

Il business alla velocità della fiducia

In un workshop organizzato a Roma dalla Max Formisano Training, il consulente aziendale e 'figlio d'arte' Stephen M.R. Covey ha illustrato le proprie idee sull'importanza della fiducia per superare la crisi economica. Senza fiducia, infatti, aumentano i costi e si riduce la velocità nel conseguire i risultati. E soprattutto, si perde la leadership.

di Raul Alvarez

Fra i guru della leadership e dello sviluppo personale, 'Covey' è brand molto popolare, e non solo in America. Il libro di Stephen R. Covey *The Seven Habits of High Effective People* (titolo impropriamente tradotto come *Le 7 regole per avere successo*, edito da Franco Angeli) ha venduto milioni di copie e raccolto seguaci in ogni angolo del pianeta. In Italia l'autore è giunto una sola volta, per il World Business Forum organizzato a Milano da HSM. Chi c'è stato parla di lui come di un oratore formidabile: e non solo per lo stile ma anche per quel che racconta, il che non è affatto scontato. Questo maestro ultrasettantenne, insignito del Thomas More College Medallion per i servizi resi all'umanità, padre di cinque figli e nonno di una fitta covata di nipoti, vive da anni con la moglie sulle Montagne Rocciose dello Utah. Co-presidente della Franklin-Covey, annovera fra i suoi clienti oltre due terzi delle aziende clas-

sificate da *Fortune*. Persino i più eminenti personaggi della politica statunitense si rivolgono a lui per rinviare la propria leadership. La rivista *Time* lo considera uno dei pensatori più influenti d'America. Ma ormai non si sposta più tanto facilmente: in compenso lo si può vedere nei filmati messi in rete dal suo sito e nei video-corsi.

Oggi a diffondere il Covey-pensiero dal vivo c'è anche suo figlio, a sua volta chiamato Stephen, un nome fortunato: Stephen M.R. Covey è infatti il quinto di una generazione di uomini di successo. Sotto la sua direzione, l'azienda del padre Covey Leadership Center è cresciuta rapidamente, ottenendo il riconoscimento di *Inc. 500*. Dopo la fusione con il colosso della consulenza Franklin Quest (che ha dato vita alla FranklinCovey), ha accresciuto il valore per gli azionisti di 160 milioni di dollari e si è espansa in 40 paesi, aumentando vertiginosamente il valore del proprio brand.

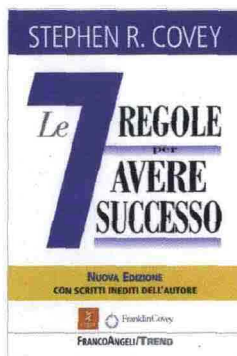
Fisicamente Stephen M.R. somiglia molto al padre. Ha il suo glamour, che sprizza garbo ed eleganza, e un'oratoria accattivante. In Italia Franco Angeli ha appena pubblicato il suo primo libro, *La sfida della fiducia*, e la Max Formisano Training, lo ha invi-

tato a Roma per tenere il seminario 'Business alla velocità della fiducia'.

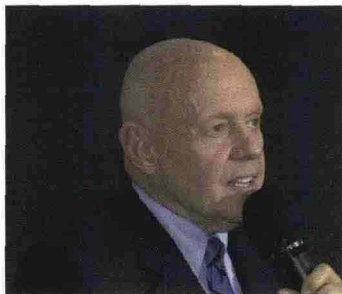
Ad accoglierlo c'è una platea di curiosi. Molti si chiedono se sarà all'altezza del padre. Il dubbio è lecito: ma dopo un po' che parla si conquista la simpatia e la stima del pubblico. Allora cessa di essere il figlio di Stephen R. Covey e diventa semplicemente Stephen M.R. Covey, il profeta della velocità della fiducia.

Sull'argomento intrattiene la platea per un giorno e mezzo, raccontando aneddoti, citando casi aziendali, mostrando filmati, facendo scoprire, poco a poco, l'importanza di questo concetto fondamentale per la vita di ogni giorno e per il business. Da cosa deriva la sua predilezione per il tema della fiducia? Sto per chiederglielo quando la risposta arriva prima del previsto, e mi coglie d'anticipo.

"Fiducia significa affidabilità", spiega Covey. "Ma per coglierne appieno il significato bisogna sentirla, perché la fiducia è anzitutto un sentimento. Nella società globale, piatta e interdipendente, è diventata un fattore decisivo per il successo dell'impresa. Il motivo? Perché accelera le decisioni e consente di stare al passo con un mercato ultraveloce. Quando i rapporti si fondano sulla fiducia, infatti, potete dire le cose sbagliate o esprimervi in modo scorretto e le persone vi capiranno ugualmente. Ma se la fiducia scarseggia, anche se siete stati chiarissimi, misurati e precisi, prima o poi vi fraintenderanno. La sfiducia crea problemi, la fiducia li risolve. Nulla ispira più della fiducia, che è una



■ La copertina del libro *Le 7 regole per avere successo*, un best seller in tutto il mondo. Sotto, l'autore Stephen R. Covey (padre di Stephen M.R.).





■ Stephen M.R. Covey (a destra) con Max Formisano, l'organizzatore del seminario di Covey in Italia.

■ La copertina de *La sfida della fiducia*, il primo libro di Stephen M.R. Covey, che è alla base del suo seminario.

delle più potenti fonti di ispirazione e motivazione umana”.

L'economia della fiducia

“Ma attenzione”, avverte Covey, “la fiducia non è solo una virtù sociale, una dote inafferrabile: è anche un motore di business che incide fortemente sui risultati economici”.

Per rafforzare la sua idea, Covey fissa alla lavagna due parole chiave: Velocità e Risultati. Dopodiché aggiunge alcuni simboli che trasformano un semplice enunciato in una formula:

↓ Fiducia = ↓ Velocità ↑ Costi

Detto altrimenti: se scende la fiducia, cala anche la velocità delle performance e i costi salgono. Al contrario, quando sale la fiducia, aumenta la velocità e i costi diminuiscono.

A titolo di esempio Covey racconta il caso di Warren Buffett, Amministratore delegato di Berkshire Hathaway e leader della finanza. Di recente Buffett ha acquisito McLane Distribution da Wal-Mart. Come società di capitali, entrambe sono vincolate da attente analisi di mercato e normative. In genere una fusione di queste dimensioni richiederebbe diversi mesi per essere portata a termine, ma in questo caso, poiché entrambe le parti operavano con un elevato livello di fiducia, l'accordo è stato raggiunto dopo una riunione di due ore e una stretta di mano. Dunque, più velocità e minori costi.

Scendendo dalle sfere della finanza, Covey racconta poi un episodio di vita quotidiana, non per que-

sto meno eloquente. “Jim, un commerciante di New York, aveva aperto un chiosco che vendeva ciambelle e caffè ai passanti che lavoravano in zona. A colazione e a pranzo i clienti dovevano fare lunghe file per essere serviti. Jim notò che l'attesa scoraggiava i clienti, e il tempo impiegato a dare il resto rallentava il servizio. Come risolse il problema? Mettendo su un lato del banco un cestino pieno di monete affinché i clienti potessero prendersi il resto da soli. I più si dimostrarono onesti, lasciavano persino mance più generose del solito. Jim scoprì che dando fiducia ai clienti li stimolava a tornare”. Morale della favola: trasmettendo fiducia si aumentano i profitti senza dover aggiungere i costi. Certo, avverte Covey, ci sono dei rischi nel riporre fiducia nelle persone; ma ci sono rischi ancora più grandi nel non farlo. Come accadde in un negozio di ottica dove avvenivano spesso furti di occhiali. Il proprietario fece mettere delle catenelle sulle stanghette per impedire alla gente di portarli via senza pagarli. Questa soluzione, però, rendeva anche più difficoltoso provarli. Dopo qualche mese i furti diminuirono. Purtroppo anche le vendite registrarono un calo. Alla gente non piaceva sentirsi trattare da ladri e dover rivolgersi ogni volta al commesso per provare gli occhiali.

“In un clima di fiducia è più facile ottenere collaborazione”, prosegue Covey. “Senza fiducia al massimo avremo solo coordinamento. Avremo solo dei fornitori, non dei partner. Avremo un gruppo di persone che lavorano per noi, non un team. Riuscire a creare fiducia in un mondo dove la recessione economica



l'ha compromessa drasticamente è un vantaggio competitivo e una dimostrazione di leadership. Inoltre, ricordate: se è vero che la fiducia non può salvare una strategia aziendale mediocre, uno scarso livello di fiducia rovina sempre una buona strategia”.

Come funziona la fiducia

Ma come funziona la fiducia? Di cosa è fatta? “La fiducia, in genere”, spiega Covey, “è associata esclusivamente alla bontà del carattere (onestà, serietà, precisione, rispetto ecc.). In realtà, per ottenere fiducia occorre mostrare anche competenza. Nessuno si fiderà di voi solo perché siete una brava persona. La gente si fida se, oltre a questo, fate anche accadere le cose, portate dei risultati. La fiducia nasce dunque dalla somma di due qualità: carattere e competenza”.

“Il carattere si vince dalla vostra integrità personale, cioè dalla coerenza dei vostri comportamenti con i valori in cui dite di credere. Tuttavia, se siete una persona integra lo scoprirete solo al momento della scelta, quando per sostenere un vostro principio sarete costretti a rinunciare a qualcosa cui tenete molto o a dover pagare un conto salato. È dinnanzi alla scelta che si dimostra la coerenza. Altro aspetto del carattere è l'intento, cioè le vostre motivazioni profonde, la vostra mission personale, quella che vi spinge all'azione. La competenza



■ L'albero, secondo Stephen M.R. Covey, è una buona metafora dei quattro cardini della credibilità. Le radici sono l'integrità, il tronco è l'intento, i rami sono le capacità e i frutti sono i risultati.

emerge invece dalle capacità (conoscenze e abilità messe in atto) e soprattutto dai risultati. Perciò per ricevere fiducia serve un buon carattere (integrità e intento), ma non basta. La gente può reputarvi sinceri, persino onesti, ma finché non otterrete risultati non si fiderà completamente di voi. E tuttavia è anche vero il contrario: una persona può avere talento e ottenere risultati, ma se non è onesta e sincera non vi fiderebbe comunque di lei". Perciò per riscuotere fiducia occorrono entrambe queste caratteristiche: carattere e competenza.

Attingendo a una metafora abusata, e tuttavia sempre efficace, Covey afferma che il carattere e le competenze si possono rappresentare come le parti di un albero. L'integrità è rappresentata dalle radici che sostengono l'albero. L'intento invece è qualcosa di più visibile, è il tronco che emerge da sotto il suolo. Le capacità sono i rami che ci mettono in grado di produrre. I risultati sono i frutti, gli effetti tangibili e misurabili della nostra azione. Ebbene, questi quattro elementi sono quelli che Covey chiama 'i quattro cardini della credibilità'. La credibilità, dunque, non è uno stato ma un processo, una qualità che cresce e che può essere coltivata come un albero, e porta frutti per sé, per gli altri, per l'azienda, per il mercato, per la società.

Le cinque onde della fiducia

Proseguendo sulla scia della metafora, Covey spiega che la fidu-

cia si propaga attraverso cinque onde che, a partire da noi, si estendono verso l'esterno con una sorta di moto centrifugo.

La prima onda nasce dalla fiducia in sé stessi. "Una mente che non ha fiducia in sé stessa", sostiene Covey, "non è in grado di ispirare grandezza nelle menti altrui. Per cui ogni crescita deve andare dall'interno (dal nostro sé) verso l'esterno. Non possiamo dare fiducia a nessuno se non abbiamo prima fiducia in noi stessi".

La seconda onda è generata dalla fiducia nelle relazioni. Per ottenerla, Covey suggerisce 13 comportamenti etici fondati su principi universali, validi in ogni ambito (lavoro, famiglia ecc.) e in ogni cultura.

La terza onda è la fiducia aziendale. Qui il principio chiave è quello dell'allineamento: come leader potete avere successo mostrando fiducia in voi stessi e nelle relazioni, ma fallire a livello di fiducia aziendale se i sistemi gestionali che dovrebbero sostenerla non sono allineati. È classico il caso del capo che richiede la collaborazione fra i propri uomini ma poi nella valutazione delle performance non premia questa qualità, o addirittura è il sistema stesso con cui è organizzato il lavoro a favorire la competizione. I fenomeni di disallineamento sono assai frequenti nelle imprese, con effetti collaterali quali l'aumento di burocrazia e del controllo, il distacco emotivo dei dipendenti dall'azienda, l'aumento del turnover ecc.

La quarta onda è la fiducia nel mercato. Questo aspetto ha a che fare con la reputazione e si riferisce soprattutto al brand dell'azienda, ma anche al vostro brand 'personale'. Un

marchio che gode di buona reputazione spinge i consumatori a comprare di più, a investire, a raccomandare i vostri prodotti e servizi, a soddisfare gli stakeholder.

La quinta onda ci spinge ancora più oltre, verso la fiducia sociale. Essa ha a che fare con la creazione di valore per la società, il suo intento è consegnare al mondo un contributo che lasci il segno. Le persone si rendono sempre più conto dell'importanza del contributo sociale e della sua fonte di ispirazione per gli altri. Devolvere denaro a cause meritevoli e sviluppare la responsabilità sociale d'impresa ne sono esempi. "In un mondo con un elevato livello di fiducia sociale", sottolinea Covey, "si interagisce con minore attrito, si creano più opportunità, si ottiene maggior fiducia a minor costo e si aumenta la velocità dei risultati. Ragioni sufficienti per impegnarsi a costruire un ambiente a elevato livello di fiducia".

I tredici comportamenti che generano fiducia

"In ogni relazione interpersonale", afferma Covey, "ciò che fate ha sempre un impatto maggiore di quello che dite. Potete dire di rispettare i vostri collaboratori, ma se non lo dimostrate con le azioni le vostre parole perdono credibilità". Dunque è solo dai comportamenti che veniamo giudicati. I comportamenti diventano fatti tangibili e inappellabili. Covey-padre ha usato una bella metafora per descrivere la fiducia: questa, sostiene, è come un conto corrente che usiamo nel rapporto con gli altri. Relazionandoci quotidianamente facciamo versamenti o prelievi di fiducia. Quando i prelievi su-

La matrice della fiducia intelligente



■ Incrociando la propensione alla fiducia con la capacità analitica, si definiscono quattro zone che descrivono i comportamenti più comuni.

l'incrocio tra queste due variabili (propensione alla fiducia e capacità analitica) che viene fuori quella che Covey chiama la 'matrice della fiducia intelligente'. In particolare, la matrice individua quattro zone di fiducia.

Zona 1: è quella dei 'polli' che si fidano troppo e finiscono per lasciarsi abbindolare. *Zona 2:* qui troviamo le persone che non si fidano nemmeno di sé stesse. È la zona dell'insicurezza, della protettività, dell'apprensione, dell'immobilismo. *Zona 3:* è quella dove le persone tendono ad essere sospettose, a contare esclusivamente sulla capacità analitica (di solito la loro) per ogni tipo di valutazione e decisione. *Zona 4:* è la fonte della fiducia intelligente, dove si gestiscono i rischi con saggezza, combinando propensione alla fiducia e capacità analitica, da cui viene una buona capacità di giudizio sul business e sulle persone.

Usciamo dal workshop di Covey con un'idea del tutto diversa sulla fiducia e sui modi di generarla. Non immaginavamo che ci fosse così tanto da dire su un concetto che davamo quasi per scontato, e a cui forse non prestiamo sufficiente attenzione. Abbiamo appreso quanto la fiducia sia fondamentale non solo per lavorare bene, ma anche per accrescere il business. Ora comprendiamo perché, come insiste a dire Covey, la velocità della fiducia sia una leva di leadership e di vantaggio competitivo, una risorsa economica (più velocità, meno costi), una fonte di engagement e di motivazione, e infine una risorsa che ogni azienda dovrebbe curare di più e mettere in conto come un investimento necessario, specie in tempi di crisi. ■

perano i versamenti, il conto va in rosso e allora sorgono problemi.

I tredici comportamenti indicati da Covey sono veri e propri 'versamenti di fiducia' che accrescono il nostro conto corrente verso gli altri. I primi cinque, con una forte impronta etica, influiscono sul carattere. 1) Essere schietti, chiamare le cose col loro nome. 2) Dimostrare rispetto. 3) Essere trasparenti, dire cioè una verità che può essere dimostrata. 4) Rimediare agli errori, che è un po' di più di chiedere scusa: è sdebitarsi, è fare la pace e farla completamente, è fare il possibile per correggere l'errore... e un po' di più. In America i medici che si scusano per i loro errori sono meno citati in giudizio. 5) Dimostrare lealtà, riconoscere i meriti degli altri e non parlare alle loro spalle.

I successivi cinque comportamenti influiscono sulla competenza. 6) Produrre risultati, stabilire obiettivi tangibili, portare a termine ciò di cui si è stati incaricati. 7) Migliorare, imparare costantemente, sviluppare sistemi di feedback, agire sulla base dei riscontri e non della nostra presunzione. 8) Affrontare la realtà senza mai girare attorno ai problemi, prendere atto della situazione e analizzarla oggettivamente. 9) Chiarire le aspettative, non attendere che le persone le intuiscono da sole. Occorre dichiararle apertamente, discuterle, confermarle.

10) Esercitare la responsabilità, riconoscere la propria parte di responsabilità nel risultato ottenuto.

Gli ultimi tre comportamenti mescolano carattere e competenza. 11) Ascoltare: prima di tutto cercare di capire, poi di farsi capire. 12) Mantenere gli impegni. 13) Trasmettere fiducia, a cominciare dal capo. In che modo? Con l'esempio. Inspirare fiducia è il primo compito del leader, dare fiducia per poterla poi ricevere il secondo".

La fiducia intelligente

"Quando si ha a che fare con la fiducia", precisa Covey, "spesso le persone tendono a polarizzarsi sugli opposti: diventano diffidenti o mostrano una fiducia cieca. Come al solito il giusto è nel mezzo, nel saper esprimere un giudizio equilibrato che viene da un uso intelligente della fiducia e dal discernimento". La fiducia intelligente di cui parla Covey nasce dall'incontro di due fattori: la propensione alla fiducia e la capacità analitica. La fiducia deve partire da noi, dal nostro atteggiamento verso gli altri. Tendiamo a dare fiducia o siamo piuttosto diffidenti? La capacità analitica ha invece a che fare con il saper analizzare le situazioni, valutare attentamente la credibilità della persona, calcolare opportunità e rischi nel dare fiducia a quella determinata persona in quella specifica circostanza. È dal-

Intervista a Stephen M.R. Covey

MK: Perché la mancanza di fiducia è un problema così diffuso, specie in ambienti lavorativi?

Stephen M.R. Covey: Perché viene data per scontata. E questo è un grosso errore. La fiducia è qualcosa da costruire e valorizzare, da avere a cuore, da proteggere e conservare con cura. A volte a comprometterla è il fatto che molti hanno difficoltà a relazionarsi e, al primo intoppo, si chiudono attribuendo all'altro la responsabilità dell'insuccesso. La fiducia richiede carattere e competenza. Nell'economia globale la capacità di creare, di far crescere, trasmettere e ricostruire la fiducia diventa allora una competenza distintiva.

MK: E quando la fiducia si rompe, che fare?

Stephen M.R. Covey: Bisogna anzitutto valutare la specifica circostanza per capire se ci sono le premesse per ricostruirla. Ammetto che alle volte non può essere ricostruita, la violazione è troppo grave, il tradimento troppo profondo, non c'è modo di rimettere insieme i pezzi. La cosa importante è non arrivare a questa rottura in modo affrettato. E non partire dal presupposto che, una volta persa, la fiducia è smarrita per sempre.

MK: In estrema sintesi, come si ispira fiducia alle persone?

Stephen M.R. Covey: Prima di tutto partendo da voi stessi e dalla vostra credibilità (i quattro cardini). Poi, comportandovi con gli altri in modo coerente, facendo attenzione a non violare i tredici comportamenti generatori di fiducia. Nel vostro ruolo di leader, usate i quattro cardini e i tredici comportamenti per creare allineamento nell'azienda, costruire una reputazione sul mercato e dare un contributo al mondo. Agendo così otterrete risultati in modi che ispirano sicurezza e fiducia. È compito del leader offrire l'esempio, solo così la fiducia trasmessa può essere contraccambiata. E solo così possiamo interrompere il circolo vizioso sospetto-difensività-attacco.

MK: Un leader di successo come Donald Trump consiglia di assumere i migliori e di non fidarsi mai di nessuno. È un esempio di fiducia intelligente o è un concetto completamente diverso dal suo?

Stephen M.R. Covey: Non conosco lui personalmente, né il suo management. Però quello che mi chiederete è: Trump è riuscito a costruire una cultura aziendale e un team sostenibile nel tempo? Oppure il suo successo deriva solo dall'aver fatto buoni affari? Sicuramente ha una grossa reputazione, tanto da essere considerato un brand. Però se guardiamo alla sua organizzazione, non è grande come si potrebbe immaginare stando agli affari e alle alleanze che è riuscito a mettere in moto. Ha poche persone che restano con lui a lungo termine. Cosa accadrà quando Trump andrà in pensione? Probabilmente finirà anche la sua azienda, perché è centrata sul suo carisma personale e non sulla costruzione di un team e di una cultura sostenibile. Al contrario, sono certo che l'azienda di Warren Buffett continuerà a esistere e a godere di buona salute, perché ha sviluppato una cultura e una filosofia che porterà il suo team a restare compatto. Buffett ha acquisito 76 aziende, quasi ognuno dei suoi manager è ricchissimo perché hanno investito in questi affari, nessuno di loro avrebbe ancora bisogno di lavorare. Nonostante ciò, ogni amministratore delegato è rimasto in azienda per anni, fedele, perché a loro piace che venga data fiducia. Per questo sono certo che la Buffett sopravviverà al suo fondatore, mentre l'azienda di Trump si trincererà nella zona 3 della matrice della fiducia, quella del sospetto.

MK: Pensando al mondo ormai multietnico, è difficile riconoscere l'integrità (uno dei quattro cardini della credibilità) in persone appartenenti a culture diverse. Questo valore può esprimersi in modo diverso, da



cultura a cultura. Ciò non rende il nostro giudizio sul comportamento altrui qualcosa di cui non ci si può fidare troppo?

Stephen M.R. Covey: Questa è una delle sfide del mondo attuale: operiamo in un contesto globalizzato, molte aziende sono internazionali. Talvolta la casa madre è molto decentrata e potreste trovarvi a lavorare con persone di culture diverse. Ho tenuto il mio seminario sulla velocità della fiducia in varie parti del mondo, e ho scoperto che ovunque le persone si riconoscono nei principi che sto insegnando, cioè che la fiducia è un dividendo che si traduce in più velocità e meno costi. Un altro tratto comune alle diverse culture è l'idea che la fiducia possa essere appresa. È come esprimerla, semmai, che varia da paese a paese. Ma i principi generali (i quattro cardini e i tredici comportamenti) sono uguali ovunque. Il principio che sta alla base della schiettezza è lo

stesso, anche se poi viene praticato in modo diverso. Nei Paesi Bassi, per esempio, le persone sono molto dirette, mentre in Giappone un comportamento schietto è più sfumato. La regola allora è quella di trovare il modo corretto per agire secondo i criteri di quella specifica cultura. I due comportamenti-chiave che aiutano più degli altri a navigare in culture diverse sono: 1) ascoltare prima, con l'intento di comprendere (in questo modo comunicate all'interlocutore: sono aperto, mi interessa conoscere il tuo parere, capire il tuo pensiero) e 2) mostrare rispetto verso ciò che ascoltate, anche se non lo condividete. Non giudicate mai il punto di vista dell'altro con i vostri criteri. Partite dai loro: solo così si costruiscono le basi per la fiducia. In fondo tutti desideriamo essere compresi.

MK: Si può ripristinare la fiducia per telefono o e-mail oppure occorre sempre un contatto diretto?

Stephen M.R. Covey: La maggior parte del lavoro oggi avviene con individui che non abbiamo mai incontrato di persona. E forse non li incontreremo mai, anche se fanno parte del nostro team. Quindi creare la fiducia virtualmente, a distanza, non solo è possibile ma è necessario, sebbene sia più difficile. La cosa importante è dichiarare l'intento, ovvero esternare le proprie motivazioni e le attese. Occorre essere più espliciti rispetto al proprio intento. Inoltre, occorre dire con chiarezza cosa faremo.

MK: Franklin Quest e Covey Leadership Center hanno vissuto una fusione difficile e non priva di problemi. Quali sono state le strategie seguite?

Stephen M.R. Covey: Le ricerche dimostrano che le fusioni raramente raggiungono l'obiettivo. E le ragioni non sono né economiche né strategiche, ma culturali. Spesso sono viste come mosse puramente finanziarie, ignorando che dietro ci sono motivazioni per lo più culturali. Dall'alto della mia esperienza posso dire che sono sette le strategie che abbiamo messo in atto per ottenere una fusione di successo: 1) Focalizzarsi sulla creazione di una nuova cultura. 2) Far sì che la fiducia sia lo zoccolo duro di questa integrazione. 3) Entrambe le parti devono dare fiducia all'altra. 4) Ogni persona e ogni azienda deve dichiarare il proprio intento per costruire la fiducia. 5) Ognuna delle due parti deve presumere che ci sia buona fede da parte dell'altra. 6) Ognuna deve dimostrarsi leale nei confronti dell'altra e non parlarne male alle spalle. 7) Bisogna creare uno scopo comune e vincolante che possa unire tutti.

MK: Qual è l'insegnamento più importante che le ha lasciato suo padre?

Stephen M.R. Covey: L'importanza di essere congruente e integrato con i miei principi, di fare ciò che dico e dire ciò che faccio. In questo sono stato facilitato, avendo avuto la fortuna di avere un padre che è stato per me un'inesauribile fonte di ispirazione.