



PROTAGONISTI. Parla il precursore dell'Intelligenza emotiva



Leader a tutto tondo

Per essere un manager proattivo devi renderti autonomo e consapevole delle tue scelte. Stephen R. Covey spiega i Principi dell'eccellenza per dare il meglio di sé a Raul Alvarez

Quando nel '91 uscì presso Bompiani il suo primo libro, *The Seven Habits Of Highly Effective People* (impropriamente tradotto *I 7 pilastri del successo*), furono in molti a scambiare per uno dei tanti manuali di self-help allora di moda negli Stati Uniti. Il marchio "Covey" non godeva ancora di credito presso le aziende italiane, sebbene in America, e in diverse altre parti del mondo, quel libro stesse spopolando. Oggi finalmente Stephen R. Covey, consulente e formatore di fama internazionale, comincia a essere noto anche in Italia grazie alla traduzione di tutti i suoi libri, editi da Franco Angeli, e da Gribaudo che ha il merito di avere fatto conoscere una delle sue opere più importanti, *First Things First* (Le Pri-

me Cose Al Primo Posto). Nonostante la notorietà, Stephen è un ex professore senza spocchia, aperto, disponibile, la perfetta incarnazione dei principi che professa. A cinquant'anni ha lasciato un posto sicuro all'università dove insegnava Comportamento organizzativo per seguire la propria vocazione: fondare il Covey Leadership Center. E qualche anno dopo, la Franklin Covey Company, nata dalla fusione con la Franklin Quest, che oggi è presente in 40 Paesi e annovera fra i suoi clienti oltre due terzi delle aziende classificate da "Fortune". Ma è stato anche insignito del Thomas More College Medallion per i servizi resi all'umanità, padre di nove figli (Stephen M.R. Covey, sta prendendo le sue redini), nonno di una fitta covata



Stephen R. Covey, al centro, circondato dalla sua famiglia

di nipotini, ben 52, vive da anni nelle Montagne Rocciose dello Utah. Persino i più eminenti personaggi della politica statunitense si sono rivolti a lui per rinvigorire la propria leadership. La rivista "Time" lo considera uno dei pensatori più influenti d'America. La sua visione umanistica dell'organizzazione fa di lui uno dei più illuminati profeti dell'empowerment, la filosofia che sostiene da anni con rigore. Il suo campo d'azione: lo sviluppo personale e organizzativo, il cambiamento, la leadership. Sulla leadership ha elaborato un modello di sviluppo trasferibile a tutte le organizzazioni umane, a cominciare dalla famiglia, tema che ha particolarmente a cuore al punto di avergli dedicato un libro (*I 7 pilastri della famiglia felice*, Bompiani, 1999). «Il matrimonio e la vita familiare – sostiene – sono la scuola di perfezionamento dell'umanità». Riassumere il Covey-pensiero è impresa titanica. In ogni caso è bene partire da quella che lui considera la chiave per comprendere l'uomo e l'organizzazione: *le Abitudini*. Nessun esperto di management più di

lui, tranne Chris Argiris e Peter Senge (fondatori de "l'apprendimento organizzativo"), è andato così a fondo al tema. Sebbene ogni cambiamento finisca, di fatto, per diventare un cambiamento di abitudini. Eppure la letteratura manageriale ha spesso trascurato questo aspetto del problema. Ma per capire come le abitudini funzionino dobbiamo capire anzitutto come vediamo il mondo.

Cambiare gli occhiali

«Noi non vediamo il mondo come *esso è* – spiega Covey – ma come *noi siamo* abituati a vederlo. Quando apriamo la bocca per descrivere quello che vediamo, in realtà descriviamo noi stessi, le nostre percezioni, i nostri paradigmi». È questo il punto di partenza: riconoscere la soggettività del proprio punto di vista, divenire consapevoli della relatività dei nostri paradigmi che, con una brillante metafora, Covey ribattezza "le lenti attraverso le quali vediamo il mondo". I paradigmi li mutuamo dalla cultura di riferimento, dall'ambiente, dalle esperienze che ci portiamo dentro. Sono inconsapevoli e persistenti, innocui e persino funzionali alla vita di ogni giorno. Tuttavia possono diventare un problema quando il cambiamento non è una scelta ma una necessità. È allora che occorrerebbe aggiornarli. Ma cambiare abitudini non è facile. Covey afferma che stiamo vivendo un salto epocale: il passaggio dall'era industriale a quella dei knowledge worker. Ciò che ieri era un vantaggio competitivo oggi è una commodity. Bisogna ripensare completamente il mercato e la creazione del valore poiché, per competere, oggi occorrono alta qualità e bassi costi. E questi si ottengono solo con una cultura improntata alla fiducia. «È la fiducia a mettere le persone in grado di stabilire partnership significative, dentro e fuori l'azienda – approfondisce Covey – ma si può creare una cultura improntata alla fiducia solo se si crede nel valore intrinseco delle persone e si è disposti a concedergli potere (empowerment)». L'empowerment, un modello manageriale di moda negli anni '90. Perché è stato abbandonato e perché Covey lo ritiene ancora utile? «In una nostra indagine su 3.500 manager, alla domanda: "cosa oppone resistenza all'empowerment?" la risposta più ricorrente è stata "la paura di cedere il controllo". Ma il controllo non si perde se le persone acquistano autocontrollo. Prende semmai un'altra forma. Infatti non bisogna abbandonare le persone a sé stesse, in nome dell'empowerment. Occorre continuare a supportarle mentre crescono, fornendogli le linee guida. È il concetto di leader/servant (leadership del servizio) dove il capo non dice cosa fare, conferma la responsabilità dell'individuo e il suo potere decisionale. Ma si limita



a fornire esempi di cose da prendere in considerazione, contribuisce a sviluppare la capacità di discernimento. Inoltre l'empowerment – prosegue Covey – si è spesso svilito quando chi doveva sostenerlo non si è impegnato a diventarne lui stesso un modello/eseempio, non ha sviluppato una visione improntata a questo paradigma e allineato persone, sistemi e struttura». Imponendo un cambiamento così profondo nella concezione della leadership (e più in generale dell'uomo), è stato più facile abbandonarlo al primo ostacolo anziché farsene carico. Conseguenza, ancora oggi in molte organizzazioni prevale il vecchio paradigma "comando e controllo". «I leader vedono l'azienda come una macchina – sostiene Covey –, pensano che se si rompe un pezzo basta sostituirlo e si può ripartire. Ma l'organizzazione non è un qualcosa di meccanico, è fatta di persone vive e vitali che non si possono "aggiustare", bisogna seguirle nel tempo come l'agricoltore che sceglie il seme migliore, fa in modo che il terreno sia pronto e la temperatura giusta, cura il raccolto. Dovremmo imparare a vedere l'organizzazione secondo un paradigma agricolo, non meccanico». Alla radice di molti problemi ci sono dunque le nostre cattive abitudini (o paradigmi), prime fra tutte quelle sulla visione dell'uomo e del lavoro.

Persone e non cose

Per Covey, migliorare una performance implica agire a quattro livelli contemporaneamente: *Personale* (l'individuo), *Interpersonale* (le relazioni), *Manageriale* (la responsabilità nel raggiungere obiettivi, nel fare squadra), *Organizzativa* (allineare visione e valori alla struttura, ai sistemi, alla strategia). Questo approccio sistemico plasma tutta la sua opera, a cominciare dal modello delle *7 Abitudini*, focalizzato sullo sviluppo della leadership personale e interpersonale. Mentre *L'8ª Abitudine* (concepita nel 2004) lavora sulla dimensione manageriale e organizzativa, per portare le *7 Abitudini* a radicarsi nella cultura aziendale. L'uomo è da sempre al centro della sua riflessione, in particolare "la persona a tutto tondo" che abbraccia l'individuo nella sua totalità di Mente,

Il modello delle 7 abitudini

1° Sii proattivo: si fonda sul *paradigma dell'autodeterminazione* che significa riconoscere la responsabilità delle proprie scelte, agire in base ai Principi piuttosto che all'impulsività delle emozioni.

2° Inizia pensando alla fine: è il *paradigma della vision*, consiste nel possedere una visione di ciò che vogliamo realizzare in futuro, e tradurla in una dichiarazione d'intenti che ci guidi e infonda energia.

3° Priorità alle priorità: è il *paradigma dell'importanza* che significa non lasciarsi sequestrare dalle urgenze, organizzare il tempo senza perdere di vista la propria missione.

4° Pensa vincere-vincere: è il *paradigma dell'abbondanza* secondo il quale nel mondo ci sono risorse sufficienti per tutti, basta saperle vedere e, soprattutto, volerle condividere.

5° Prima cerca di capire, poi di farti capire: è il *paradigma della comprensione* reciproca che passa anzitutto dalla capacità di ascolto dei pensieri e dei sentimenti altrui. L'empatia come chiave per instaurare la risorsa più importante: la fiducia.

6° Sinergizza: è il *paradigma della cooperazione creativa* che consiste nella valorizzazione delle differenze (di punti di vista, valori, idee, metodi) per generare soluzioni migliori.

7° Affila la lama: è il *paradigma del rinnovamento* continuo (il Kaizen nella cultura giapponese) che significa rinnovamento della persona in tutte le sue dimensioni: Corpo, Mente, Cuore, Spirito.

Nel 2004, Covey ha aggiunto un'Abitudine al suo modello.

8° Trovare la nostra voce e ispirare gli altri a trovare la propria: è il *paradigma della fertilizzazione* delle 7 Abitudini nella cultura aziendale, attraverso l'ascolto interiore della propria voce, la parte più intima di noi, quella che si manifesta quando affrontiamo le sfide più grandi, e saper aiutare gli altri a trovare la propria voce, che è la qualità più importante della leadership.



Cuore, Corpo e Spirito e dei quattro bisogni fondamentali che ne derivano: Vivere (bisogno *fisico*), Amare (bisogno *sociale*), Imparare (bisogno *mentale*, sviluppare e crescere), Lasciare un'eredità (bisogno *spirituale*, lasciare un contributo che resti). «Se ignoriamo una qualsiasi di queste componenti della natura umana – avverte – trasformiamo una persona in una *cosa* e prosciughiamo la nostra principale fonte di creatività e lealtà». Da qui la sua idea di una leadership centrata sui Principi che definisce "Capacità di comunicare alle



persone il loro valore e il loro potenziale, in maniera tanto chiara da far sì che li vedano in loro stessi”.

La forza ispiratrice dei Principi

La distinzione fra Principi e valori è uno dei nodi cruciali del suo pensiero. «I Principi cui mi riferisco – spiega – non sono idee esoteriche ma verità universali e immutabili, fanno parte di tutte le religioni, di tutte le filosofie sociali e di tutti i sistemi etici e sono impresse nella coscienza delle persone. Esiste infatti un senso innato di cosa è giusto e cosa è sbagliato, di cosa è generoso e cosa è meschino, di cosa dà un contributo e cosa lo toglie. I valori, invece, sono soggettivi, circostanziali, suscettibili di variare nel tempo. E non sempre sono ancorati a Principi etici». Dunque, se facciamo dipendere le nostre decisioni dai valori (amicizia, lavoro, famiglia ecc.) questi ci presseranno, saremo influenzati dall'esterno al punto da poterci far scegliere l'opzione peggiore, pur di salvarli. In fondo le guerre sono nate anzitutto da conflitti di valori. Ma se decidiamo sulla base dei giusti Principi (*coerenza, onestà, servizio, lealtà ecc.*) saremo autodeterminati, liberi di scegliere cosa è meglio nella specifica circostanza, facendoci guidare dai nostri Principi. Ognuna delle 7 Abitudini è collegata a un Principio (1 *Sii proattivo*/Responsabilità, 2 *Comincia pensando alla fine*/Visione, 3 *Priorità alle priorità*/Coerenza, 4 *Pensa vincere-vincerle*/Beneficio reciproco, 5 *Prima cerca di capire, poi di farti capire*/Comprensione, 6 *Sinergia*/Cooperazione creativa, 7 *Affila la lama*/Rinnovamento continuo) e conferisce ai comportamenti, non solo forza etica, anche *efficacia operativa*, perché agiremo in armonia con queste “leggi naturali” scritte nella nostra coscienza, le uniche a garantire risultati duraturi. Riassumere le 7 Abitudini è svilirle. Ci soffermiamo perciò solo sulla prima: *Sii proattivo*, il pilastro su cui si regge il suo modello.

Il manager proattivo

Proattività è un termine introdotto da Covey nella letteratura manageriale, sta a indicare la libertà di scegliere le nostre reazioni, grazie alle 4 facoltà che ci distinguono da tutte le altre specie viventi: *au-*

toconsapevolezza (saper riflettere sul nostro pensiero), *coscienza* (l'imperativo morale che è in noi e aiuta a discernere ciò che è giusto da ciò che è ingiusto), *volontà autonoma* (agire secondo i propri imperativi, anche quando ciò comporta andare controcorrente), *immaginazione* (creare nella propria mente qualcosa che ancora non esiste). In virtù di questi doni innati, Covey sostiene che «noi siamo un prodotto delle nostre scelte, non della natura (i geni e il dna) o dell'educazione (come siamo cresciuti nel nostro ambiente). Certamente i geni e la cultura ci influenzano ma non sono determinanti. Siamo noi ad autodeterminarci attraverso le nostre scelte». Un salto di paradigma: dalla visione deterministica, che cerca all'esterno la causa dei nostri problemi, a una autodeterministica che riporta su di noi la responsabilità delle nostre scelte. Ma anche un salto da una concezione che ci rende *dipendenti* dalle situazioni esterne (pressioni sociali, copioni, aspettative ecc.) a una che ci rende *indipendenti*, liberi di scegliere secondo i nostri Principi. È questo il primo passo per lo sviluppo della *self-efficacy*. «Dato che noi siamo per natura proattivi – sostiene Covey – sia che reagiamo automaticamente agli influssi esterni sia che conferiamo alle circostanze o ad altri il potere di controllarci, o che usiamo le nostre doti umane per prendere una decisione consapevole e guidata dalla coscienza, rimane il fatto che è una nostra scelta».

Una visione questa che non lascia spazio ad alibi e auto-justificazioni e ci restituisce il potere di riprendere in mano la nostra vita, persino in situazioni che sembrerebbero senza scelta. Covey ha anticipato di alcuni anni il costrutto dell'Intelligenza Emotiva e rafforzato la teoria dell'assertività. Non è solo un ideale cui tendere, è una competenza oggi richiesta in azienda, tanto da essere stata introdotta nei sistemi di valutazione. Con il suo rigore etico, una metodologia efficace e, non ultimo, una vita esemplare, Covey ci ricorda che, nonostante tutto, fra lo stimolo e la risposta esiste ancora quello spazio vitale dove risiede la nostra libertà più grande: quella di poter scegliere la nostra risposta, dunque il nostro futuro. ■



Raul Alvarez è partner Inalto, consulente e formatore esperto di empowerment organizzativo (R.Alvarez@inalto.it)



Elin Miroddi è partner Inalto, consulente in Innovation Management e.miroddi@inalto.it



I 7 pilastri del successo, Stephen R. Covey, Franco Angeli, 2010