

**Stephen M. R. Covey**

**Greg Link**

**Rebecca Merrill**

**SMART**

**TRUST**

**LA FIDUCIA  
INTELLIGENTE**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



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](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità

**Stephen M. R. Covey**  
**Greg Link**  
**Rebecca Merrill**

**SMART  
TRUST**  
**LA FIDUCIA  
INTELLIGENTE**

**FrancoAngeli**

Titolo originale: *Smart trust*

Copyright © 2012 by Coveylink, LLC.  
All rights reserved.

DILBERT cartoons © Scott Adams. Used by permission of UNIVERSIL UCLICK.  
All rights reserved.

Traduzione dall'inglese di Tiziana Abelli

1ª edizione. Copyright © 2013 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](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Prefazione di Indra Nooyi</b>	pag.	15
<b>Introduzione – Il nostro intento</b>	»	19
<b>Parte I – Il paradosso e la promessa</b>		
<b>1. Il grande paradosso</b>	»	25
1. Una crisi di fiducia	»	28
2. Il costo della crisi	»	32
2.1. La fiducia cambia la prosperità	»	32
2.2. La fiducia cambia l'energia	»	37
2.3. La fiducia cambia la gioia	»	40
3. La fiducia è un principio di potere	»	43
4. Nel vivo della crisi: il rinascimento della fiducia	»	44
5. La fiducia e l'ascesa della responsabilità sociale	»	49
6. Una persona può fare la differenza	»	52
<b>2. Fiducia cieca o diffidenza: che occhiali indossate?</b>	»	53
1. Gli occhiali della fiducia cieca	»	54

2. Gli occhiali della diffidenza	pag.	57
3. Che occhiali indossate?	»	62
4. Gli occhiali della fiducia intelligente cambieranno il vostro mondo	»	64
<b>3. La terza alternativa: la fiducia intelligente</b>	»	66
1. Cos'è la fiducia intelligente?	»	71
1.1. Propensione alla fiducia	»	71
1.2. Capacità di analisi	»	72
2. La matrice della fiducia intelligente	»	77
3. L'altra faccia della medaglia	»	80
4. La fiducia intelligente in azione	»	82
5. La reciprocità della fiducia	»	85
6. La fiducia è contagiosa: il circolo virtuoso	»	87

## Parte II – Le cinque azioni della fiducia intelligente

<b>4. Azione 1: scegliere di credere nella fiducia</b>	»	91
1. Capire in che modo credete nella fiducia	»	93
2. Tre aspetti del credere nella fiducia	»	95
2.1. Credere di essere degni di fiducia	»	95
2.2. Credere che la maggior parte delle persone sia affidabile	»	96
2.3. Credere che trasmettere fiducia sia un modo migliore di esercitare la leadership	»	100
3. Credere nella fiducia come filosofia manageriale	»	103
4. Un balzo di fiducia	»	105
5. Decidere di credere	»	108
<b>5. Azione 2: partire da se stessi</b>	»	111
1. Carattere e competenza	»	113
2. Ho fiducia in me stesso?	»	114
3. Sono una persona in cui gli altri possono aver fiducia?	»	116
3.1. Un leader in cui i dipendenti possono aver fiducia	»	117
3.2. Un allenatore in cui i giocatori e i fan possono aver fiducia	»	119
3.3. Un medico in cui i pazienti possono aver fiducia	»	120



3.4. Un leader in cui la comunità può aver fiducia	pag.	121
3.5. Un leader del business e del pensiero in cui la società può aver fiducia	»	123
3.6. Un leader del no profit in cui il mondo può aver fiducia	»	124
3.7. Un genitore in cui i figli possono aver fiducia	»	126
4. “Partire da se stessi”	»	126
4.1. Creare fiducia nei clienti	»	126
4.2. Creare fiducia nei dipendenti	»	130
4.3. Creare fiducia negli investitori	»	132
4.4. Creare fiducia nelle nazioni	»	132
5. Una continua opportunità/una continua sfida	»	133
6. Momenti di fiducia	»	136
<b>6. Azione 3: dichiarare il proprio intento... e partire dal presupposto che l'intento degli altri sia positivo</b>	»	139
1. Le due metà di dichiarare il proprio intento: <i>cosa e perché</i>	»	141
2. Come si può costruire fiducia dichiarando il proprio intento	»	142
2.1. Un moltiplicatore di performance	»	144
2.2. Un acceleratore della fiducia	»	147
3. Quando non dichiariamo il nostro intento	»	148
4. Le motivazioni contano	»	150
5. La morale	»	155
6. Comunicare il proprio intento attraverso dichiarazioni di scopo, missione, visione e valori	»	156
7. Rendere la fiducia un obiettivo esplicito	»	159
8. Altri modi di dichiarare il proprio intento	»	162
9. Partire dal presupposto che l'intento degli altri sia positivo	»	163
10. Un miglior punto di partenza	»	165
<b>7. Azione 4: fare ciò che si è detto di voler fare</b>	»	167
1. Uno standard globale	»	169
2. Il potere della combinazione dire/fare	»	171
3. E se non riuscite a fare ciò che avete detto di voler fare?	»	175
4. Reputazione e brand	»	177
4.1. Reputazione e brand di città e nazioni	»	180
4.2. La vostra reputazione personale/brand	»	181
5. Costruire fiducia in se stessi	»	182
6. Il modo più rapido per ricostruire la fiducia	»	185
7. Il principio del comportamento	»	188

<b>8. Azione 5: essere i primi a trasmettere fiducia</b>	pag.	191
1. Perché trasmettere fiducia intelligente è <i>smart</i> ?	»	193
2. I leader sono i primi	»	195
3. Come un leader trasmette la fiducia intelligente	»	197
4. Trasmettere fiducia intelligente a ogni livello	»	203
4.1. Ai clienti	»	203
4.2. Ai dipendenti	»	206
4.3. Ai partner	»	209
4.4. Nelle relazioni private e all'interno dei social network	»	211
4.5. Nella comunità	»	213
4.6. In una nazione	»	214
5. Creare una cultura basata sulla fiducia intelligente	»	215
6. Creare un'eredità di fiducia intelligente	»	220

### **Parte III – Cosa potete fare?**

<b>9. La costruzione del vostro rinascimento della fiducia</b>	»	225
1. Yo creo en Colombia	»	227
2. Un millón de voces contra las FARC	»	228
3. Il potere di uno	»	229
4. “Sollevatelo dalla posizione in cui vi trovate”	»	231
5. Serve coraggio per scegliere la fiducia intelligente	»	234
<b>Bibliografia</b>	»	237
<b>Ringraziamenti</b>	»	243
<b>Gli autori</b>	»	247

*Ai miei magnifici genitori, Sandra e Stephen R. Covey,  
per l'amore, la devozione, la fede, l'aiuto e la fiducia in me.  
Entrambi siete motivo d'ispirazione e vi amo con tutto il cuore.*  
Stephen M.R. Covey

*Al padre di Stephen, mio caro amico e mentore, il Dr. Stephen R. Covey,  
e alla mia straordinaria moglie, Annie Link,  
che mi ha insegnato tutto ciò che so sulla fiducia.  
Anche ai figli dei miei figli, ai quali sarà assegnata la sfida  
di vivere questi principi, di ristabilire la fiducia  
e di continuarne il rinascimento a beneficio delle generazioni future.*  
Greg Link



«La fiducia è l'ingrediente fondamentale per un miglior lavoro di squadra. In questo libro, Covey e Link offrono storie da cui trarre ispirazione e suggerimenti efficaci su come mettere in pratica la fiducia intelligente su cui fondare il lavoro di squadra e un'ottima performance nella vita e nel business. *Smart Trust* offre un nuovo livello di comprensione del concetto di fiducia. È un libro essenziale per chiunque voglia rafforzare il lavoro di squadra tra funzioni, tra individui, perfino all'interno della propria famiglia».

**Michael White**, chairman, presidente e amministratore delegato,  
Direct TV

«*Smart Trust* è una guida perspicace e utile per la creazione di squadre di lavoro e di culture a elevato livello di fiducia in grado di scatenare crescita e innovazione. Insegna come analizzare persone e situazioni per prendere decisioni “smart” gestendo i rischi e ottimizzando le opportunità. Tutti coloro che ambiscono a influenzare le persone, migliorare la performance e accrescere l'innovazione vorranno leggere questo libro e farne propri i principi».

**Clayton M. Christensen**, professore, Harvard Business School,  
autore de *Il dilemma dell'Innovatore*

«Abbiamo applicato la fiducia intelligente in tutta la nostra cultura aziendale. Ora la mia squadra è una squadra diversa. È il cambiamento culturale più esaltante cui abbia assistito nei vent'anni in cui ho lavorato per PepsiCo e per la maggior parte degli anni in Frito-Lay. C'è fermento nei nostri uffici. Il gruppo lavora come una squadra meglio di quanto abbia mai fatto. La recente crescita dei profitti è stata la più alta degli ultimi dieci anni, nel decennio col peggior clima economico – attribuisco ai principi di *Smart Trust* il merito di questo balzo in avanti nella nostra performance. Sono ottimista riguardo il nostro futuro di prossima generazione di dipendenti che avanzano nella carriera padroneggiando la fiducia intelligente e imparando fin dall'inizio a essere leader che esercitano la fiducia».

**Al Carey**, presidente e amministratore delegato,  
Frito-Lay, Nord America

«Covey e Link con *Smart Trust* colpiscono – di nuovo – nel segno! Come spiegano esaurientemente in questo libro ben scritto, non c'è niente di più importante della fiducia nelle relazioni e nelle aziende. È la fiducia che ci lega. Ovunque vedo un'ingente perdita di fiducia nei leader, e una volta per-

sa, la fiducia è *molto* difficile da riguadagnare. Sento che questa perdita sta lacerando il tessuto sociale poiché così tante persone amano incolpare gli altri per le loro disgrazie ma non sono in grado di guardarsi allo specchio. Farebbero bene a imparare la *Smart Trust*».

**Bill George**, professore, Harvard Business School,  
autore di *True North*

«*Smart Trust* è un'indagine approfondita su un argomento davvero fondamentale per il successo collettivo. Con saggezza pratica e filosofica spiega come garantire e ottenere fiducia. Ne consiglio caldamente la lettura».

**Dr. John Lechleiter**, chairman, presidente e amministratore delegato,  
Eli Lilly Company

«*Smart Trust* è senza dubbio uno dei libri più formidabili e determinanti della nostra epoca. Descrive e aiuta a risolvere la difficoltà più pericolosa visibile in quasi tutte le istituzioni: come avere fiducia in un mondo che ne è carente».

**Warren Bennis**, professore, University of Southern California

«La fiducia è una componente cruciale per ogni azienda che ambisca a migliorare la produttività e ad accelerare la crescita. Nessuno lo ha capito bene come i Covey. Il loro metodo aiuta le aziende a muoversi più rapidamente, prendere decisioni migliori e offrire ai clienti la qualità; è anche utile per trasformare la cultura aziendale. Per questa ragione ci siamo rivolti a M.R. Covey per formare più di 100.000 manager di AT&T, e per questa ragione consigliamo *Smart Trust* a chiunque voglia avere successo nel business globale e dinamico dei nostri giorni».

**Randall Stephenson**,  
chairman, presidente e amministratore delegato, AT&T

«*Smart Trust* dimostra efficacemente che la fiducia è il fulcro della nuova realtà globale. La crescita nella società può essere attribuita a un individuo che ha fiducia in un altro. Abbiamo smarrito la strada e la fiducia ci fa paura. Questo libro straordinario mostra come riconquistare la fiducia, avere successo sperimentando una maggiore gioia ed energia. Lo consiglio vivamente».

**Muhammad Yunus**, vincitore del Premio Nobel per la Pace 2006

«La fiducia è la moneta fondamentale del business, ormai da tempo è uno dei cinque valori cardine di P&G. Senza la fiducia pubblica nella nostra azienda e dei nostri marchi e senza la fiducia interna tra colleghi e partner non avremmo business. È chiaro. Ma con la fiducia abbiamo illimitate opportunità di collaborare, crescere e realizzare i nostri obiettivi aziendali. Il lavoro di tutti i leader a tutti i livelli è di coltivare e preservare la fiducia, ma è una grande sfida in un mondo di diffidenza. *Smart Trust* mostra come fare: è sia un'impostazione mentale, sia un kit di consigli pratici per la leadership del XXI secolo. Lo consiglio vivamente!».

**Robert A. McDonald**, chairman, presidente e amministratore delegato,  
Procter & Gamble Company

«Ho imparato da tutte le persone che ho intervistato che la fiducia è tutto. *Smart Trust* mostra in maniera efficace come accrescerla, una cosa importantissima in un mondo che ne è carente. I migliori leader che abbia conosciuto hanno la capacità di creare fiducia. *Smart Trust* è una grande lettura! Un'ottima integrazione alla vostra libreria».

**Larry King**

«In un momento in cui la fiducia nel business, nel governo e nelle altre istituzioni è sempre scarsa, i leader si devono impegnare a crearla e a mantenerla. *Smart Trust* offre esempi illuminanti di come leader lungimiranti in ogni ambito hanno capito e affrontato la sfida di perseguire relazioni di fiducia – ottenendo i benefici unici che producono».

**James Quigley**, amministratore delegato, Deloitte Touche Tohmatsu

«*Smart Trust* affronta la problematica più importante delle relazioni a casa e al lavoro: la fiducia. Insegna come fondere il cuore e la mente arrivando alla saggezza. Si tratta di una capacità che pochi padroneggiano ed è la chiave per ottimizzare le relazioni e aumentare successo e realizzazione. Sia Marte sia Venere possono trarre grandi insegnamenti dalla lettura di *Smart Trust*».

**John Gray**, autore di *Gli uomini vengono da Marte, le donne da Venere*

«Quando Lenovo acquisì IBM PC, capimmo subito che la nostra sfida più grande non sarebbe stata la tecnologia, il ciclo degli approvvigionamenti o la struttura organizzativa. La nostra sfida più grande era costruire la fiducia tra

le nostre squadre, dei nostri clienti e partner e con i personaggi influenti del mondo. Abbiamo lavorato con Stephen M.R. Covey che ci ha aiutato a creare fiducia trasformando questa sfida in un vantaggio. Le sue idee hanno funzionato – e sono ancora più importanti oggi nella crescita globale. I business globali devono vedere la fiducia come una priorità strategica. Un'azienda può avere uno spirito innovativo, degli ottimi prodotti, una strategia forte e un efficace modello di business; ma solo creando, capendo e dando valore alla fiducia un'azienda può davvero prosperare nel paesaggio globale. *Smart Trust* offre idee considerate provocatorie, strumenti che funzionano e un punto di vista che ritengo indispensabile per la sopravvivenza e il successo nella globalizzazione».

**Yang Yuanqing**, amministratore delegato, Lenovo



---

# Prefazione

Quando ricevetti la nomina ad amministratore delegato di PepsiCo, cinque anni fa, ritenemmo opportuno esprimere chiaramente come sarebbe stata gestita l'azienda sul lungo termine. Sintetizzammo il nostro pensiero in una semplice frase: "Performance con uno scopo". Mentre l'eccellenza nella performance operativa era sempre stata il cuore pulsante di PepsiCo, per rendere il nostro lavoro sostenibile era essenziale aggiungere un vero scopo alla nostra performance. Formulammo tre capisaldi – sostenibilità ambientale, sostenibilità umana e sostenibilità del talento – che insieme costituivano il piano d'azione per il futuro di PepsiCo.

Attenendoci a queste linee guida, stabilimmo che, per il consumatore, l'idea di valore va al di là del prezzo. Si tratta piuttosto di stabilire una relazione sostenibile, di offrire la certezza che una transazione sia affidabile, che un marchio sia affidabile, che un'azienda sia affidabile. Farlo in maniera responsabile crea fiducia. Tuttavia, la significativa perdita di fiducia in un ambiente instabile come quello attuale, esige che tutte le aziende – piccole e grandi – riconsiderino cosa fare per ricostruire la fiducia e come creare, dare e aggiungere valore. E soprattutto esige che tutte le aziende garantiscano che la loro idea di valore non sia legata solo a una questione commerciale, ma anche all'ideale etico dei valori. Ancora una volta, in una parola: la *fiducia*.

È questa la nostra nuova realtà. Stephen M.R. Covey e Greg Link hanno

scritto un libro meraviglioso, *Smart Trust*, che la affronta di petto – con soluzioni pratiche – e in modo attuale, pertinente e utilizzabile concretamente.

Questo libro è *attuale*. Una volta emerse dalla crisi finanziaria globale, ovunque le aziende si sono ritrovate in una crisi molto più logorante e resistente: una crisi di fiducia. Questo logoramento è angosciante per i Paesi la cui prosperità dipende dallo spirito dinamico e creativo favorito dal capitalismo. Ed è una particolare sfida per le aziende fondate su uno scambio quotidiano di fiducia con clienti, consumatori, investitori e altri stakeholder importanti.

Questo libro è *pertinente*. Credo che tutti i business globali odierni lottino costantemente per creare un equilibrio tra il lungo e il breve termine. Ritengo che la risposta sia nell'equilibrio ideale e nella sinergia di performance e obiettivi. L'azienda del futuro *farà* meglio, *essendo* meglio. Le aziende operano grazie al consenso della società, dunque devono dare qualcosa in cambio. Quando lo si fa, si guadagna fiducia. Quando si ha la fiducia degli stakeholder emergono possibilità che prima non esistevano nemmeno.

Dobbiamo inoltre coltivare con cura il legame emotivo dei dipendenti nei confronti delle nostre aziende, poiché senza quel legame emotivo, le aziende non possono raggiungere il loro vero potenziale. Il fulcro di quel legame emotivo è la fiducia.

Infine questo libro è *utilizzabile concretamente*. I leader di oggi devono agire con i loro cuori oltre che con le loro menti – la parte destra del cervello in sintonia con la parte sinistra. Ecco ciò che questo libro sa fare molto bene: offre esempi pratici di azioni che possiamo intraprendere come leader e come aziende per accrescere costantemente la fiducia, bilanciare rischi e possibilità, carattere e competenza. Per esempio, una delle cinque azioni suggerite dal libro è: “dichiarate il vostro intento... e partite dal presupposto che l'intento degli altri sia positivo”. “Partire dal presupposto che l'intento degli altri sia positivo” è forse la più grande lezione che abbia mai imparato, me l'ha insegnato mio padre. Il semplice gesto di partire dal presupposto che l'intento degli altri sia positivo è un atto di fiducia e cambia significativamente la dinamica di quasi tutte le relazioni.

Il modo in cui le aziende hanno fatto business ha molte virtù, ma anche molti vizi. La conseguenza è stata una perdita di fiducia. Siamo a un bivio. Quando sembra che le nostre solide fondamenta vacillino, dobbiamo prenderci un momento di riflessione e di ri-creazione. Oggi molti leader e aziende comprendono e tengono fede a questa etica della fiducia. In PepsiCo ci impegniamo a far parte di queste aziende. Come tutte le imprese con un intento positivo, affrontiamo il compito di rendere le nostre convinzioni così chiare e convincenti da *scegliere* di comportarci in modo etico.

Possiamo certamente convertire questa crisi di fiducia in una grande opportunità, quella che Stephen e Greg chiamano un “rinascimento della fiducia”. Quando lo si fa bene, si possono ridurre i rischi ampliando le possibilità. Per riuscirci, ognuno di noi deve iniziare dal proprio comportamento. Ecco di cosa parla *Smart Trust*.

*Indra Nooyi*, chairman e amministratore delegato,  
PepsiCo Purchase, New York



---

# Introduzione

## Il nostro intento

Al termine di una delle nostre presentazioni de *La sfida della fiducia*, uno dei presenti ci raggiunse dietro le quinte per chiedere qualcosa che chiaramente lo preoccupava molto: «Pensate *seriamente* ciò che avete detto?», chiese incredulo. «Ci sono davvero molte persone là fuori che operano con il genere di fiducia di cui parlate?». Quest'uomo viveva e lavorava in un Paese in cui regnavano corruzione, frode e grave diffidenza. Ovviamente era molto tormentato e avrebbe voluto credere alle nostre parole, ma nel suo contesto gli sembrava impossibile.

Ovunque le persone che incontriamo ci pongono più o meno la stessa domanda inquisitoria. Sono circondate da prove tangibili che il mondo non può essere affidabile, ma noi diciamo loro che la fiducia funziona – ci sono persone e aziende che, perfino in un'epoca storica di diffidenza, sperimentano gli straordinari benefici della fiducia, a livello sia personale, sia professionale. E così ci viene chiesto: chi sono? Cosa fanno? Come? E... è davvero possibile farlo anche per me e per la mia azienda?

Ecco le domande che hanno ispirato questo libro. La risposta è: «Sì, assolutamente!». Negli anni successivi alla pubblicazione de *La sfida della fiducia* abbiamo avuto l'opportunità di approfondire le problematiche di fiducia con leader di grande successo in diversi ambiti e con aziende di tutto il mondo. Abbiamo così acquisito una comprensione approfondita delle dinamiche e scoperto applicazioni pratiche innovative in grado di offrire alle persone e