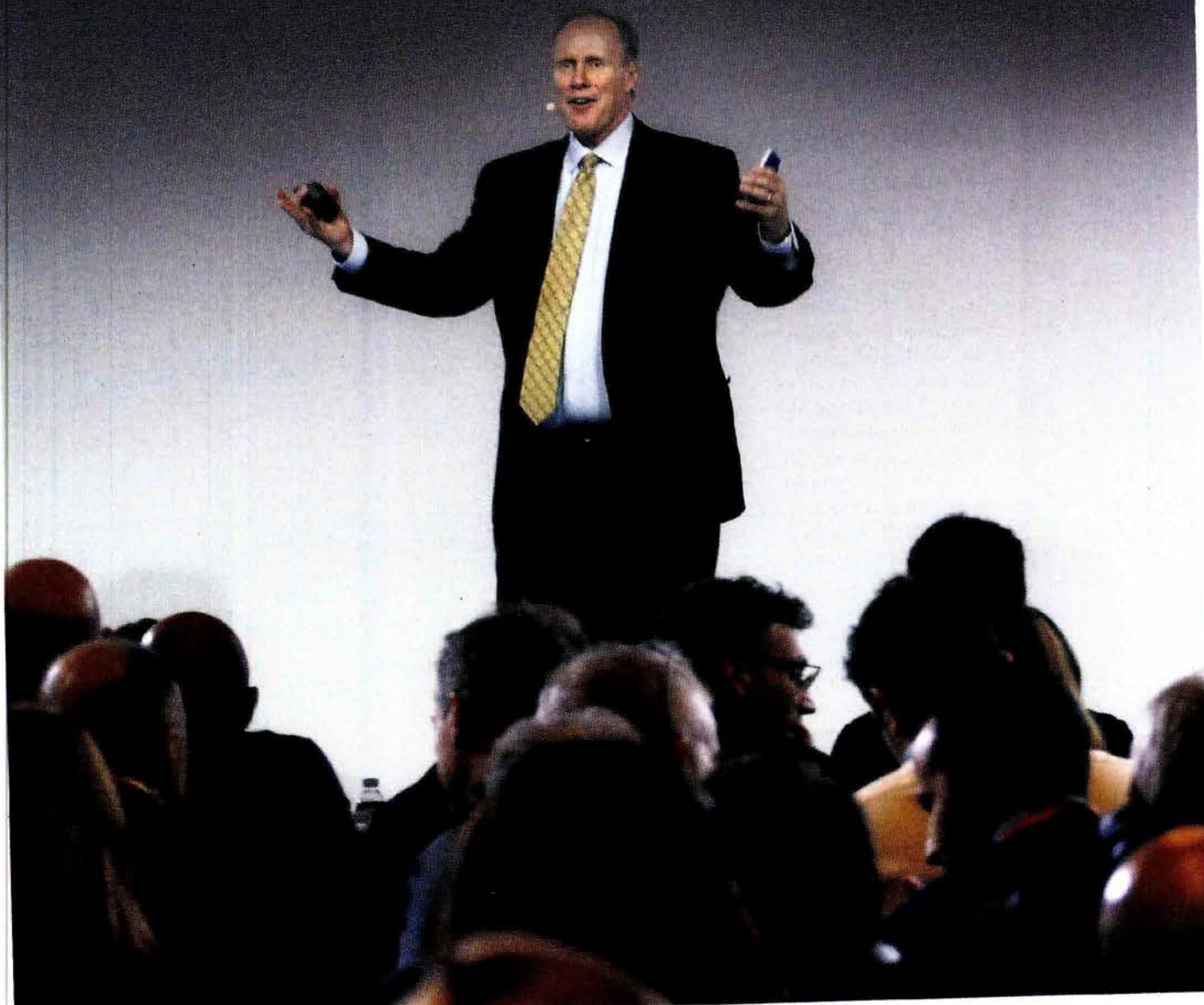


coverstory DA PERFORMANCE STRATEGIES

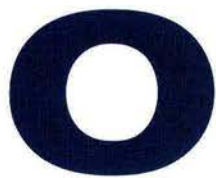
STEPHEN M.R. COVEY

LA FIDUCIA È LA NUOVA VALUTA



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

003600



ggi, la diffidenza e la sfiducia sono sempre più pericolose e diffuse, la cattiva notizia è che sono contagiose. Ma la buona notizia è che anche la fiducia è contagiosa. Iniziamo con affermare 3 idee principali:

1. La fiducia è un driver economico, non soltanto una virtù eccellente.

2. La fiducia è la competenza n. 1 della leadership, oggi indispensabile.

3. La fiducia è una skill che si può apprendere. Tutti noi sperimentiamo e cogliamo la grande differenza che c'è tra lavorare con qualcuno di cui si ha fiducia e con qualcuno con il quale non si ha un rapporto di fiducia. Ma siamo in grado di attribuire un valore economico a questa differenza tangibile? Sappiamo che nella mancanza di fiducia c'è un costo qualitativo, ma vi è anche un valore quantitativo ed economico. La fiducia trasforma tutto, in maniera profonda, occorre diventarne consapevoli.

1. La fiducia è Sicurezza. L'opposto, la sfiducia, è il Sospetto.

2. La fiducia include sia il Carattere sia la Competenza.

Se una persona è etica ma non ha competenza, avrai fiducia di questa persona a livello personale ma non le affideresti un progetto importante. Così se una persona possiede competenza, ma non ti ispira fiducia e non agisce in modo etico, le affideresti un progetto importante della tua vita?

3. La Fiducia Intelligente è il giudizio positivo che proviene da un'alta Propensione alla Fiducia (che dipende dalla volontà ed è soprattutto una questione di cuore) **bilanciata da un altrettanto alto livello di Analisi.** Quest'ultima, l'analisi, consiste nella valutazione accurata di tre variabili vitali: 1. la situazione/opportunità (il lavoro che deve essere svolto) 2. il rischio che comporta e 3. la credibilità della persona/delle persone coinvolta/e. L'analisi è soprattutto, quindi, una questione di testa.

MATRICE DELLA "FIDUCIA INTELLIGENTE"™

La fiducia coniuga cuore e testa: devono essere presenti entrambi gli elementi. Quando c'è il rischio di fidarsi in modo ingenuo, eccessivamente,



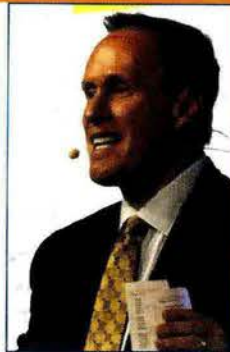
si parla di fiducia cieca (riquadro 1). Non è auspicabile nemmeno la totale diffidenza (riquadro 4) o la mancanza totale di fiducia (riquadro 3). Il leader, invece, deve operare in una dimensione di fiducia intelligente (riquadro 2), ovvero essere un leader di testa e di cuore, in un equilibrio in cui c'è reciprocità della fiducia.

La fiducia infatti è bidirezionale. Le persone che non si fidano degli altri, non ispirano fiducia. Nella mia carriera, ho notato degli schemi comuni: la reciprocità della fiducia, che, fortunatamente, è anche positiva: quando ti fidi, le persone si lasceranno ispirare da te.

Ecco un bel pensiero di **Lao Tzu**: "Colui che non dà abbastanza fiducia, non ne riceverà. Senza fiducia data, non c'è fiducia ricevuta. La diffidenza genera diffidenza; la fiducia genera risultati".

E se c'è un rischio nel fidarsi troppo, c'è anche un rischio nella mancanza di fiducia. **Vivere in un mondo senza fiducia, nonostante i rischi, non produrrà risultati. La fiducia intelligente crea risultati.**

Sintesi dell'intervento al Leadership Forum del 16 novembre 2010, organizzato da Performance Strategies. Dal 2011, Performance Strategies, fondata da Marcello Mancini, realizza eventi di formazione per il business con i massimi esperti al mondo nel campo delle Vendite, della Negoziazione, del Marketing, della Leadership e del Management, selezionati ogni anno in base a criteri di autorevolezza, efficacia e capacità di stabilire nuovi paradigmi di pensiero. Per informazioni: corporate@performancestrategies.it

COVERstory DA PERFORMANCE STRATEGIES**Stephen M.R. Covey**

È cofondatore di CoveyLink e della FranklinCovey Global Speed ofTrust Practice. Autore di *La sfida della fiducia* [Franco Angeli] è consulente ed oratore acclamato e coinvolgente, parla di fiducia, leadership, etica ed eccellenza della performance alle platee di tutto il mondo. Insieme a Greg Link ha affinato la strategia che ha portato *Le sette regole per avere successo*, scritto dal padre Stephen R. Covey, a diventare uno dei libri di business più influenti del XX secolo. Dopo un MBA ad Harvard, è stato CEO del Covey Leadership Center, che sotto la sua guida è diventata l'azienda di formazione e consulenza sul tema della leadership più grande al mondo.

L'ECONOMIA DELLA FIDUCIA

La fiducia ha a che fare con due variabili: velocità e costi.

Questa la formula:

↓Fiducia = ↓Velocità ↑Costi

Quando la fiducia scende, la velocità cala e i costi aumentano.

Un esempio pratico? Il settore aerospaziale dopo il crollo delle Torri Gemelle l'11 settembre.

Le tasse della fiducia sono:

- Ridondanza
- Burocrazia
- Politica
- Distacco
- Turnover
- Tasso di abbandono
- Frode

Ma c'è anche un dividendo:

↑Fiducia = ↑Velocità ↓Costi

Quando la fiducia aumenta, sale anche la velocità e il costo diminuisce.

I dividendi della fiducia sono:

- Maggiore valore
- Accelerazione della crescita
- Sviluppo dell'innovazione
- Migliore collaborazione
- Solida partnership
- Migliore esecuzione
- Maggiore fedeltà

Quando c'è fiducia, insomma, tutto avviene in maniera repentina.

Ecco un esempio dagli Stati Uniti: la storia di un venditore ambulante di ciambelle e caffè, nei pressi di alcuni uffici. A causa della lunga fila, molte persone rinunciavano a comprare da lui. Il venditore aveva capito che la fila si creava a causa della consegna del resto: esco-

gitò quindi una soluzione basata sulla fiducia. Prese un cesto e ci mise diverse banconote e monete e, al momento del pagamento, diceva al cliente "prendi da solo il resto dal cesto". Questa azione comportava del rischio, ovviamente, ma quando aumenta la fiducia, aumenta anche la velocità. Così, il venditore ambulante riuscì a servire il doppio dei clienti rispetto a prima. Questo meccanismo non ha comportato costi: i clienti non rubavano i soldi dal cestino perché ricambiavano la sua fiducia e, avendo consigliato l'attività ai loro amici, il fatturato del venditore aumentò in modo esponenziale.

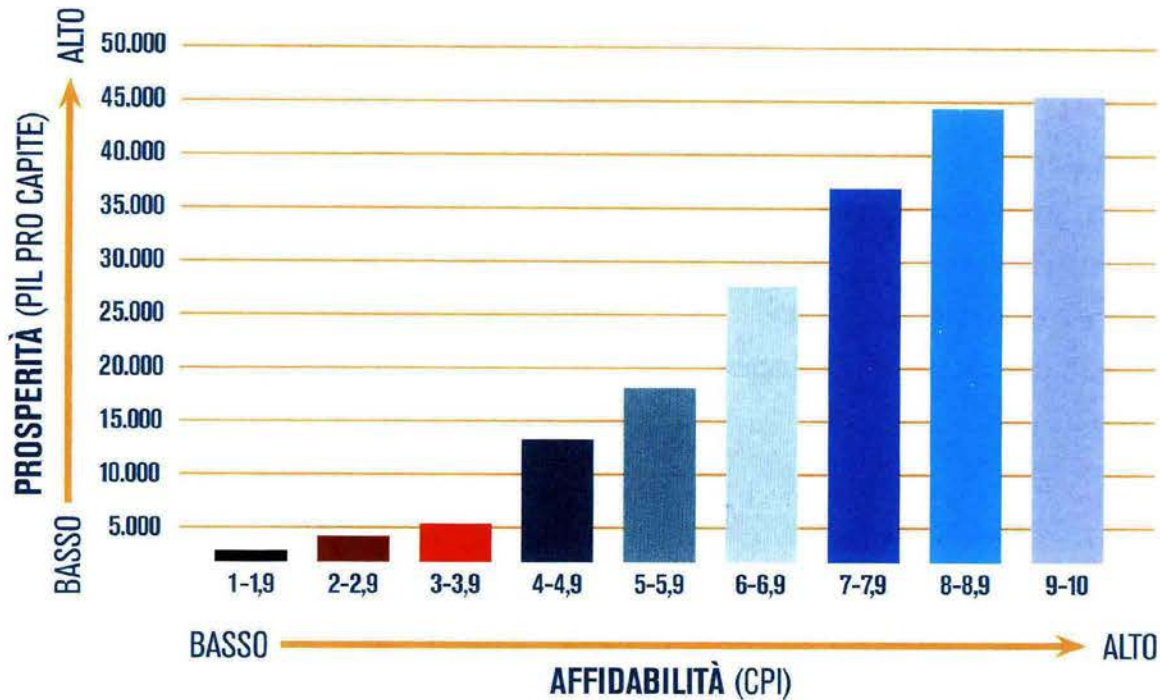
Un altro esempio: in Germania vi sono dei vasti campi di fiori in cui è posizionato il cartello "scegliete i fiori e lasciate i soldi nel cesto" (insieme ai vari prezzi). Ho chiesto a uno dei proprietari di questa attività se vede mai qualche azione scorretta da parte dei clienti e mi ha risposto "Certo, succede che qualcuno ne faccia, ma la maggior parte delle persone riesce a compensare abbondantemente e l'attività è davvero molto redditizia". Questo è il dividendo dell'alta fiducia.

L'elevata fiducia è un dividendo, mentre la scarsa fiducia è una tassa.

"Le organizzazioni che godono di alta fiducia hanno prestazioni migliori di quelle con scarsa fiducia, con una percentuale del 286% di ritorno totale per gli azionisti" Watson Wyatt/Human Capital Study.

La fiducia è un moltiplicatore di performance, e questo vale per le organizzazioni, per le aziende e per gli aspetti personali.

"I paesi con un livello di fiducia più elevato hanno il più alto reddito pro capite e PIL. Dal momento che la fiducia riduce i costi delle transazioni, le società che godono di alta fiducia mostrano migliori performance economiche" Paul Zak e Stephen Knack, economisti (grafico a fianco).



LA FIDUCIA CAMBIA TUTTO

È la fiducia che trasforma un gruppo in un team. Dai leader oggi ci si aspetta che sappiano guidare il cambiamento in modo migliore e che sappiano sviluppare team ad alta performance che siano:

- **Agili.** "In futuro, non sarà il pesce grande a mangiare il pesce piccolo. Sarà il pesce veloce a mangiare quello più lento" Klaus Schwab, Fondatore & Presidente del World Economic Forum.
- **Collaborativi.** "La fiducia è il fulcro di una partnership. Se c'è fiducia, entrambe le parti possono concentrarsi sulle proprie distinte responsabilità, sicure che l'altra darà loro una mano... Senza fiducia, non c'è partnership" Report del Gallup survey 2009. Senza fiducia si può coordinare, ma non si può collaborare.
- **Innovativi.** Anche l'innovazione fiorisce grazie alla fiducia, perché senza fiducia le persone non se la sentono di rischiare. La fiducia attiva la collaborazione/la partnership, usa a proprio vantaggio le differenze, spinge a correre rischi calcolati, promuove la cultura dell'apprendimento e genera velocità.

Uno studio pluriennale di Deloitte ha rilevato che i **Millennials** apprezzano uno stile di leadership aperto, trasparente e collaborativo e si aspettano che i leader abbiano le skill necessarie per costruire la fiducia nei dipendenti. Il GPTW

Institute ha rilevato che un luogo di lavoro ad alta fiducia è 20 volte più efficace nel trattenere i Millennials. Senza fiducia, diminuisce l'energia in tutte le sue manifestazioni, diminuisce l'impegno, la gioia (nella vita personale), il divertimento (nell'ambito del team). **La fiducia è davvero la nostra nuova valuta.** La fiducia è come un magnete, un asset.

La fiducia però può essere distrutta dai comportamenti contraffatti, che riguardano le persone che hanno un secondo fine.

La fiducia infatti si costruisce e si distrugge tramite comportamenti.

LE 5 ONDE DELLA FIDUCIA

Come una goccia che, quando cade nell'acqua, genera onde, così la fiducia si propaga, dall'interno verso l'esterno. Continuando la metafora possiamo descrivere 5 onde della fiducia:

1. la fiducia in se stessi
2. la fiducia nelle relazioni
3. la fiducia aziendale
4. la fiducia nel mercato
5. la fiducia sociale

Se la fiducia è un processo che si costruisce dall'interno verso l'esterno ed è una competenza che si può imparare, da dove possiamo partire per costruirla? Da due fattori: **credibilità e comportamento.**

coverstory DA PERFORMANCE STRATEGIES

“Ciò che abbiamo oggi non è il denaro. Ciò che abbiamo è la fiducia delle persone. Fiducia. Fiducia in noi, fiducia nel mercato, fiducia nella tecnologia. Il mondo sta diventando sempre più trasparente. Perché quando ti fidi, tutto è semplice. Se non ti fidi, le cose si complicano”

Jack Ma Co-fondatore & Presidente Esecutivo Alibaba

I PILASTRI DELLA FIDUCIA

LA CREDIBILITÀ. Fiducia vuol dire “credere”: comincia sempre con la tua credibilità, come persona, come leader, come parte di un team. La credibilità è il primo pilastro. Se pensiamo a un albero, le radici sono essenziali, ma invisibili. I rami sono più visibili: rappresentano le competenze. Ma quando arriverà una bufera, le competenze non basteranno. La credibilità si fonda su 4 cardini:

1. Integrità - corrisponde alle radici dell'albero, vuol dire onestà, verità, congruenza, significa che tu fai quello che dici, in corrispondenza con i tuoi valori. Significa anche fare la cosa giusta.

La prova è quando c'è un costo: infatti è relativamente facile fare la cosa giusta quando non ci costa nulla, ma fare la cosa giusta quando occorre pagare un prezzo o quando nessuno guarda, è più difficile. Riuscirci è l'integrità. Tu non puoi aumentare l'integrità degli altri, ma la tua. Dunque, fai chiarezza sui tuoi valori, quelli che ti guidano come leader, rispettabili e mettili in pratica. Abbi fiducia innanzitutto in te stesso. Prendere impegni con se stessi, e mantenerli, è il primo passo per avere fiducia in se stessi.

2. Intento - il tronco dell'albero. È la motivazione, è quando ci si prende cura degli altri, dei clienti, e loro lo sanno. Quando cerchiamo benefici reciproci si chiama *win win*: è l'unico

modo per stabilire fiducia in modo interdipendente. “Dichiarare il tuo intento” e “presumere l'intento positivo” possono accelerare la costruzione della fiducia per te in qualità di leader, per il tuo team e nella collaborazione tra team, con i tuoi clienti. *“Qualsiasi cosa la gente dica o faccia, presumi sempre che l'intento sia positivo. Resterai meravigliato da quanto il tuo approccio a una persona o a un problema possa cambiare”* Indra Nooyi, Presidente & CEO, PepsiCo.

3. Capacità - sono i rami dell'albero. Nella share economy, la fiducia rappresenta la vera valuta. Vent'anni fa, Apple era stata data per spacciata, ma si è reinventata e oggi è una delle più grandi aziende al mondo. Se non ci piace il cambiamento, abbiamo ancora meno l'obsolescenza. Questi sono i rami che faranno crescere i frutti, ovvero i risultati.

4. Risultati - una storia di risultati dà senso di fiducia. I nostri risultati contano tantissimo quando vogliamo ispirare fiducia.

Questi 4 cardini sono uno strumento diagnostico per capire meglio le situazioni, per comprendere dove dobbiamo lavorare (integrità, intento, capacità, risultati) e quali invece siano i nostri punti di forza.

IL COMPORTAMENTO. Il secondo pilastro della fiducia è il comportamento: il modo in cui facciamo le cose. Io ho individuato 13 comportamenti

“ Qual è la cosa più importante nella tua azienda: la fiducia o la crescita? Se qualcosa conta più della fiducia, siamo nei guai.

Ci troviamo in un mondo nuovo e la fiducia deve venire al primo posto ”

Marc Benioff Presidente & CEO Salesforce

della fiducia: i primi 5 sono caratteriali, gli altri sono legati alle competenze; gli ultimi 3 sono una combinazione di carattere e competenze.

1. Parlare chiaro. È il candore, il linguaggio della fiducia. Il contrario è la menzogna. I comportamenti contraffatti distruggono la fiducia. Ogni comportamento si basa su un principio: tutto inizia dalla verità.

2. Dimostrare rispetto. Il contrario è la contraffazione, non mostrare rispetto a chi non ti fa comodo.

3. Creare trasparenza. Fai vedere quello che c'è. Bisogna dire la verità in modo che gli altri possano verificarla.

4. Riparare agli errori. Se fai un errore, scusati. La contraffazione è quando cerchi di coprire l'errore.

5. Dimostrare lealtà. Parla delle persone come se fossero presenti. La contraffazione: è fare la bella faccia davanti e parlare male alle spalle.

6. Produrre risultati. Dimostra che hai ottenuto risultati.

7. Migliorare. La contraffazione è introdurre un cambiamento irrilevante o passeggero, imparare continuamente ma non produrre mai.

8. Confrontarsi con la realtà. Il contrario è ignorare la realtà, la contraffazione è fare finta di fare.

9. Chiarire le aspettative. Il contrario è lasciare le aspettative non chiarite o poco chia-

re, la contraffazione è provarci ma aggiustare l'obiettivo a seconda dei risultati.

10. Assumersi la responsabilità. Il contrario è non ammettere l'errore. La contraffazione è puntare il dito verso altre persone.

11. Ascoltare prima. Il contrario è parlare prima. La contraffazione è ascoltare senza comprendere. Molte persone ascoltano con l'intento non di capire, ma di rispondere. Le persone ti danno fiducia se si sentono capite.

12. Mantenere gli impegni. Il contrario è non mantenere un impegno o una promessa fatta. La contraffazione è promettere molto e produrre poco.

13. Estendere la fiducia. Come leader, devi estendere la fiducia. Il contrario è negare la fiducia, la contraffazione è estendere una fiducia non vera. Scegli uno di questi per migliorare come leader. Inizia da uno.

Ecco tre passi per un piano di azione personale sulla leadership:

1. Inizia da te stesso (la tua credibilità e il tuo comportamento).

2. Dichiarare il tuo intento (e presumi che l'intento degli altri sia positivo).

3. Continua a estendere la fiducia agli altri. Oggi abbiamo bisogno di più fiducia in questo mondo, corri il rischio. Quando estendiamo la fiducia, non soltanto cambiamo la vita di qualcun'altro, ma cambiamo anche la nostra. ■