato the Human Performance institute*

«Ebbene, qualcuno deve dirlo. Tale padre, tale figlio. Un libro davvero meraviglioso. Congratulazioni, signor Covey!».

Michael Gerber, *fondatore e presidente E-Myth Worldwide*

«Il libro di Stephen M. R. Covey sulla fiducia è un lavoro eccezionale. Definisce e ci permette di scavare a fondo e capire la fiducia in modi che non erano mai stati esposti. Congratulazioni».

Stedman Graham, *autore, oratore e imprenditore*

«*The Speed of Trust* vi guiderà in un importantissimo viaggio verso la creazione e la costruzione quotidiana della fiducia. Se seguite questo percorso, la vostra vita continuerà a realizzarsi miracolosamente».

Tom Crum, autore di *Magic of Conflict* e di *Three Deep Breaths*

«Senza fiducia non ci può essere lealtà – e senza lealtà non ci può essere vera crescita. In *The Speed of Trust* Covey porta argomentazioni convincenti che dimostrano come la fiducia sia un acceleratore misurabile della performance e come quando la fiducia sale, scendono i costi e sale la velocità. Una lezione fondamentale per ogni leader che desidera costruire relazioni di fiducia in questa new economy».

Fred Reichheld, autore di *The Loyalty Effect* e di *The Ultimate Question*

«Gli elementi più importanti di ogni relazione d'affari e privata sono fiducia e credibilità. Questo libro straordinario mostra come guadagnarsele, costruirle, conservarle e integrarle in ogni ambito della vita».

Brian Tracy, autore di *The Way to Wealth*

«Questo libro è un manifesto per portare miglioramenti esponenziali nelle performance delle aziende di tutto il mondo. Ma Covey non si ferma qui. Offre anche un percorso per farli accadere. *The Speed of Trust* sarà il seme che farà germogliare le azioni di cooperazione tra gli uomini per i decenni a venire».

John Grenny, autore di *Crucial Conversations*,
bestseller del New York Times

«La fiducia e Covey sono due parole che assicurano il successo in un mondo che cammina a passi spediti. *The Speed of Trust* è la mia nuova bibbia della leadership».

Pat Croce, autore del *bestseller* *I Feel Great and You Will Too*,
ex proprietario dei Philadelphia 76ers

«*The Speed of Trust* batte su un principio che è stato ampiamente ignorato per troppo tempo nella nostra società – la fiducia. Ha un impatto su ogni aspetto della nostra vita. Covey ci dimostra non solo come possiamo sviluppare la fiducia sul posto di lavoro, nelle relazioni e nella nostra azienda, ma anche come ricostruirla negli stessi ambienti una volta perduta. Dimostra come il fattore fiducia influisca direttamente sul mercato e sul risultato finanziario di un business aumentando la

velocità e diminuendo i costi. *The Speed Of Trust* è scritto in maniera concisa, ben organizzata, è un libro stimolante, da cui tutti i lettori trarranno vantaggio».

Hyrum W. Smith, autore di *What Matters Most*, cofondatore di *Franklin Covey*; amministratore delegato *The Galileo Initiative*

«Il libro di Covey sottolinea l'unico fattore importante – il substrato – che determinerà il successo (o il fallimento) di qualsiasi organizzazione nel XXI secolo: la FIDUCIA. È una lettura intensa, coraggiosa, fantasiosa, incredibilmente lungimirante e avvalorata da uno spessore empirico e analitico. Una lettura obbligatoria per chiunque ricopra una posizione di responsabilità, dal gruppo di supporto alla multinazionale globale».

Warren Bennis, professore emerito di *Business Administration*,
autore di *On Becoming a leader*

«Questo libro oltremodo necessario offre molti esempi pratici di come una fiducia più grande produca risultati migliori, a costi minori, più velocemente – al lavoro e nella vita. È inestimabile!».

Spencer Johnson, M. D., autore di *Who Moved My Cheese?*; coautore di
The One Minute Manager

«L'opera di Stephen Covey ha cambiato il mondo. Scommetto il costo di questo libro entusiasmante, e anche di più, che il figlio, Stephen M. R. Covey avrà almeno lo stesso impatto. *The Speed of Trust* è un libro sorprendente con un titolo insolito e incisivo – la domanda più grande che mi sono posto è stata come mai non sia stato scritto prima. Dalla prima citazione – “La velocità sorraggiunge quando le persone... hanno davvero fiducia le une dalle altre” – all'ultima frase, è un libro che vale la pena di assaporare – e d'implementare. Nella prefazione Stephen padre dice che il libro “colpisce alle radici”. E io rispondo: Amen!».

Tom Peters, autore di *Re-imagine!*; coautore di *In Search of Excellence*

Ringraziamenti

Sono profondamente grato a così tante persone che mi hanno aiutato a rendere possibile questo libro. Mi sento sopraffatto e arricchito dal contributo degli altri e i miei sentimenti sono ben rappresentati da quanto disse Einstein: «Ogni giorno ricordo a me stesso che la mia vita interiore ed esteriore si basa sul lavoro di altri uomini, vivi o morti, e che devo sforzarmi di dare nella misura in cui ho ricevuto e sto ancora ricevendo». Lo stesso vale per questo libro. Non sarebbe esistito senza l'aiuto di molte persone cui sono profondamente grato.

Un grazie speciale alla talentuosa Rebecca Merrill, per il suo magnifico sostegno in ogni parte di questo sforzo, soprattutto per la sua competenza nella scrittura. Senza il suo aiuto creativo questo libro sarebbe ancora nella mia mente e non tra le mie mani.

Grazie anche a:

- Greg Link – il “Link” in CoveyLink, amico e socio in affari straordinario e perspicace – per l'incredibile ingegno, passione, coraggio e influenza.
- Barry Rellaford, per l'inestimabile collaborazione, sostegno e incoraggiamento fin dall'inizio.
- Gary Judd, per le sue notevoli idee, l'audacia e la volontà di rischiare.
- Gli altri membri della squadra allargata di CoveyLink per il loro continuo supporto, aiuto e incoraggiamento, tra i quali: Ryan Cook, Joshua Covey, Shane Cragun, Chuck Farnsworth, Tami Harmon, Robyn Kaelin, David Kasperson, Suzanne Leonard, Kendall Lyman, Todd King, Craig Pace, Candie Perkins e Holly Whiting. Grazie anche a Han Stice, il nostro ricercatore, per il duro lavoro e la diligenza, a Davia King, nostra stagista, per il suo aiuto nella fase iniziale e a Mary Wentz per il suo lavoro di trascrizione.

- Mia sorella Cynthia Heller, per gli innumerevoli contributi, in particolare per le sue storie e le sue idee, che spero abbiano aiutato a rendere questo libro più interessante.
- Le mie sorelle Maria Cole e Catherine Sagers, per le idee, i suggerimenti e i consigli su come migliorare il manoscritto.
- Pam Walsh e Kevin Cope, per avermi infuso il coraggio di intraprendere questo progetto.
- Il mio editor, Dominick Anfusio, per aver creduto in questo libro fin dall'inizio e tutta la squadra di Simon & Schuster per il loro prezioso contributo.
- I nostri numerosi clienti, che ci forniscono un laboratorio continuo in cui applicare e convalidare l'approccio *Speed of Trust* e per i numerosi input e i feedback che abbiamo ricevuto – in particolare per le grandi intuizioni sulla “fiducia intelligente” di un gruppo sinergico a Sundance, tra gli altri Beth DiPaolo, Sandy Staton e Joan Porraz.
- Molti altri che hanno letto e rivisto diversi stadi del manoscritto, tra cui Bob Allen, Paul Brockbank, Kim Capps, Jean Crowther, Tom Crum, Dave Fairbanks, Dottie Gandy, Joseph Grenny, Bob Guindon, Greg Jewkes, Eric Krueger, Annie Link, Carol Maero-Fetzer, Alex Mandosian, Will Marre, Mette Norgaard, Von Orgill, Tally Payne, Rebecca Saltman, Paul Sanders, Steve Shallenberger, Michael Simpson, James Skinner, Carolyn Strass, Kylie Turley, Tim Welch, Tessa White e Lisa Williams. Il loro feedback è stato istruttivo, mi hanno sostenuto sempre e comunque.

Con profonda gratitudine esprimo la mia riconoscenza ai miei genitori: Sandra e Stephen R. Covey, per la loro profonda influenza sulla mia vita e sul mio pensiero. La mia riconoscenza va anche ai molti leader del pensiero, alcuni dei quali sono stati citati all'interno del libro, per la loro influenza sulle mie riflessioni e sullo sviluppo di questo libro negli ultimi dieci anni.

La riconoscenza e il ringraziamento più grande va a Dio per la benedizione, le intuizioni e il supporto che mi ha fatto sentire durante questo progetto. Per me Egli è la fonte di tutti i principi che portano gioia e successo nella vita.

A mia moglie Jeri,
per il costante incoraggiamento,
l'incredibile benevolenza
e la generosa fiducia.

Prefazione

di *Stephen R. Covey*

Come può un padre “vantarsi” del proprio figlio ed essere ancora credibile – soprattutto se si tratta di un libro sulla fiducia?

Valutate i fatti. Affidai a Stephen il ruolo di amministratore delegato della mia azienda, il Covey Leadership Center e nel giro di tre anni le vendite raddoppiarono e i profitti aumentarono di più del 1.200%. Durante questo periodo l’azienda si espanse in 40 Paesi e aumentò il valore per gli azionisti passando da 2,4 milioni a 160 milioni di dollari all’epoca della fusione orchestrata da Stephen con Franklin Quest per formare FranklinCovey.

Come fu possibile realizzare tutto questo sotto la leadership di Stephen? Una parola – fiducia. Grazie al suo carattere e alla sua competenza Stephen ottenne fiducia. E allo stesso modo trasmise fiducia agli altri. L’effetto sinergico di ricevere e dare fiducia ci consentì di raggiungere un livello di performance che non avevamo mai sperimentato prima di allora e quasi tutti coloro che parteciparono a questi eventi considerarono questa trasformazione come l’esperienza più sublime, più emozionante e fonte d’ispirazione della loro carriera professionale.

A proposito: Stephen era il figlio di sette anni del prato “verde e pulito” del quale ho raccontato nel libro *Le 7 regole per avere successo*. Troverete interessante (così come lo è stato per me) leggere “la sua versione dei fatti” in questo libro. Dal mio punto di vista, il fatto che Stephen abbia imparato a tenere il prato “verde e pulito” ha fissato un modello di eccellenza che è proseguito nel corso della sua vita e che si è manifestato nel modo in cui trasformò la mia azienda, in cui realizzò con successo molti progetti di leadership, di formazione e di consulenza e in cui ha scritto questo libro – così come in ogni altra cosa abbia fatto.

Tre ragioni per cui amo questo libro

Ci sono tre motivi per cui credo che questo libro diventerà un classico. Primo: va alla radice. Secondo: è profondo, pratico ed esauriente. Terzo: infonde speranza. Argenterò i punti uno alla volta.

Primo: questo libro *colpisce alla radice*. Henry David Thoreau insegnò che: «Migliaia di persone colpiscono i rami del male, uno solo colpisce alla radice». Potete facilmente intuire l'importanza di “colpire alla radice” in altri ambiti – per esempio: se paragonate l'impatto della profilassi rispetto alla semplice cura della malattia, oppure della prevenzione del crimine rispetto al far rispettare unicamente la legge. In questo libro potete intravederla negli affari, dove, anziché sulla conformità, ci si focalizza sull'ottimizzazione, attraverso lo sviluppo di un carattere etico, di una motivazione trasparente e di una straordinaria competenza nel produrre risultati superiori e sostenibili.

Sarà una combinazione, ma nella mia esperienza in giro per il mondo, ho riscontrato che la conformità al Sarbanes-Oxley (o ai suoi equivalenti) ha eclissato l'impegno verso elementi erroneamente considerati fluidi, come la fiducia.

I direttori finanziari e i revisori contabili hanno sostituito nella sala del trono i formatori e chi si occupava di risorse umane seguendo strategie di sviluppo. Nel contempo oggi l'etica è uno degli argomenti più dibattuti – discussioni sull'etica, curriculum etico, formazione etica, codice etico. Questo libro dimostra che l'etica, benché necessaria e di fondamentale importanza, è assolutamente insufficiente. Mostra come quelli che vengono considerati elementi fluidi, in realtà siano solidi, misurabili e influiscano su ogni altro aspetto delle relazioni, delle aziende, dei mercati e delle società. Il successo finanziario deriva dal successo sul mercato e il successo sul mercato deriva dal successo sul posto di lavoro. Il cuore e l'anima di tutto questo è la fiducia.

Il lavoro contenuto in questo libro non solo va molto oltre il lavoro che ho svolto finora, ma anche oltre qualsiasi altra cosa abbia letto sulla fiducia. Va oltre il comportamento etico della leadership, oltre la mera “conformità”. Analizza a fondo il vero “intento” e le vere finalità del cuore umano e il tipo di “competenza” che merita costantemente la fiducia pubblica. Provate a rifletterci – che definiate la fiducia come stima reciproca o come lealtà o come comportamento etico, o che ne godiate i frutti in termini di legittimazione (empowerment), di lavoro di squadra e di sinergia, la fiducia è la suprema radice e sorgente della nostra influenza.

La lettura di questo libro vi ispirerà ad abbracciare una prospettiva da “ecologisti sociali”, grazie alla quale vedrete le relazioni tra tutte le cose e

il modo in cui sono radicate nella fiducia. Vi offrirà un punto di vista più ampio e un processo sequenziale con cui trasformare una cultura con uno scarso livello di fiducia in una con un elevato livello di fiducia.

Secondo: questo libro presenta un modello di fiducia *profondo, pratico ed esauriente*. Vi guida attraverso un approccio alle 5 onde della fiducia dall'interno verso l'esterno (inside-out). Come un sassolino gettato in uno stagno, si sposta dall'io alle relazioni con gli altri, alle relazioni con tutti gli stakeholder, inclusa la società. Attraverso esempi pratici e significativi, mostra come i principi siano applicabili universalmente, a livello personale o nella relazione individuale con una persona, una famiglia, un business, una scuola, un ospedale, un dipartimento governativo, un'unità militare o un'organizzazione no profit.

Terzo: questo libro trasuda *speranza*. Durante la lettura progressiva dei capitoli, iniziate a sentirvi ottimisti e ispirati dal fatto che, indipendentemente dalla situazione o dalla scarsa fiducia, potete diventare agenti attivi nel creare o ricostruire fiducia e nel rinsaldare relazioni, senza necessariamente impiegarci un'"eternità". Mentre Stephen narra storie sue e di altre persone in cui situazioni sgradevoli, nocive, costose, stagnanti hanno avuto una svolta positiva, vi sentite affermati e legittimati. Sentite di poterlo fare, volete farlo e farlo in maniera sostenibile.

Il fattore chiave in un'economia globale

Mentre ci spostiamo rapidamente verso una realtà ancora più trasparente, interdipendente e globale, la fiducia non è mai stata un fattore tanto decisivo per la carriera. Nelle mie interazioni con i leader del business in tutto il mondo è emerso con sempre maggior evidenza che oggi l'arma competitiva per eccellenza è la "velocità nel mercato".

La scarsa fiducia causa frizioni, che sia provocata da un comportamento non etico o da un comportamento etico ma incompetente (perché anche le buone intenzioni non potranno mai sostituire una pessima capacità di giudizio). La scarsa fiducia è il costo più ingente nella vita e nelle organizzazioni, compresa la famiglia. La scarsa fiducia crea finalITÀ nascoste, politiche, conflitti interpersonali, rivalità interdipartimentali, mentalità vinco-perdi, comunicazione difensiva e protettiva – tutto ciò riduce la velocità della fiducia. La scarsa fiducia rallenta tutto – ogni decisione, ogni comunicazione e ogni relazione.

D'altro canto, la fiducia produce velocità. E, come sottolinea Stephen, la chiave più importante per creare fiducia sono i "risultati". I risultati costruiscono la fedeltà al brand. I risultati ispirano e danno slancio a una cul-

tura vincente. La produzione costante di risultati non solo porta i clienti ad aumentare i riordini, ma li porta a raccomandarvi costantemente agli altri. I vostri clienti diventano quindi la vostra promozione, le vostre vendite e il vostro marketing più importante. Inoltre i risultati conquistano la stima della forza lavoro e dei dirigenti dotati di un certo senso pratico. La costanza nei risultati colloca anche i fornitori nel gruppo dei partner strategici, il che è indispensabile in questa nuova economia, globale e di classe mondiale, del knowledge worker.

La fiducia è come una falda acquifera – l’immensa pozza d’acqua nel sottosuolo che alimenta tutte le sorgenti sotto la superficie. Nel business e nella vita, queste sorgenti vengono spesso chiamate innovazione, squadre complementari, collaborazione, legittimazione (empowerment), Six Sigma e con altre espressioni come Qualità Totale, fedeltà al brand o iniziative strategiche. Queste stesse sorgenti nutrono i fiumi e i ruscelli dell’interazione umana, del commercio e degli accordi d’affari. Garantiscono una qualità della vita sostenibile in tutte le relazioni, comprese le relazioni familiari, le relazioni interdipartimentali, le relazioni giornaliere coi fornitori e coi clienti – in effetti in qualsiasi sforzo di offrire un contributo sostenibile.

Un’ultima cosa

Il libro è un approfondimento leggibile, verificabile e pragmatico di un argomento estremamente attuale nel nuovo “mondo piatto” in cui viviamo. Non è tratto semplicemente da aneddoti ed esperienze personali, ma si basa su ricerche empiriche, che dimostrano come la velocità della fiducia possa essere presa in analisi in tutte le valutazioni quantitative importanti all’interno delle aziende e delle relazioni. La misurazione è ciò che rende questo materiale così realistico e pratico e così credibile.

Vedere Stephen scavare così in profondità, trascendere il mio stesso pensiero portando nuove conoscenze e intuizioni, mi ha reso molto orgoglioso di lui e allo stesso tempo umilmente riconoscente. Nell’ambito dell’unico e più importante bisogno e argomento della vita – la fiducia – credo che Stephen abbia scalato una nuova vetta, sia come modello/esecutore sia come leader del pensiero, serio e competente.

Spero possiate gradire e trarre beneficio dalla lettura. Io l’ho fatto.

L'unica cosa che cambia tutto

Una cosa accomuna ogni individuo, relazione, squadra, famiglia, azienda, nazione, economia e civiltà – una cosa che, se eliminata, distrugge il governo più potente, il business di maggior successo, l'economia più fiorente, la leadership più influente, la più grande amicizia, il carattere più forte, l'amore più profondo.

D'altro canto, se viene sviluppata e le viene dato valore aggiunto, quest'unica cosa ha il potenziale per creare un impareggiabile successo e prosperità in ogni ambito della vita. Tuttavia, è il potenziale meno compreso, il più trascurato e il più sottovalutato della nostra epoca.

Quest'unica cosa è la fiducia.

La fiducia ha un impatto sulla nostra vita 24 ore su 24, 7 giorni la settimana, 365 giorni all'anno. Sostiene e influenza la qualità di ogni relazione, di ogni comunicazione, di ogni progetto di lavoro, di ogni impresa d'affari, di ogni sforzo in cui ci impegniamo. Cambia la qualità di ogni momento presente e altera la traiettoria e gli esiti di ogni momento futuro della nostra vita – sia personale, sia professionale.

Contrariamente a quanto crede la maggior parte delle persone, la fiducia non è una qualità fluida, inafferrabile che o si ha o non si ha; la fiducia è anzi un vantaggio pragmatico, tangibile, utilizzabile, che potete creare – forse più velocemente di quanto pensiate sia possibile.

Mentre gli scandali societari, le minacce terroristiche, le politiche degli uffici e le relazioni concluse hanno creato una scarsa fiducia su quasi tutti i fronti, sostengo che la capacità di creare, far crescere, trasmettere e ricostruire la fiducia non è vitale solo per il nostro benessere personale e interpersonale, è la competenza chiave della leadership della nuova economia globale.

Sono, inoltre, convinto che in ogni situazione la velocità della fiducia non ha eguali e, contrariamente a quanto si crede, si può fare qualcosa per la fiducia. Infatti si può diventare bravi nel crearla!

La velocità della fiducia non ha eguali

*La velocità sorraggiunge quando le persone...
hanno davvero fiducia le une nelle altre.*

Edward Marshall

Se non siete rapidi, siete morti.

Jack Welch

Non dimenticherò mai un'esperienza vissuta molti anni fa quando lavorai per un breve periodo in un'importante banca d'affari a New York City. Eravamo appena usciti da un'estenuante riunione, in cui erano emersi evidenti problemi interni di fiducia. Tali problemi rallentavano le cose e ne influenzavano negativamente l'esecuzione. Il senior leader mi disse in privato: «Queste riunioni sono inutili, una perdita di tempo. Non ho fiducia in 'Mike'. Non ho fiducia in 'Ellen'. In realtà è difficile che mi fidi di qualcuno di questo gruppo».

Dissi: «Bene, perché non lavorate sulla fiducia?».

Si voltò verso di me e rispose seriamente: «Senti, Stephen, devi capire una cosa. La fiducia o ce l'hai o non ce l'hai. Noi non l'abbiamo e non c'è niente da fare».

Non sono affatto d'accordo. A dire il vero, nella vita privata e professionale degli ultimi vent'anni ho avuto la dimostrazione che possiamo fare *molto*. Possiamo aumentare la fiducia – molto più rapidamente di quanto non s'immagini – e questo avrà un ampio impatto sia sulla qualità delle nostre vite sia sui risultati che siamo in grado di ottenere.

Puoi avere tutti i dati e le cifre, tutte le prove, tutti gli appoggi che vuoi, ma se non padroneggi la fiducia, non andrai da nessuna parte.

Niali FitzGerald, ex presidente Unilever

I problemi di fiducia riguardano tutti

Quando parlo della velocità della fiducia alle platee di tutto il mondo, sento ripetutamente esprimere frustrazione e sconforto.

Non riesco a comprendere le politiche in atto. Mi sento boicottato dai miei pari. Sembra che tutti vogliano ottenere vantaggi solo per sé e che sarebbero disposti a tutto pur di fare carriera.

In passato sono rimasto scottato. Come potrò fidarmi ancora di qualcuno tanto da avere una relazione?

Lavoro in un'azienda appesantita dalla burocrazia. Ci vuole un'eternità per ottenere qualsiasi cosa. Devo chiedere l'autorizzazione perfino per l'acquisto di una matita!

Più i miei figli crescono, meno mi ascoltano. Cosa posso fare?

Sento che il mio contributo sul lavoro è a malapena riconosciuto o apprezzato.

Ho stupidamente tradito la fiducia di una persona che era molto importante per me. Se potessi premere il tasto "rewind" e prendere decisioni diverse, lo farei immediatamente. Ma non posso. Potrò mai ricostruire la relazione?

Al lavoro è come camminare su un terreno minato. Se dico ciò che penso realmente, mi licenziano... o come minimo mi tolgono responsabilità.

Il mio capo microgestisce me e tutti gli altri collaboratori. Ci tratta come se non fossimo affidabili.

Tra gli scandali, la corruzione e le violazioni di carattere etico della società odierna, mi sento mancare la terra sotto i piedi. Non so di cosa – o di chi – avere ancora fiducia.

Allora cosa si può fare se ci si trova in una situazione simile – o in una qualsiasi situazione in cui la mancanza di fiducia crea politiche e burocrazia, o semplicemente rallenta le cose? Limitarsi ad accettarla come se fosse il prezzo da pagare nel mondo degli affari? O si può fare qualcosa per opporsi o perfino ribaltare la situazione?