

Estratto da:

Stephen M.R. Covey

LA SFIDA DELLA FIDUCIA
*Velocità ed efficacia nelle relazioni
di business e nella vita privata*

copyright 2008 ©

FrancoAngeli

Edizioni La passione per le conoscenze

www.francoangeli.it

Potete fare qualcosa!

Quando andate al lavoro, la vostra responsabilità principale dovrebbe essere quella di creare fiducia.

Robert Eckert, amministratore delegato Mattel

Se conoscete mio padre il dott. Steven R. Covey e il suo libro *Le 7 regole per avere successo*, forse ricordate di quando racconta di come cercò d'insegnare al figlio come prendersi cura del prato. Intitolò la storia "verde e pulito". Mio padre usa questo aneddoto come esempio di delega di responsabilità nei confronti di un bambino.

Ebbene, sono io il bambino della storia e vorrei raccontarvi la mia versione! È vero che da quella esperienza ho imparato la delega di responsabilità, ma ho anche imparato qualcosa che, col tempo, ho considerato ancora più importante – qualcosa che ha avuto conseguenze profonde su tutta la mia vita.

Avevo sette anni e mio padre voleva che mi prendessi cura del prato. Mi disse: «Figliolo, questo è il prato e il tuo lavoro è: renderlo 'verde' e 'pulito'. Ecco ciò che intendo». Andò verso il prato del vicino, indicò l'erba e disse: «È verde» (non poteva usare il nostro come esempio perché all'epoca, sotto la sua responsabilità, era piuttosto giallo). Disse: «Adesso sta a te riuscire a farlo diventare verde. Sei libero di farlo nel modo che preferisci, basta che non lo dipingi. Puoi usare il nostro sistema d'irrigazione. Puoi portare l'acqua coi secchi. Puoi perfino sputarci sopra, se vuoi. Per me non fa nessuna differenza. Mi interessa solo che il colore sia verde».

Poi disse: «E questo è ciò che intendo per pulito». Prese due sacchi della spazzatura e insieme raccogliemmo le cartacce, i rametti e altri resti solo da metà prato in modo che potessi vedere la differenza. Mi spiegò nuovamente che spettava a me decidere come raggiungere lo scopo – l'importante era che il prato fosse "pulito".

Poi mio padre disse una cosa molto profonda: «Devi sapere che ora sarai tu a fare questo lavoro e io non lo farò più. È il tuo lavoro. Si chiama incarico. Incarico significa “un lavoro basato sulla fiducia”. Ho fiducia in te, e so che farai un ottimo lavoro». Stabilì un sistema di responsabilità. Disse che avremmo fatto insieme un giro del prato due volte la settimana, in modo che potessi dirgli come stavano andando le cose. Mi assicurò che sarebbe stato pronto ad aiutarmi quando glielo avessi chiesto, ma chiarì il fatto che il lavoro spettava davvero a me – che sarei stato il capo di me stesso e che sarei stato io a giudicare se stessi facendo bene.

Quindi il lavoro era mio. Non feci niente per quattro o cinque giorni. Erano giornate estive molto calde e l'erba moriva rapidamente. Sul prato c'erano ancora ovunque gli avanzi di un barbecue che avevamo fatto qualche giorno prima. Era tutto molto disordinato e trascurato. Mio padre voleva riprendere il controllo della responsabilità o sgridarmi, ma non voleva violare il nostro accordo.

Quando venne il momento di un resoconto disse: «Figliolo, come te la cavi col prato?», risposi: «Benone, papà!». Allora chiese: «C'è qualcosa che possa fare per aiutarti?». Dissi: «No, va tutto bene». Quindi disse: «Va bene, allora facciamo il giro del prato che avevamo deciso di fare».

Mentre camminavamo iniziai improvvisamente a rendermi conto che non era né “verde” né “pulito”. Era giallo ed era un disastro. Secondo mio padre il mento iniziò a tremarmi, dagli occhi sgorgarono dei lacrimoni e frignai: «Sapessi come è difficile, papà!».

Disse: «Cosa è difficile? Non hai fatto niente». Dopo una pausa di silenzio chiese: «Vuoi che ti dia una mano?».

Ricordando che la sua offerta di aiuto faceva parte del nostro accordo e intuendo un barlume di speranza, risposi rapidamente: «Sì».

Chiese: «Cosa vuoi che faccia?».

Mi guardai intorno. «Mi aiuteresti a raccogliere i rifiuti laggiù?». Disse che lo avrebbe fatto. Quindi entrai a prendere due sacchi e mi aiutò a raccogliere i rifiuti, proprio come gli avevo chiesto.

Da quel giorno in poi assunsi la responsabilità del prato... e lo mantenni “verde” e “pulito”.

Come dicevo, mio padre usa questa storia come esempio di delega di responsabilità o di accordo vinco-vinci (win-win). Ma a sette anni ero troppo piccolo per capire cosa significassero tutte queste parolone. Ciò che ricordai meglio di questa esperienza fu semplicemente la *sensazione che avesse fiducia in me!* Ero troppo giovane per preoccuparmi del denaro o dello status. Non erano motivanti per me. Ciò che mi motivava era la fiducia di mio padre. Non volevo deluderlo. Volevo mostrargli che ero capace e responsabile. Mio padre mi aveva trasmesso fiducia e questo m'ispirava, creando in

me un senso di responsabilità e di coerenza che non mi abbandonò per il resto della vita.

Poche cose possono aiutare un individuo più dell'affidargli delle responsabilità e del mostrargli che avete fiducia in lui.

Bocker T. Washington

Come funziona la fiducia

Come imparai quel giorno con mio padre (e da allora l'ho imparato nuovamente a ogni livello), la fiducia è una delle forme più potenti di motivazione e d'ispirazione. Le persone vogliono che si abbia fiducia in loro. Rispondono alla fiducia. Progrediscono con la fiducia. In qualsiasi situazione abbiamo bisogno di diventare bravi nel creare, trasmettere e ricostruire la fiducia – non come tecnica manipolativa, ma come modo più efficace per relazionarsi agli altri e per lavorare con loro e come modo più efficace per ottenere dei risultati.

Per poterlo fare dobbiamo innanzitutto capire come funziona la fiducia.

Durante le presentazioni spesso chiedo alle platee di domandarsi: di chi mi fido? Pensate alla risposta facendo riferimento alla vostra esperienza. Di *chi* vi fidate? Un amico? Un collega? Il vostro capo? Il vostro coniuge? Un genitore? Un figlio? Perché vi fidate di questa persona? Cosa vi ispira fiducia in questa particolare relazione?

Ora ponetevi una domanda ancora più provocatoria: chi si fida di voi? Le persone a casa? Al lavoro? Qualcuno che avete appena incontrato? Qualcuno che conoscete da molto tempo? Cosa in voi ispira la fiducia degli altri?

La maggior parte di noi tende a pensare alla fiducia in termini di carattere – ovvero: essere una persona buona e sincera o avere un'etica e un'integrità. Senza dubbio il carattere è fondamentale ed essenziale. Tuttavia, come ho suggerito nel capitolo precedente, pensare che la fiducia si basi *esclusivamente sul carattere* è un mito.

La fiducia esiste in funzione di due elementi: carattere e *competenza*. Del carattere fanno parte: integrità, motivazione, intento nei confronti delle persone. Della competenza fanno parte: capacità, abilità, risultati tangibili. Carattere e competenza, entrambi sono indispensabili.

Per valutare gratuitamente online il livello di fiducia che hanno in voi colleghi, amici e altri visitate il sito www.speedoftrust.com

Con l'attenzione sempre maggiore che la nostra società dedica all'etica, la parte caratteriale della fiducia sta diventando il prezzo da pagare per entrare nella nuova economia globale. Tuttavia la parte distintiva e spesso ignorata della fiducia – la competenza – è altrettanto essenziale. Potreste reputare una persona sincera, perfino onesta ma non vi fiderete completamente di lei se non ottiene dei risultati. Ma è vero anche il contrario. Una persona può avere grande abilità e talento e ottimi risultati tangibili, ma se non è onesta non vi fiderete comunque di lei. Per esempio: posso avere implicitamente fiducia nel carattere di una persona, abbastanza da affidarle anche i miei bambini quando sono fuori città. Tuttavia potrei non fidarmi di questa persona in un ambito d'affari, perché non ha la competenza per gestirli. D'altro canto, in una trattativa d'affari posso fidarmi di qualcuno cui non lascerei mai i miei figli – e non necessariamente perché non è onesto o capace, ma perché non è il genere di persona che si prenderebbe cura dei miei figli nel modo in cui vorrei.

Mentre potrebbe venire naturale pensare alla fiducia in termini di carattere, è ugualmente importante imparare a pensarla in termini di competenza. Pensate – le persone si fidano di chi fa accadere le cose. Si rivolgono al capo più competente. Delegano progetti interessanti o la responsabilità delle vendite a coloro che hanno prodotto risultati in passato. Riconoscere il ruolo della competenza ci aiuta a identificare e a dare voce a questioni di fiducia fondamentali, che altrimenti non potremmo toccare con mano. Dal punto di vista di un line leader la dimensione della competenza, è un valido aiuto ad attribuire al concetto di fiducia un profilo più pragmatico.

In altre parole: una crescente preoccupazione per l'etica ha fatto bene alla nostra società. L'etica (che fa parte del carattere) è fondamentale per la fiducia, ma in sé è insufficiente. Non c'è fiducia senza etica, ma ci può essere etica senza fiducia. La fiducia contiene l'etica, è un'idea più grande.

Recentemente a una conferenza, dopo aver presentato *The Speed Of Trust*, il capo delle vendite di una delle maggiori aziende farmaceutiche venne da me e disse: «*Grazie* per aver confermato quello che ho sempre detto al gruppo – che i risultati sono d'importanza vitale per creare fiducia e che dobbiamo fare i numeri ogni mese. Quando li raggiungiamo, l'azienda ha più fiducia in noi. Quando non li raggiungiamo perdiamo fiducia e supporto finanziario. È semplice».

Ancora una volta carattere e competenza sono entrambi necessari. Il carattere è una costante, è necessario alla fiducia in qualsiasi circostanza. La competenza è variabile, dipende dalle esigenze della circostanza. Mia moglie, Jeri, di recente ha dovuto subire un intervento. Abbiamo una relazione meravigliosa – lei ha fiducia in me e io in lei. Tuttavia, quando venne il momento di fare l'operazione non chiese a me di farla. Non sono un medi-

co. Non ho le capacità né la competenza per farlo. Anche se si fida di me nella maggior parte degli ambiti, sa che non ho le capacità per fare un'operazione chirurgica.

Una volta consci del fatto che sia il carattere sia la competenza sono di vitale importanza per la fiducia, potete constatare come l'approccio di esperti e di leader efficaci rifletta ovunque la combinazione di queste due dimensioni. Possono usare parole diverse per esprimere l'idea, ma se guardate all'essenza, potete notare come emerga sempre una simmetria tra carattere e competenza.

Considerate quanto segue.

- Jack Welch – ex amministratore delegato di GE – dice che le performance dei manager sono valutate in base a due dimensioni: “Vivere i valori” (carattere) e “Produrre risultati” (competenza).
- Jim Collins autore di *Good to Great* – parla del livello 5 in cui i leader hanno “un'estrema umiltà personale” (carattere) e “un'intensa volontà professionale” (competenza). In *Built to Last*, parla del bisogno di “preservare l'essenza” (carattere) e “stimolare il progresso” (competenza).
- Warren Buffett – amministratore delegato di Berkshire Hathaway – tra le qualità che cerca nelle persone dà la precedenza a “integrità” (carattere) e “intelligenza” (competenza).
- Ram Charan – autore di numerosi libri e consulente di molti direttori generali di *Fortune 500* – evidenzia il bisogno di essere un “leader delle persone” (carattere) e un “leader degli affari” (competenza).
- Saj-Nicole Joni – nota esperta di fiducia – scrive dell'importanza della “fiducia personale” (carattere) e della “fiducia nell'expertise” (competenza).
- La teoria della leadership analizza cosa sia un leader (carattere) e cosa faccia un leader (competenza).
- Essere un modello di performance (performance modeling) considera i conseguimenti principali come “attributi” (carattere) e “competenze” (competenza).
- La teoria dell'etica dice “Fa' la cosa giusta” (carattere) e “Fa' portare a termine la cosa giusta” (competenza).
- I metodi relativi al saper prendere decisioni si concentrano sull'equilibrio tra il “cuore” (carattere) e la “testa” (competenza).

L'elenco potrebbe proseguire all'infinito, sottolineando costantemente l'importanza di carattere e competenza come caratteristiche vitali per il successo sostenibile e la leadership. Un consiglio personale, che potreste trovare utile per fissare nella mente queste due dimensioni, è quello di utilizzare un divertente sistema mnemonico che abbiamo sperimentato in famiglia. Ci sono due valori molto importanti per la mia famiglia, due cose

che ritornano costantemente nel tempo. Per aiutare i figli più piccoli a ricordarli ho detto loro: «Pensate al suono di due tamburi: *Bum-bum! Bum-bum!*!». Immaginando di suonare un tamburo ripeto i due valori all'infinito.

In un secondo tempo abbiamo dovuto affrontare una questione familiare complicata. Quando ci riunimmo per decidere il da farsi, iniziai chiedendo a ognuno dei figli: «Secondo te cosa dovremmo fare?».

Improvvisamente mio figlio di 6 anni mi guardò e iniziò a “suonare il tamburo” sul tavolo del soggiorno. In sostanza diceva: «Questo è quello che ci hai insegnato, papà; torniamo ai nostri valori. Ecco ciò che ci aiuterà a risolvere il problema». E fu così.

Da quando lavoro sulla fiducia ci sono altre parole che riecheggiano nelle mie orecchie come il suono di un tamburo “Carattere-competenza. Carattere-competenza”. L'idea del tamburo mi aiuta a ricordare che la fiducia non è solo una funzione del carattere, anche se ne è chiaramente il fondamento. La fiducia è carattere e competenza in parti uguali. Sono entrambi assolutamente necessari. Dalla stanza di casa alla sala del consiglio d'amministrazione i fallimenti della leadership che potete osservare sono sempre il fallimento di uno o dell'altra.

Le cinque onde della fiducia

Molti anni fa, con alcuni dei miei soci ho lavorato con un piccolo gruppo di una multinazionale. Inizialmente la loro reazione al nostro programma fu: «*Apprezziamo* queste tematiche sulla leadership! Siamo completamente d'accordo. Ma i leader della nostra divisione non capiscono. Sono loro che dovrebbero essere qui ad ascoltare».

Poco tempo dopo presentammo il programma ai loro leader di divisione. La risposta fu: «Siamo completamente d'accordo con tutto ciò che state dicendo. Questo approccio è grandioso! Il problema è che sono i nostri capi le persone cui servirebbe davvero!».

Quando lo presentammo ai loro capi, ci dissero: «Siamo davvero entusiasti di questo programma. È molto acuto e utile. Ma le nostre controparti nelle cinque divisioni non capiscono queste cose. Sono loro che dovrebbero ascoltarvi».

Le loro controparti dissero che il problema era la squadra esecutiva che supervisionava e gestiva la divisione. La squadra esecutiva disse che il problema era l'amministratore delegato. Quando infine arrivammo all'amministratore delegato, disse: «Questo programma è grandioso, ma io sono impotente. Non posso fare nulla. È tutto nelle mani del consiglio d'amministrazione». Sono certo che se fossimo andati al consiglio d'amministrazione ci avrebbero detto che il problema era Wall Street!

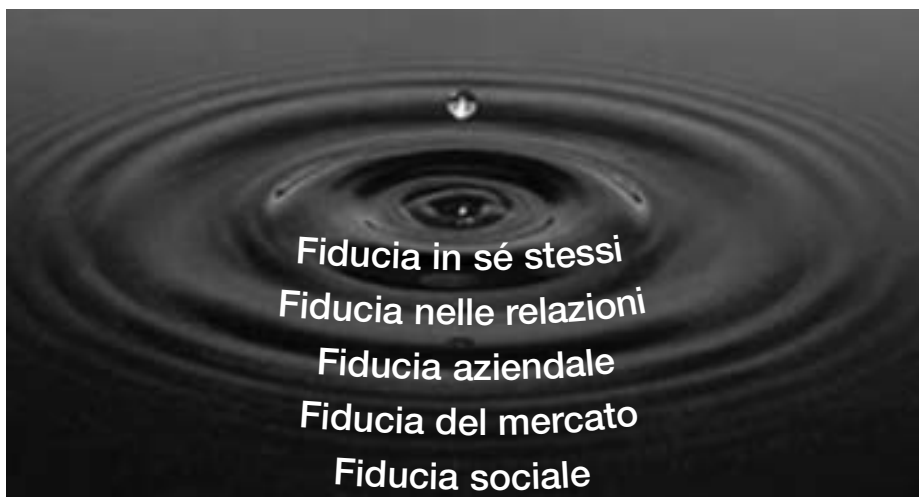
Come ha insegnato eloquentemente mio padre: «Se pensate che il problema sia *all'esterno*, è quello stesso pensiero il problema!».

Come, infine, insegnammo alle persone a tutti i livelli di questa multinazionale, il vostro capo, il vostro leader di divisione, il vostro amministratore delegato, il vostro consiglio d'amministrazione, il vostro coniuge, i vostri figli, i vostri soci, tutti possono avere problemi che riguardano la fiducia (o qualsiasi altra cosa). *Ma non significa che siete impotenti!* Di fatto, probabilmente non avete idea di quanto possiate essere efficaci se cambiate il livello di fiducia in ogni relazione imparando ad agire "dall'interno verso l'esterno (inside-out)".

La chiave di tutto è capire e imparare a navigare in quelle che sono arrivato a chiamare le "5 onde della fiducia". Questo modello deriva dalla metafora dell'"effetto di propagazione delle onde", che illustra graficamente la natura interdependente della fiducia e il suo propagarsi dall'interno verso l'esterno. Questo concetto definisce i cinque livelli, o contesti, in cui creiamo fiducia. Esso forma anche la struttura per capire e saper utilizzare la fiducia nelle prossime tre parti del libro.

Più avanti discuteremo nel dettaglio ciascuna onda, per ora vi darò una rapida visione d'insieme delle 5 onde in modo che abbiate il contesto per capire meglio ogni onda procedendo nella lettura.

Fig. 1



La prima onda: la fiducia in sé stessi

La prima onda, la fiducia in sé stessi, riguarda proprio la sicurezza in noi stessi – la capacità di stabilire e raggiungere gli obiettivi, mantenere gli impegni, fare ciò che diciamo – e anche la nostra capacità d’ispirare fiducia negli altri. L’idea d’insieme è quella di diventare, sia noi sia gli altri, persone degne di fiducia. Il principio chiave alla base di questa onda è la *credibilità*, che deriva dalla radice latina *credere*. In questa onda esploreremo i “4 cardini della credibilità”, discuteremo dei modi con cui accrescere la nostra credibilità per poter stabilire una salda fiducia in noi stessi e negli altri. Il risultato finale di grande carattere e grande competenza sono credibilità, giudizio e influenza.

La seconda onda: la fiducia nelle relazioni

La seconda onda, la fiducia nelle relazioni, riguarda come accendere e far crescere i “conti di fiducia” che abbiamo con gli altri. Il principio chiave che è alla base di questa onda è il *comportamento coerente* e in questa parte discuteremo i 13 comportamenti chiave dei leader con un elevato livello di fiducia di tutto il mondo. Questi comportamenti si fondano sui principi che governano la fiducia nelle relazioni. Sono basati sulla pratica e convalidati dalle ricerche. La cosa più entusiasmante è che i 13 comportamenti possono essere imparati e applicati da qualsiasi individuo, a qualsiasi livello organizzativo, inclusa la famiglia. Il risultato netto è quello di aumentare notevolmente la capacità di generare fiducia, e tutto ciò che comporta, per poter migliorare le relazioni e ottenere risultati superiori.

La terza onda: la fiducia aziendale

La terza onda, la fiducia aziendale, si occupa di come i leader possano creare fiducia in ogni tipo di organizzazione: nel campo degli affari, nelle organizzazioni no profit, negli enti governativi, nelle istituzioni scolastiche e nelle famiglie, così come nelle squadre e nelle microunità all’interno delle aziende. Se avete lavorato con persone in cui avevate fiducia – ma in un’azienda in cui non ne avevate – o in una situazione in cui i sistemi organizzativi e le strutture promuovevano la diffidenza, capirete facilmente la natura critica della terza onda. Il principio chiave alla base di questa onda, l’*allineamento (aligning)*, aiuta i leader a creare strutture, sistemi e simboli di fiducia organizzativa che diminuiscano ed eliminino le più insidiose e costose tasse della fiducia; creando inoltre grandissimi dividendi di fiducia.

La quarta onda: la fiducia del mercato

La quarta onda, la fiducia del mercato, è il livello in cui quasi tutti possono capire chiaramente l'impatto della fiducia. Il principio fondamentale di questa onda è la *reputazione*. Si tratta del brand dell'azienda (così come del vostro brand personale) che riflette la fiducia che i clienti, gli investitori e altri nel mercato ripongono in voi. Tutti sanno che il brand influenza notevolmente il comportamento e la fedeltà dei clienti. Quando c'è un brand con un elevato livello di fiducia i clienti comprano di più, fanno più affidamento, concedono il beneficio del dubbio e stanno con voi più a lungo. Questo materiale vi aiuterà non solo a migliorare il vostro brand e la vostra reputazione come individui, vi aiuterà anche a migliorare il brand della vostra azienda e la sua reputazione sul mercato.

La quinta onda: la fiducia sociale

La quinta onda, la fiducia della società, riguarda la creazione di valore per gli altri e per la società in generale. Il principio alla base di questa onda è il *contributo*. Contribuendo o "restituendo" neutralizziamo il sospetto, il cinismo e l'eredità di tasse della scarsa fiducia della nostra società. Ispiriamo anche gli altri a creare valore e a dare un contributo.

A seconda dei nostri ruoli e delle nostre responsabilità, possiamo avere più o meno influenza mentre ci spostiamo all'interno delle onde. Tuttavia nelle prime due onde abbiamo tutti una straordinaria influenza ed è da qui che dobbiamo iniziare. Procedendo nel libro diventerà chiaro come anche la fiducia sociale (la quinta onda) possa essere ricondotta a questioni di carattere individuale (la prima onda); e come, davvero, le questioni di fiducia individuale si moltiplichino geometricamente procedendo attraverso le onde. Per esempio: i problemi di fiducia a livello individuale di alcuni leader di Enron inizialmente si propagarono all'interno delle loro relazioni e delle loro organizzazioni e infine sul mercato e nella società in generale. L'effetto di propagazione si amplificò andando sempre più lontano e diventando infine una delle cause scatenanti che portarono a una riforma significativa (il Sarbanes-Oxley Act). Viene così avvalorata l'importanza di partire da noi stessi, dalla prima onda.

La parte finale si occupa di come suscitare fiducia. Include come imparare a trasmettere "fiducia intelligente" – come evitare ingenuità (fiducia cieca) da un lato e sospetto (diffidenza) dall'altro e come trovare quella "zona d'impatto ottimale" in cui estendere la fiducia producendo grandi dividendi per tutti. Tutto ciò porta anche a ricostruire la fiducia e ad

umentare la nostra propensione a essa. Ci sono dei rischi nel riporre fiducia nelle persone, ma ci sono rischi molti più grandi nel non farlo. La capacità di sapere quando e come estendere fiducia intelligente vi renderà capaci di spostare i fulcri e di creare un incredibile valore aggiunto; in tal modo porterete a termine le cose in modo più rapido e a costi minori. E, cosa forse perfino più importante, ispirerete e libererete coloro cui trasmetterete fiducia.

Ricostruire la fiducia

Prima di discutere le 5 onde vorrei concedermi un momento per ribadire che è possibile non solo creare fiducia, ma anche ricostruirla. Ovviamente ci sono alcune circostanze in cui la fiducia è irrimediabilmente danneggiata o in cui gli altri non ci danno l'opportunità di ricostruirla. Tuttavia, sono certo che per la maggior parte di noi, sono circostanze rare e che la nostra capacità di ricostruire la fiducia sia molto, molto più grande di quanto pensiamo.

*Il momento migliore per piantare un albero è vent'anni fa.
Il secondo momento migliore è oggi.*

Proverbio cinese

Prendiamo l'esperienza di "Tom", che lavorò per molti anni in una grande azienda di sviluppo immobiliare, diventando infine socio. A un certo punto il mercato immobiliare mutò e l'azienda iniziò a disgregarsi. Ne seguirono lotte interne e Tom se ne andò. Fu avviata un'azione legale. Fu avviata una controdenuncia. Essendo uno dei maggiori azionisti, Tom aveva interessi economici in decine d'immobili. Assurdamente, dopo molti anni, erano ancora in atto l'indagine conoscitiva e la due diligence della controvertoria processuale.

Alla fine Tom decise che doveva esserci un modo migliore di risolvere le cose. Chiamò Chris, il socio che all'epoca era responsabile del business e disse: «Parliamo – solo noi due – senza legali». Tom e Chris erano stati soci per molti anni, ma con tutto ciò che era accaduto era ormai venuta meno la fiducia. Ciononostante Chris accettò l'invito.

Tom andò con l'intento di cercare sinceramente di capire il punto di vista di Chris. Ascoltò. Dimostrò verbalmente di aver capito quello che gli era stato detto. Quando Chris si sentì capito, volle ascoltare Tom.

Mentre interagivano si riaccese rapidamente parte di quella fiducia che un tempo aveva accomunato i due ex soci d'affari. Anche se le circostanze li avevano divisi, sentivano ancora un legame e proprio in quell'incontro furono in grado di risolvere la controversia accordandosi con una stretta di mano.

Attraverso un processo di ascolto e di ricostruzione di parte della fiducia del passato, i due uomini trovarono una soluzione che furono in grado d'implementare in trenta giorni; ponendo così fine ai rancori, al dolore, allo spreco di tempo e di denaro della battaglia legale degli ultimi anni.

Mentre la leadership aziendale deve ancora fare molta strada nel ricostruire la fiducia, dalle ricerche emerge in maniera cristallina un dato: gli americani si aspettano che i direttori generali prendano il comando, si impegnino in maniera significativa nella costruzione della fiducia e si assumano le loro responsabilità – e realizzino risultati con un comportamento aziendale fondato su presupposti di fiducia.

Rich Jernstedt, amministratore delegato Golin/Harris

Come altro esempio prendete la relazione tra i presidenti americani John Adams e Thomas Jefferson. Essi erano rispettivamente “la voce” e “la penna” della Dichiarazione d'Indipendenza e lavorarono indefessamente per l'indipendenza dell'America dalla Gran Bretagna. Negli anni tra la Rivoluzione Francese e quella Americana furono ambasciatori insieme a Parigi – nessuno dei due sapeva cosa sarebbe accaduto agli Stati Uniti, alla Francia o a loro stessi – diventarono grandissimi amici. Jefferson divenne come un padre per il figlio di Adams, John Quincy, ed ebbe tutta l'ammirazione della moglie di Adams, Abigail, che lo definiva: «il fior fiore sulla terra».

Di ritorno negli Stati Uniti, tuttavia, i due uomini abbracciarono idee politiche diverse, che gravarono sulla loro amicizia. Secondo la legge del tempo, quando Adams – un federalista – fu eletto secondo presidente degli Stati Uniti, Jefferson – un repubblicano – diventò automaticamente vice presidente, essendo il secondo candidato più votato.

Adams si aspettava dal vice presidente lo stesso supporto e la stessa amicizia che lui stesso aveva dimostrato a George Washington quando aveva rivestito quel ruolo. Invece ad Adams sembrò che Jefferson fosse sleale, estremamente di parte e politicamente ambizioso. Alla fine della presidenza la loro relazione era colma di rancore e di acredine.

Molti anni dopo, il loro comune amico dott. Benjamin Rush (aveva anch'egli firmato la Dichiarazione d'Indipendenza) convinse Adams a porgere un “ramoscello d'ulivo” a Jefferson. Adams lo fece mandandogli un bi-

glietto di buon anno in cui gli augurava salute e felicità. Jefferson rispose immediatamente, allettato dalla prospettiva di rinnovare l'amicizia. Scrisse: «Una lettera da parte tua fa emergere ricordi molto cari. Mi ha riportato all'epoca in cui, tra difficoltà e pericoli, lavoravamo uniti per la stessa causa, lottavamo per ciò che ha più valore per l'uomo: il diritto di autogovernarsi».

Adams scrisse al loro comune amico Rush dichiarando: «Il tuo sogno è il nostro... hai forgiato meraviglie. Hai messo pace tra poteri che non sono mai stati in guerra». In seguito, quando Adams portò una lettera di Thomas Jefferson a una riunione familiare, gli chiesero come potesse essere in così buoni rapporti con un uomo da cui aveva subito tali offese. Egli rispose:

Credo che il signor Jefferson non mi abbia mai odiato. Al contrario, credo di essergli sempre piaciuto... Poi desiderava diventare il presidente degli Stati Uniti e io gli intralciai la strada. Allora fece il possibile per indebolirmi. Ma se dovessi litigare con lui per questo, dovrei litigare con tutti gli uomini con cui ho avuto a che fare in vita mia. È la natura umana... perdono tutti i miei nemici e spero che possano trovare perdono in paradiso. Io e il signor Jefferson siamo invecchiati e ci siamo ritirati dalla vita pubblica. Quindi siamo amici come ai vecchi tempi.

Adams e Jefferson godettero per quattordici anni di un'amicizia grande e appagante, prima di spegnersi, sorprendentemente, lo stesso giorno: il 4 luglio del 1826, il cinquantesimo anniversario della Dichiarazione d'Indipendenza Americana. Ecco alcune tra le parole più memorabili che Adams rivolse a Jefferson: «Sarò tuo amico finché avrò respiro».

Vedere/parlare/comportarsi

Lo scopo di questo libro è di rendervi capaci di *vedere*, di *parlare* e di *comportarvi* in modo da creare fiducia; tutte e tre le dimensioni sono indispensabili.

Ricordate la storia della guida del Montana che mi diede degli occhiali per vedere i pesci sotto la superficie del fiume che vi ho raccontato nel capitolo precedente? Questo libro vi darà un paio di “occhiali della fiducia”, che vi permetteranno di *vedere* la fiducia in un modo completamente diverso ed entusiasmante – un modo che vi aprirà gli occhi alla possibilità e vi permetterà di aumentare la fiducia e i suoi dividendi a tutti i livelli.

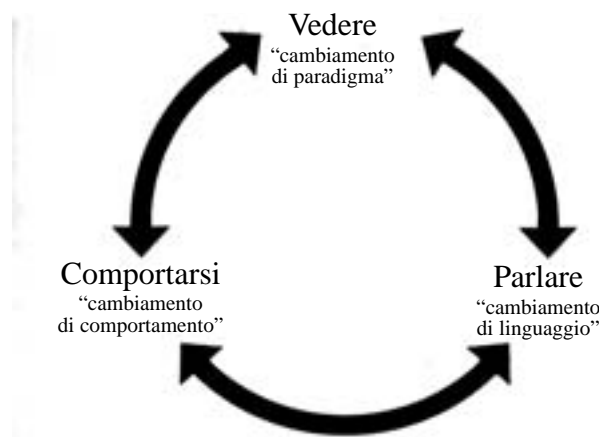
Vi fornirò anche un linguaggio per *parlare* di fiducia. A volte sapete di non avere fiducia in qualcuno o che qualcuno non ha fiducia in voi, ma non ne capite il motivo e non sapete come migliorare la situazione. Questo libro vi permetterà d'individuare i problemi alla radice e vi fornirà il linguaggio per descriverli, per parlarne e per risolverli.

Infine questo libro vi aiuterà a sviluppare i *comportamenti* che creano e che fanno crescere la fiducia – in particolare i 13 comportamenti delle persone e dei leader del mondo che possiedono un elevato livello di fiducia. Mentre imparate questi comportamenti e riscontrate il loro impatto sulle persone quando sono messi in pratica – e quando non lo sono – capirete come comportarvi in modo da creare rapidamente una fiducia duratura.

Molto è stato detto sull'importanza di cambiare paradigma quando si cambia comportamento – in altre parole: cambiando modo di *vedere* cambia automaticamente quello che fate e i risultati che ottenete. E sono d'accordo sul fatto che un nuovo modo di vedere, un cambiamento di paradigma, abbiano un impatto enorme sull'azione e sui risultati.

Tuttavia, da un punto di vista pragmatico, sono ugualmente convinto che parlare e comportarsi in maniera diversa abbiano un impatto enorme su come vedete le cose e sui risultati che ottenete. Lo stesso gesto di servire qualcuno, per esempio, può rapidamente farvi cambiare idea su quella persona – anche di provare affetto e comprensione che non avevate provato prima. Questo è ciò che chiamo *cambiamento di comportamento* – un cambiamento in cui i nostri comportamenti, in definitiva, mutano la nostra visione del mondo. Sono anche convinto del potere di un *cambiamento di linguaggio*. Il modo in cui parliamo delle cose può mutare il modo in cui le vediamo e in cui ci comportiamo, così come il modo in cui ci vedono gli altri.

Fig. 2



Chiaramente, queste tre dimensioni sono interdipendenti e ogni volta che operate un cambiamento su una di esse, lo operate su tutte e tre. Per questa ragione il libro si concentrerà su: *vedere, parlare, comportarsi* in modo che possiate avere non solo i paradigmi, ma anche il linguaggio e i comportamenti necessari a creare e a far crescere la fiducia.

Farla accadere

Raggiunta la comprensione della velocità della fiducia, di alcuni dei problemi che può creare a ogni livello e di come opera, siamo ora pronti per passare alle fasi della realizzazione che c'insegneranno a creare, ricostruire ed estendere la fiducia. Mentre scorrete i prossimi capitoli di questo libro, tenete presente che qualunque sia il vostro ruolo al lavoro o a casa, siete in grado d'influenzare gli altri. Siete dei leader, anche se solo di voi stessi.

Col passare del tempo sono arrivato a questa semplice definizione di leadership: *leadership significa ottenere risultati ispirando fiducia*. Significa massimizzare il vostro attuale contributo e la vostra capacità di contribuire in futuro creando la fiducia che li rende possibile.

I mezzi sono importanti quanto i fini. Il modo in cui scegliete di ottenere i risultati è importante quanto i risultati stessi, perché quando create un rapporto di fiducia aumentate le vostre possibilità di ottenere risultati la volta successiva. E c'è sempre una volta successiva. Poiché portare a termine le cose in modi che distruggono la fiducia non è solo ottuso e controproducente; è fondamentalmente insostenibile. Come disse il coraggioso esploratore Sir Ernest Shackleton: «Per me la vita è il gioco più importante. Il pericolo sta nel trattarla come un gioco insignificante, da prendere alla leggera, in cui le regole non contano molto. Le regole contano moltissimo. Bisogna giocare onestamente altrimenti non è nemmeno un gioco. E anche vincere non è il fine ultimo. Il fine ultimo è vincere con onore e grandezza».

La fiducia è in assoluto la chiave del successo a lungo termine.

Jim Burke, ex presidente e amministratore delegato Johnson & Johnson

Vi esorto a impegnarvi a fondo nella lettura del libro. Fatevi le domande più difficili. Prendete di petto le questioni più spinose. Ho focalizzato la mia vita sulla fiducia, ci ho lavorato con milioni di persone e centinaia di

aziende, che mi hanno dimostrato che questo approccio si basa su principi evidenti e universali e porta a risultati positivi. Senza la minima esitazione posso assicurarvi che se applicherete questi principi nella vostra vita, otterrete benefici immediati. Acquisirete capacità a lungo termine. Costruirete relazioni più solide e sostenibili. Avrete risultati migliori. Avrete più opportunità, più influenza, più divertimento. Imparerete come creare, accrescere, ricostruire e trasmettere la cosa che ha l'impatto più drastico su qualsiasi altra cosa nella vostra vita – la fiducia.