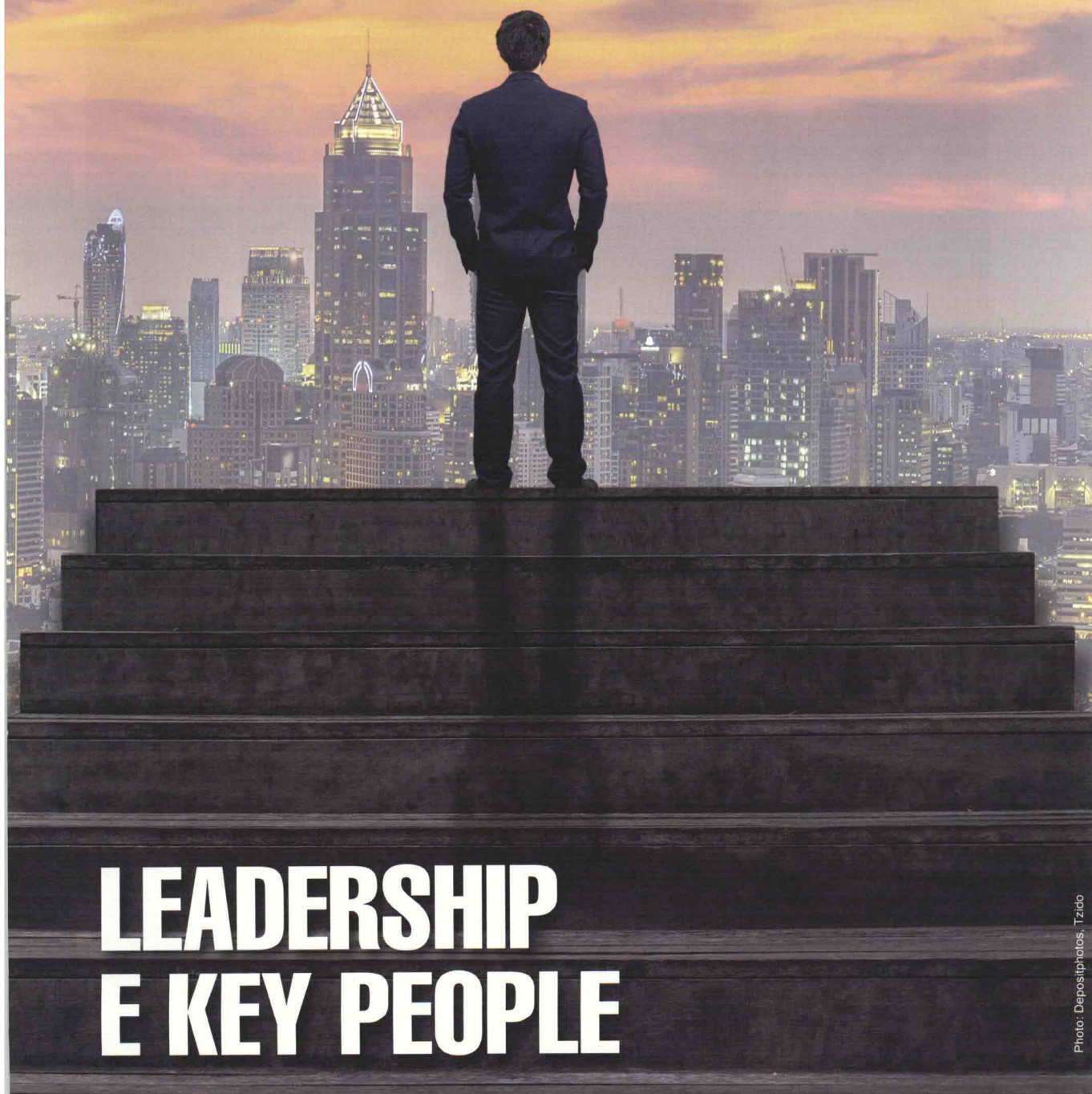


- PHILIP KOTLER
- LUCA ALTIERI – IBM ITALIA
- ERIKA FATTORI – NEXI
- OMER PIGNATTI – HOMINA



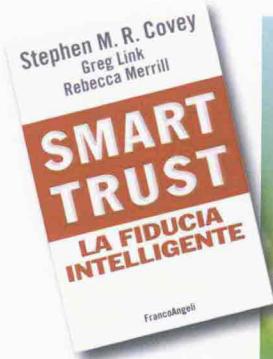
# LEADERSHIP E KEY PEOPLE

Photo: Depositphotos, Tzido

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

Codice abbonamento: 003600

**mediakey** DICEMBRE 2018 | FORUM DELLA LEADERSHIP



STEPHEN COVEY, DOCENTE PRESSO LA FRANKLINCOVEY, RIBATTEZZATO MR. FIDUCIA, E LA COPERTINA DEL SUO LIBRO SMART TRUST.

È una leadership adattiva e 'ambidestra' dove punti di vista opposti possono convivere, dove i paradossi sono accolti come componente naturale della vita stessa. Esempi di aziende agili, modellate sullo stile ad hoc, Birkinshaw ne cita diverse, alcune famose (come Netflix o Amazon, la banca olandese ING) altre meno note come Valve (un'azienda di videogiochi). E conclude: "Ognuno dei tre modelli ha il suo posto nell'organizzazione moderna. Non dovete chiedervi qual è il modello migliore, ma qual è il più utile per le sfide che avete di fronte".

Uno speech ricco di aneddoti e provocazioni, di riflessioni pragmatiche sostenute da una solida metodologia. Meriterebbe più spazio, ma per questo consiglio il libro *Fast Forward*, utile a chiunque voglia farsi un'idea di cosa sta accadendo fuori dalla propria zona di comfort.

**LA LEADERSHIP DELLA FIDUCIA, PER STEPHEN M. R. COVEY**

Stephen M. R. Covey è figlio di Stephen R. Covey (uno dei top thinker più importanti del secolo scorso) e docente presso la società FranklinCovey. Ribattezzato Mr. Fiducia perché è il tema che sfodera, da oltre dieci anni, in tutti i convegni dove è invitato a tenere uno speech. È anche il leitmotiv del suo libro, *La velocità della fiducia*, e del suo ultimo, *Smart Trust*, entrambi editi da FrancoAngeli. Il punto di forza del Covey-pensiero è nell'aver dato concretezza a un tema che rischia di rimanere inafferrabile. "Fiducia significa affidabilità", spiega Covey. "Nella società globale, piatta e interdipendente, è diventata un fattore cruciale per il successo che accelera le decisioni e ci fa stare al passo con un mercato veloce. Quando i rapporti si fondano sulla fiducia potete esprimervi in modo impreciso, le persone vi capiranno ugualmente. Se la fiducia scarseggia, anche se siete chiari, prima o poi vi fraintenderanno. La sfiducia crea problemi, la fiducia li risolve".

Ma la fiducia non è solo una virtù sociale, avverte Covey, è anche un motore di business che incide sul conto economico. La sua 'formula magica' correla la Fiducia a due variabili dipendenti: Velocità e Costi. "Se diminuisce la fiducia in una relazione, in un team, in un'organizzazione, in un Paese, anche la velocità delle decisioni diminuisce e i costi aumentano, perché si dovranno intraprendere diverse azioni per compensare il calo di fiducia (chiarirsi, ricucire, dare prove di affidabilità ecc.). Quando c'è fiducia, aumenta la velocità di una transazione e diminuiscono i costi. Aumenta anche propensione a innovare perché viene meno la paura di sbagliare". Dunque la fiducia è un dividendo, la sfiducia una tassa.

"In un clima di fiducia è più facile ottenere collaborazione", prosegue Covey, "senza fiducia al massimo avremo coordinamento. Avremo un gruppo di persone che lavorano per noi, non un team. Avremo fornitori, non partner. Riuscire a sostenere la fiducia, in un mondo dove la recessione economica l'ha compromessa, è la prova più difficile per

la leadership". E per finire Covey ricorda che, se la fiducia non può salvare una strategia aziendale mediocre, è altrettanto vero che la scarsa fiducia ne può far fallire anche una eccellente.

**LA FIDUCIA SI PUÒ APPRENDERE**

Ed ecco la buona notizia: la fiducia non è solo un'attitudine (o la possiedi naturalmente o ti manca). La fiducia è un comportamento che può essere appreso. Per riuscirci occorre un metodo. Quello messo a punto da Covey è sistematico, e uno fra i pochi in circolazione. La fiducia parte dall'interno dell'individuo (fiducia personale) e va verso l'esterno (fiducia relazionale, organizzativa, del mercato, sociale). Per dare concretezza al concetto, Covey fa un'analogia con un albero. "La fiducia in genere è associata esclusivamente alla bontà del carattere (onestà, serietà, precisione, rispetto ecc.). Ma, per ottenerla occorre anche la competenza. "Nessuno si fiderà di voi solo perché siete una brava persona. La gente si fida se, oltre questo, fate anche accadere le cose, portate dei risultati concreti". Attingendo a una metafora abusata, ma pur sempre efficace, Covey afferma che il carattere e le competenze si possono immaginare come le parti di un albero. L'integrità è rappresentata dalle radici che sostengono l'albero. L'intento è qualcosa di più visibile, è il tronco che emerge da sotto il suolo. Le capacità (o skill) sono i rami che ci mettono in grado di produrre azioni efficaci. I risultati sono i frutti, gli effetti tangibili e misurabili delle nostre azioni. Questi quattro elementi sono quelli che Covey chiama 'i cardini della fiducia'. Per dare concretezza alle sue parole, Covey illustra tredici comportamenti che, opportunamente impiegati, possono rafforzare carattere e competenze.

Un repertorio prezioso quello che condivide con la platea. Ma difficile da tenere a mente. Ed ecco la sorpresa. Al termine del suo speech, fa dono alla platea di un mazzo di carte che li riassume egregiamente. Viene voglia subito di cominciare 'la partita della fiducia', specie con le persone con cui è stata compromessa.

**LA LEADERSHIP DEL CHANGE MANAGEMENT, PER SABINA BELLI**

La parola passa poi a una donna di successo. È stata brand manager di Armani e Vicepresidente di Bulgari. Oggi, CEO del gruppo Pomellato. È elegante e pacata. Le sue parole trasmettono autorevolezza. La storia di leadership di cui è stata protagonista dimostra che nessun cambiamento può avere successo senza rassicurare e coinvolgere le persone, senza renderle partecipi di un progetto di crescita, senza impegnarsi per il benessere organizzativo, senza innovare un modello di management inadeguato, senza prendere decisioni allineando cuore e mente guardando al futuro con visione e strategia.

"Sono stata invitata a parlarvi di leadership e lo farò partendo da un