

STEPHEN R. COVEY

*Le* **7** **REGOLE**  
*per*  
**AVERE**  
**SUCCESSO**

**NUOVA EDIZIONE**  
**CON SCRITTI INEDITI DELL'AUTORE**



FranklinCovey

**FRANCOANGELI/*****TREND***

“La semplicità con cui vengono espressi i concetti rendono questo saggio un manuale pratico per raggiungere i propri traguardi personali e professionali nella salvaguardia dei principi etici.

Motiva il lettore a cambiare, senza tralasciare che il successo individuale è anche il risultato della collaborazione altrui”.

*Patrizia Triantafillis*  
*Human Resource Dev. Italy & Switzerland*  
*Dow Poliuretani Italia srl*

“Covey indica un percorso di crescita che impatta la nostra quotidianità ed esalta i tratti più umani del nostro vivere. Non solo per coloro che vivono in contesti aziendali, ma più semplicemente per coloro che vivono nel mondo: uno strumento ed una cartina per localizzare se stessi e decidere che direzione prendere. Ci vuole coraggio e non solo una buona lettura”.

*Daniela Airaghi*  
*Training & Development Specialist EMC<sup>2</sup> Computer Systems Italia Spa*  
“Ho trovato questo libro stimolante, un libro che fa veramente pensare. A distanza di tempo continuo a consultarlo, a trovare stimoli”.

*Richard M. DeVos* Presidente, Amway  
“È una lettura forte, appassionante. I principi di visione, leadership e relazioni umane ne fanno uno strumento completo per i leader di oggi. Lo raccomando assolutamente”.

*Nolan Archibald*  
*Presidente e CEO Black&Decker*  
“Le Sette regole per avere successo ci suggeriscono una disciplina che , usata con regolarità, come abitudine, nelle nostre relazioni quotidiane con le persone, potrebbe avere un effetto meraviglioso”.

*James C. Fletcher* Dirigente NASA  
“Non ho mai conosciuto alcun docente o professionista che si occupasse del miglioramento dell’efficacia personale e che sapesse ottenere una reazione ed un effetto così concreti. Questo libro cattura in maniera straordinaria la filosofia dei principi di Stephen Covey. Credo veramente che chiunque leggerà questo libro comprenderà immediatamente la portata dei suoi insegnamenti”.

*John Pepper*  
*Presidente Procter & Gamble*  
“Negli anni '90 l’America aveva bisogno di una scossa per aumentare la produttività sia sul piano personale che professionale. Il miglior modo per raggiungere questo obiettivo era aggiungere valore alle risorse umane. *Le Sette*

*regole* di S. Covey ha fornito le linee guida, affinché questo accadesse. Questi principi forniscono un gran senso di direzione, sono perfetti per ottenere questo risultato”.

*F.G. “Buck” Rodgers Autore di The IBM Way*

“Pochi elementi fondamentali: questa la chiave del successo. Stephen Covey è un maestro in questo. Comperate questo libro, ma soprattutto usatelo!”.

*Anthony Robbins Autore di Unlimited Power*

I principi contenuti nel libro *Le Sette Regole per avere successo* sono alla base della formazione FranklinCovey e costituiscono le fondamenta per un percorso formativo di successo.

*The 7 Habits of Highly Effective People\*

*4 Roles of Leadership-,*

*What Matters Most-Focus;*

*Aligning goals for results.*

I corsi FranklinCovey sono stati disegnati per poter migliorare la propria efficacia personale e professionale. Ulteriori dettagli e approfondimenti si trovano nelle ultime pagine del libro oppure consultando il sito [www.cegos.it](http://www.cegos.it).

# Prefazione

*Perché buttare giù dalla montagna l'uomo che non sa assemblare i componenti, quando gli stessi sono assemblati male?*

*P. Caldwell primo CEO Ford Motor*

Cosa fa andare avanti la tua impresa come un orologio?

Ogni organizzazione ha 4 livelli di efficacia: personale, interpersonale, manageriale ed organizzativa. Per migliorare in maniera significativa la performance, tutti e quattro devono essere coinvolti.

Le imprese, frequentemente, implementano programmi o soluzioni che lavorano solamente su uno o due livelli, creando disallineamenti nelle organizzazioni. Questi si possono manifestare in molti modi, inclusi un abbassamento del morale, una mancanza di accordo, comunicazione povera, inefficaci strutture di riconoscimento, o livelli non definiti di autorità.

Questo ostacola il raggiungimento di risultati. Se, ad esempio, la performance di un individuo migliora e impatta positivamente sulla produttività, ma i disallineamenti organizzativi rimangono, i miglioramenti andranno rapidamente persi.

L'approccio olistico di Stephen Covey, basato sui principi, assicura che i miglioramenti della performance in un'area del business non siano vanificate dai problemi in un altro.

Stephen Covey ci porta, in questo libro, a scoprire che ogni organizzazione (la famiglia, la società, l'azienda) possiede 4 livelli di efficacia: personale, interpersonale, manageriale ed organizzativa. Migliorare la propria performance significa migliorare in modo significativo ciascuno di questi aspetti, significa non fermarsi ad uno o due livelli, significa evitare diminuzione del livello di motivazione, mancanza di coinvolgimento, mancanza di accordo e comunicazione, inadeguate strutture di riconoscimento.

Un approccio olistico, quindi, il suo, basato sui principi, il cui obiettivo è di non vanificare gli sforzi verso il cambiamento.

I quattro livelli di efficacia:

- **Livello Personale.** L'efficacia personale è la chiave per il successo organizzativo. La base di questo è l'**affidabilità**, una combinazione di carattere e competenza;
- **Livello Interpersonale.** L'efficacia interpersonale si ottiene quando gli individui si fidano gli uni degli altri e comunicano,

lavorando insieme per produrre risultati che sono maggiori di quelli che raggiungerebbero da soli;

- **Livello Manageriale.** L'efficacia manageriale è il prodotto della cooperazione delle persone come team, per raggiungere risultati organizzativi. È caratterizzato da uno stile manageriale che crei un ambiente di lavoro basato sull'empowerment;
- **Livello Organizzativo.** L'efficacia organizzativa aumenta quando la mission, la vision, i valori e la strategia, i processi di lavoro, la struttura e i sistemi dell'organizzazione sono allineati a supportare gli sforzi delle persone che stanno creando valore per l'impresa.

Questo aiuta a creare una realtà organizzativa che supporti lo sviluppo della fiducia interpersonale e l'empowerment manageriale.

Ecco perché, come manager, come uomo, ho trovato questo libro utile.

È un libro sulla chiarezza degli obiettivi, sul raggiungimento degli obiettivi, sulla condivisione degli obiettivi. È un libro che ci accompagna in un percorso di crescita personale, che diventa un percorso di crescita professionale, un libro che fa riflettere e fa agire, muta i comportamenti e le abitudini, pone degli interrogativi, smantella certezze, ci stimola a migliorare i rapporti, prima di tutto con noi stessi.

E poi, mi sono veramente divertito a leggerlo, e per un libro di business, non è poco!

*Paolo Cavalieri Amministratore Delegato Cegos Italia Spa*

# Ringraziamenti

L'interdipendenza è un valore più alto dell'indipendenza.

Questo lavoro è frutto della collaborazione di molte persone. È cominciato alla metà degli anni settanta mentre passavo in rassegna due secoli di letteratura sul tema del successo per conto della mia università. Sono debitore a molti studiosi del passato per gli spunti ricchi di saggezza che mi hanno fornito, saggezza al di là ed oltre le generazioni.

Sono anche grato a molti studenti, amici e colleghi della Brigham Young University e del Covey Leadership Center e alle migliaia di adulti, genitori, giovani, manager, insegnanti e clienti che, mettendone in pratica i contenuti, hanno fornito preziosi riscontri e incoraggiamento. Il materiale e la sua struttura si sono evoluti lentamente e hanno coinvolto coloro che vi si sono sinceramente e profondamente immersi con la convinzione che le “sette regole” rappresentino un approccio globale all'efficacia personale e interpersonale, e che la vera chiave del successo stia, più che nelle singole regole, nella loro connessione e nel modo in cui sono collegate.

Per l'elaborazione e la produzione del libro in sé devo ringraziare:

la mia moglie Sandra, i nostri figli e i loro coniugi per l'integrità e lo spirito di servizio della loro vita e per l'appoggio che mi hanno prestato nei miei molti viaggi e impegni lontano da casa. È facile insegnare i principi che i propri cari vivono;

il mio fratello John per il suo costante affetto e interessamento, per le sue intuizioni e il suo animo puro;

il caro ricordo di mio padre;

la mia madre, per la sua dedizione a tutti i suoi figli e nipoti (ben 87 persone in tutto) e per le sue continue dimostrazioni d'affetto;

Bill Marre, Ron McMillan e Lex Watterson per riscontri, incoraggiamenti, suggerimenti editoriali che hanno portato a produrre questo libro;

Brad Anderson, che con grande sacrificio personale ha creato, in oltre un anno, un programma di sviluppo delle “sette regole” con materiale video. Sotto la sua direzione questo materiale è stato vagliato e perfezionato e viene utilizzato da migliaia di persone in un gran numero di aziende. Quasi senza eccezione, dopo averlo visto, i nostri clienti ci chiedono di poterlo avere per dividerlo con i propri collaboratori, e questo ci dà fiducia nel pensare che “funziona”.

Bob Thele, per averci aiutato a creare all'interno della nostra azienda un

organizzazione che mi ha lasciato la tranquillità mentale necessaria per concentrarmi sul libro;

David Conley, per aver comunicato il valore e il potere delle sette regole centinaia di organizzazioni commerciali, dando a me e ai miei colleghi - Blaine Lee, Roice Krueger, Roger Merrill e Al Switzler - la continua occasione di mettere a confronto le nostre idee in un'ampia varietà di situazioni, il mio proattivo agente letterario Jan Miller, il mio attivo socio Greg Link e le sue assistenti Stephanni Smith e Raleen Beckham Wahlin per la loro creativa e coraggiosa direzione marketing;

Bob Asahina, redattore della Simon and Schuster, per la sua competenza professionale nella realizzazione del progetto, per i suoi innumerevoli e grandiosi suggerimenti e per avermi aiutato a capire meglio la differenza tra scrivere

Le mie devote assistenti Shirley e Heather Smith che mi hanno accompagnato agli inizi e la mia attuale assistente Marilyn Andrews per la loro fedeltà veramente non comune;

il direttore della nostra rivista Executive Excellence, Ken Shelton, per aver curato anni fa il primo manoscritto, per avermi aiutato a perfezionare il testo e il materiale in parecchi punti, per la sua integrità e per il suo senso della qualità

Rebecca Merrill per la sua inestimabile opera di curatrice e collaboratrice alla produzione, per l'impegno a 360° con cui si è avvicinata al materiale e l'abilità, la sensibilità e lo scrupolo con cui ha fatto fronte a tale impegno, e suo marito, Roger, per il suo aiuto saggio e sinergico.



## Premessa alla nuova edizione

Dalla prima pubblicazione de Le 7 Regole per Avere Successo il mondo è drasticamente cambiato. La vita è diventata più complessa, più stressante, più impegnativa. Siamo passati dall'Età Industriale all'Età del Knowledge Worker, con profonde conseguenze. Nella vita privata, in famiglia e in azienda, affrontiamo sfide e problemi che anche solo dieci o vent'anni fa non avremmo nemmeno immaginato. Questi problemi, oltre ad appartenere a un nuovo ordine di grandezza, sono anche di genere completamente diverso.

I rapidi cambiamenti della società e le repentine trasformazioni del mercato globale digitalizzato fanno emergere una domanda molto importante, che mi viene posta piuttosto spesso: “Le 7 Regole per Avere Successo sono ancora valide oggi?”. E a tale proposito “Saranno ancora valide da qui a dieci, venti, cinquanta, cent'anni?”. La mia risposta: più grande è il cambiamento, più sono difficili le sfide, più diventano valide le regole. La ragione: i nostri problemi e le nostre angosce sono universali e in aumento, le soluzioni sono e saranno sempre basate su principi universali, senza tempo, autoevidenti, comuni a qualsiasi società fiorente e duratura nella storia. Non li ho inventati e non me ne attribuisco il merito. Li ho semplicemente identificati e organizzati in una struttura sequenziale.

Uno degli insegnamenti più profondi che ho tratto dalla vita è: se vuoi raggiungere le aspirazioni più alte e superare le sfide più grandi, identifica e applica il principio o la legge naturale che governa i risultati che vuoi ottenere. Il come applichiamo un principio varierà molto e sarà determinato unicamente dalla nostra forza, dal nostro talento e dalla nostra creatività ma, in definitiva, il successo in ogni sforzo deriverà sempre dall'aver agito in armonia con i principi cui è legato.

Molte persone non la pensano in questo modo, almeno coscientemente. In effetti, constaterete sempre più spesso che le soluzioni fondate sui principi sono in netto contrasto con le abitudini comuni e con il modo di pensare della nostra cultura popolare. Permettetemi di illustrare questo contrasto attraverso alcune delle sfide più comuni che ci capita di affrontare.

**Paura e insicurezza.** Oggi molte persone sono oppresse dalla paura. Hanno paura del futuro. Si sentono vulnerabili sul lavoro. Temono di perdere il posto e, di conseguenza, la capacità di mantenere le loro famiglie. Questa vulnerabilità spesso favorisce la rassegnazione a una vita senza rischi e alla co-dipendenza

dagli altri al lavoro e a casa. Nella nostra cultura la risposta più comune al problema è l'indipendenza. "Devo concentrarmi su 'me stesso e ciò che è mio'. Farò il mio lavoro, lo farò bene e continuerò ad attingere alle mie vere gioie fuori dal lavoro". L'indipendenza è un valore e un traguardo notevole, perfino vitale. Il problema è che viviamo in una realtà *interdipendente* e le nostre conquiste più importanti richiedono capacità di interdipendenza ben al di sopra di quelle che possediamo attualmente.

**"Lo voglio ora".** La gente vuole delle cose e le vuole adesso. "Voglio i soldi. Voglio una casa bella e grande, una bella auto, il più grande e miglior cinema multisala. Voglio tutto questo e me lo merito". Tuttavia l'attuale società della "carta di credito" rende facile "prendere adesso e pagare poi" realtà economiche nate all'ultimo momento, e ci ricorda, a volte dolorosamente, che i nostri acquisti non possono superare il nostro potenziale produttivo. Fingere che non sia così è un atteggiamento insostenibile. Le richieste di interesse sono inesorabili e impietose. Perfino lavorare duramente non è abbastanza. Con il vertiginoso ritmo di cambiamento della tecnologia e con la competizione sempre più accanita, guidata dalla globalizzazione dei mercati e dalla tecnologia, dobbiamo non solo essere preparati, ma dobbiamo aggiornarci e reinventarci continuamente. Dobbiamo sviluppare e affinare la mente con assiduità e investire nello sviluppo delle nostre competenze, per evitare di diventare antiquati. Al lavoro i capi premono per i risultati, e con ottime ragioni. La competizione è feroce: è in gioco la sopravvivenza. La necessità di produrre *oggi* è la realtà odierna e rappresenta la domanda di capitale, ma il vero mantra del successo sono sostenibilità e crescita. Potete essere in grado di raggiungere i risultati richiesti nel quadrimestre, ma la vera domanda è: state facendo davvero gli investimenti necessari a sostenere e incrementare questo successo tra uno, cinque, dieci anni? La nostra cultura e Wall Street intimano risultati *oggi*. Ma il principio del *creare un equilibrio* tra il bisogno di andare incontro alle esigenze di oggi e il bisogno di investire nelle capacità che produrranno il successo di domani, è inevitabile. La stessa cosa vale per la salute, il matrimonio, le relazioni familiari e i bisogni della comunità.

**Colpa e vittimismo.** Ovunque troviate un problema, troverete anche un colpevole su cui puntare il dito. La società non può fare a meno del vittimismo. "Se solo il mio capo non fosse un controllore idiota... Se solo non fossi nato così povero... Se solo vivessi in un posto migliore... Se solo non avessi ereditato questo temperamento da mio padre... Se solo i miei figli non fossero così ribelli... Se solo l'altra divisione non continuasse a mandare a monte gli ordini...

Se solo non vivessimo in questo periodo di declino per l'industria... Se solo la nostra gente non fosse così pigra e senza ambizioni... Se solo mia moglie fosse più comprensiva... Se solo... Se solo". Incolpare tutti e tutto per i nostri problemi e le nostre sfide potrebbe essere la norma e potrebbe fornire un sollievo temporaneo. Mostrateci qualcuno che sia abbastanza umile da accettare e da assumersi la *responsabilità* della sua situazione, abbastanza coraggioso da intraprendere qualsiasi *iniziativa* necessaria ad affrontare e risolvere creativamente queste sfide e vi mostrerò il potere supremo della scelta.

**Disperazione.** I figli della colpa sono il cinismo e la disperazione. Quando soccombiamo alla convinzione di essere vittime delle circostanze e ci arrendiamo al determinismo, perdiamo speranza e ambizione e ci appiattiamo alla rassegnazione e all'inattività. "Sono un pedina, una marionetta, una ruota dell'ingranaggio e non posso farci niente. Ditemi solo cosa devo fare". Moltissime persone intelligenti e dotate si sentono così e soffrono l'ampia gamma di stati di scoraggiamento e depressione che ne consegue. La risposta della cultura popolare per sopravvivere a tutto questo è il cinismo: "limita le tue aspettative dalla vita al punto da non essere più deluso da niente e da nessuno". Il diverso e contrastante principio di crescita e speranza nella storia è la scoperta che "Sono io la forza creativa della mia vita".

**Mancanza di equilibrio** La vita nella società dei telefoni cellulari è sempre più complessa, impegnativa, stressante e assolutamente stremante. Nonostante tutti i nostri sforzi di gestire il tempo, di fare di più, di migliorare e acquisire maggior efficienza attraverso le meraviglie della tecnologia moderna: perché ci ritroviamo sempre più spesso "pieni di cose vuote", subordinando al lavoro la salute, la famiglia, la coerenza e molte delle cose che contano? Il problema non è il lavoro, che è comunque il motore che sostiene la nostra vita. Il problema è che la cultura moderna dice: "entra al lavoro presto, esci tardi, sii più efficiente, sacrificati per il momento". Ma la verità è che tutto ciò non produce equilibrio e pace mentale, che appartengono alle persone che sviluppano una visione chiara delle loro massime priorità e che su di esse concentrano la loro vita e la loro integrità.

**"Qual'è la mia parte?".** La nostra cultura ci insegna che se vogliamo qualcosa dalla vita dobbiamo "aspirare ad essere il numero uno". Ci viene detto: "La vita è un gioco, una corsa, una competizione e ti conviene vincerla". Compagni di scuola, colleghi e perfino membri della famiglia sono visti come rivali: più vincono, meno resta per noi. Naturalmente cerchiamo di apparire generosi e di gioire dei successi altrui, ma spesso, quando gli altri ottengono

qualcosa, ci rode il fegato. Molti dei grandi traguardi nella storia della nostra civiltà sono stati raggiunti dalla volontà indipendente di uno spirito determinato. Ma le opportunità più grandi e le conquiste sconfinata dell'Età del Knowledge Worker sono riservate a coloro che padroneggiano l'arte del "noi". La vera grandezza sarà raggiunta attraverso la mente esuberante che lavora senza egoismo - *nel* rispetto reciproco, *per* il bene reciproco.

**La sete di comprensione.** Pochi dei bisogni del cuore umano sono più grandi del bisogno di comprensione: avere una voce che sia ascoltata, rispettata e tenuta in considerazione, essere influenti. La maggior parte delle persone crede che la chiave dell'influenza sia la comunicazione: rendere efficace la vostra opinione, esporla in maniera chiara e parlare in maniera persuasiva. In effetti, pensandoci, non trovate che, mentre gli altri vi parlano, anziché ascoltare per capire davvero, spesso vi preoccupate di preparare la risposta? La vera influenza inizia quando gli altri percepiscono che *voi* siete influenzati da *loro*, che avete ascoltato attentamente e sinceramente e che siete aperti alle loro idee. Ma la maggior parte delle persone sono troppo vulnerabili emotivamente per ascoltare con attenzione, per sospendere il loro punto di vista abbastanza a lungo da potersi concentrare sulla comprensione, prima di comunicare le loro idee. La nostra cultura chiede, e addirittura pretende, comprensione e influenza. Tuttavia il principio dell'influenza è governato dalla comprensione reciproca generata dall'impegno di almeno una persona ad ascoltare attentamente per prima.

**Conflitto e Differenze.** Le persone hanno così tanto in comune, eppure sono così magnificamente diverse. Pensano in maniera diversa; hanno valori, motivazioni e obiettivi diversi e talvolta contrastanti. I conflitti sorgono naturalmente da queste differenze. La società assume un approccio competitivo alla risoluzione di conflitti e differenze tendendo a concentrarsi sul "vinci il più possibile". Sebbene si siano ottenuti ottimi risultati dalla sapiente arte del *compromesso*, in cui entrambe le parti avvicinano le loro posizioni finché non viene raggiunto un punto intermedio, alla fine nessuno è stato davvero soddisfatto. Che spreco se le differenze conducono al minimo comun denominatore! Che spreco se non si riesce a utilizzare il principio della *cooperazione creativa* nello sviluppo di soluzioni che siano meglio di quanto immaginassero in origine le parti!

**Ristagno personale.** La natura umana ha quattro dimensioni - corpo, mente, cuore e spirito. Consideriamo le differenze e i risultati dei due approcci:

#### **Corpo:**

Tendenza culturale: mantenere un certo stile di vita; curare i problemi di salute

con la chirurgia e i farmaci.

Principio: prevenire malattie e problemi di salute facendo in modo che lo stile di vita sia in armonia con i principi universalmente stabiliti e accettati riguardanti la salute.

**Mente:**

Cultura: guardare la televisione, “divertimi”.

Principio: leggere ampiamente e approfondire, istruzione continua.

**Cuore:**

Cultura: approfittare delle relazioni con gli altri per promuovere i propri interessi personali ed egoistici.

Principio: servire e ascoltare gli altri con attenzione e rispetto porta al più grande appagamento e alla più grande gioia.

**Spirito:**

Cultura: soccombere al crescente laicismo e cinismo.

Principio: riconoscere che la fonte del nostro bisogno primario di significato e positività sono i principi, le cui leggi naturali risiedono, credo personalmente, in Dio.

Vi invito a tenere a mente sia queste sfide universali, sia i vostri bisogni e le vostre sfide individuali. Se lo farete, troverete soluzioni e indicazioni durature. Vedrete che il contrasto tra l’approccio della cultura popolare e l’approccio senza tempo dei principi diverrà sempre più evidente.

Come nota finale personale vorrei ripetere una domanda che pongo costantemente durante le mie lezioni: Quante persone sul letto di morte rimpiangono di non aver trascorso più tempo in ufficio, o guardando la televisione? La risposta è: nessuno. Pensano alle persone che amano, alle loro famiglie e a coloro che hanno servito.

Anche il grande psicologo Abraham Maslow, alla fine della sua vita, mise la felicità, la realizzazione e l’eredità ai posteri davanti all’autorealizzazione... (al primo posto nella sua “gerarchia dei bisogni”). E la chiamò autotrascendenza.

Lo stesso vale per me: l’impatto più grande e più soddisfacente dei principi riuniti nelle 7 Regole emerge nelle vite dei miei figli e dei miei nipoti.

Ad esempio mia nipote Shannon di 19 anni, fu “spinta” ad assistere gli orfani in Romania e scrisse a me e Sandra di una rivelazione che ebbe un giorno in cui un bimbo l’aveva abbracciata dopo averle vomitato addosso. In quel momento Shannon decise “Non voglio più vivere nell’egoismo. Voglio dedicare la mia vita all’assistenza”. Dopo questa lettera Shannon è tornata dalla Romania e sta ancora servendo il prossimo.

Tutti i nostri figli si sono sposati e, con i loro coniugi, hanno sviluppato una dichiarazione di missione personale fondata su principi e focalizzata sull'assistenza al prossimo. Vederli mettere in pratica questa missione ci fa gioire della nostra discendenza.

Ora inizia la vostra lettura de *Le 7 Regole per Avere Successo*, prometto che sarà un'avventura stimolante. *Condividete* ciò che state imparando con le persone che amate. E, cosa più importante, *iniziate ad applicare* ciò che imparate. Ricordate: imparare senza fare è come non imparare del tutto. Sapere e non *fare* è come non sapere.

Personalmente trovo che mettere in pratica le 7 Regole sia una lotta incessante: anzitutto perché migliorando cambia la natura della sfida, un po' come accade sciando, giocando a golf, tennis o in qualsiasi altro sport. Ogni giorno lavoro e lotto per vivere queste regole e i principi che contengono, per cui sono al vostro fianco in quest'avventura.

Stephen R. Covev [stephen.covev@stephencovev.com](mailto:stephen.covev@stephencovev.com) [www.stephencovev.com](http://www.stephencovev.com)  
Provo. Utah

# Prima Parte

## Paradigmi e principi

### 1. Inside-out

*Non esiste al mondo vera eccellenza che possa essere separata da un retto vivere.*

DAVID STARR JORDAN

In oltre venticinque anni trascorsi tra uomini d'affari, colleghi dell'ambiente universitario e situazioni matrimoniali e familiari, sono venuto in contatto con un gran numero di persone che hanno raggiunto apparentemente un livello eccezionale di successo ma hanno dovuto fare i conti con un gran vuoto interiore, con un profondo bisogno di coerenza, di efficacia e di relazioni interpersonali più sane e più solide.

Immagino che alcuni dei problemi che mi hanno confidato siano comuni anche a voi che mi state leggendo.

*Io mi sono posto obiettivi di carriera e li ho raggiunti: nella mia professione sto godendo di un successo invidiabile. Ma a costo della mia vita personale e familiare. Non riconosco più mia moglie e i miei figli. Non sono neanche più sicuro di conoscere me stesso e di sapere che cosa è veramente importante per me. Avrei dovuto chiedermi: ne vale la pena?*

*Ho cominciato una nuova dieta... per la quinta volta quest'anno. So di essere sovrappeso, e voglio tornare veramente in forma. Leggo tutte le novità in fatto di diete, mi fisso degli obiettivi, mi impongo un atteggiamento positivo e mi ripeto che posso farcela. Invece, niente da fare. Dopo poche settimane ci ricasco. Pare proprio che non riesca a mantenere una promessa fatta a me stesso.*

*Ho seguito un'infinità di corsi sull'efficacia manageriale. Mi aspetto molto dai miei dipendenti e lavoro molto per trattarli nel migliore dei modi. Ma non sento da parte loro nessuna lealtà nei miei confronti. Credo che, se dovessi restare a casa malato per un giorno, loro passerebbero la maggior parte del tempo a chiacchierare davanti al distributore del caffè. Perché non sono capace di insegnare loro a essere indipendenti e responsabili..., o di trovare dei dipendenti che possano esserlo?*

*Mio figlio è un adolescente ribelle e si droga. Qualsiasi cosa io tenti, non mi*

*dà ascolto. Cosa posso fare?*

*C'è così tanto da fare! E non c'è mai tempo abbastanza! Mi sento sempre sotto pressione, senza un attimo di respiro, tutto il giorno, tutti i santi giorni, sette giorni alla settimana. Ho frequentato seminari sulla gestione del tempo e ho provato cinque o sei sistemi diversi di pianificazione. Sono migliorato leggermente, però non ho ancora la sensazione di vivere la vita felice, produttiva e serena che vorrei vivere.*

*Voglio insegnare ai miei figli il valore del lavoro. Ma per ottenere da loro un qualsiasi risultato devo seguirli passo passo... e stimolarli continuamente con lamentele ad ogni loro azione. E tanto più semplice sbrigarsela da solo. Perché mai i figli non possono fare il loro lavoro volentieri, senza che gli si stia sempre con il fiato sul collo?*

*Io sono uno occupato, molto occupato. Ma certe volte mi chiedo se tutto quello che faccio quotidianamente produrrà dei risultati, cambierà le cose, sul medio periodo. Vorrei poter pensare che la mia vita abbia avuto un senso, che qualcosa è cambiato perché io c'ero.*

*Quando vedo amici o parenti che hanno successo o ricevono qualche riconoscimento, naturalmente sorrido e mi congratulo con loro. Ma dentro, in realtà, mi rodo il fegato. Perché devo sentirmi così?*

*Io ho una personalità estremamente forte. Sono certo che, quasi in qualsiasi situazione, posso avere tutto sotto controllo. La maggior parte delle volte posso persino influenzare gli altri nel modo che voglio. Il più delle volte riesco a ottenere ciò che voglio proprio influenzando gli altri, in modo che suggeriscano esattamente la soluzione che voglio. Rifletto molto su ogni situazione e ho la netta sensazione che le idee che mi vengono siano di solito le migliori in assoluto. Eppure mi sento fuori posto, non a mio agio. Non sono mai sicuro di quello che gli altri pensano davvero di me e delle mie idee.*

*Il mio matrimonio è una noia mortale. Non posso dire che litighiamo, o ci siano problemi gravi: semplicemente non ci amiamo più. Siamo stati da un consulente matrimoniale, abbiamo tentato molte cose diverse, ma pare proprio che non riusciamo a riaccendere il sentimento di una volta.*

*Questi sono problemi profondi, problemi angosciosi: problemi che non si possono risolvere in quattro e quattr'otto.*

*Qualche anno fa, mi trovai con mia moglie Sandra a dover affrontare una di queste situazioni. Uno dei nostri figli aveva grosse difficoltà a scuola. Il suo rendimento era davvero basso; non riusciva neppure a seguire le indicazioni per affrontare i test, neanche lontanamente riusciva a passarli. Nei rapporti con gli*



altri era immaturo, spesso era causa di imbarazzo per chi lo circondava. Anche da un punto di vista fisico non era sicuramente forte: piccolo, gracile, incapace di coordinare bene i movimenti; per esempio, quando giocava faceva roteare la mazza da baseball prima ancora che gli venisse lanciata la palla. Gli altri gli ridevano dietro.

Sandra e io cercavamo in tutti i modi di aiutarlo. Eravamo convinti che se il “successo” era un aspetto importante nella vita, a maggior ragione lo era nel nostro ruolo di genitori. Così lavorammo sui nostri atteggiamenti e sul nostro comportamento e cercammo di fare questo stesso lavoro su di lui. Tentammo di cambiare il suo carattere usando tecniche per far emergere un atteggiamento mentale positivo. “Forza, figliolo! Dai, che puoi farcela! Lo sai che puoi. Impugna la mazza un po’ più in su e tieni ben d’occhio la palla. Non vibrare la mazza finché la palla non è a tiro”. E quando faceva un po’ meglio lo lodavamo e incoraggiavamo in tono entusiastico: “Bel colpo, ragazzo, continua così”. Quando i suoi compagni gli ridevano dietro li sgridavamo: “Lasciatelo in pace. Non stategli addosso. Sta solo imparando”. E nostro figlio si metteva a piangere e insisteva che sarebbe sempre stato una schiappa e che, del resto, il baseball non gli piaceva.

Qualsiasi cosa facessimo sembrava inutile, ed eravamo seriamente preoccupati. Era davvero evidente l’effetto che questa situazione aveva sul suo livello di autostima. Ci sforzammo ancora di più, lo incoraggiammo, cercammo di dargli una mano con un atteggiamento positivo, ma dopo ripetuti fallimenti decidemmo di soprassedere e cercammo di considerare la situazione sotto un’ottica diversa.

In quel periodo mi stavo occupando di sviluppo della leadership. Stavo preparando dei seminari sul tema della comunicazione e della percezione per un programma di formazione rivolto ai dirigenti dell’IBM.

Durante il lavoro di analisi e di progettazione, mi nacque un interesse particolare per come le percezioni vengono a formarsi, come governano il nostro modo di vedere e come il nostro modo di vedere determina il nostro modo di comportarci. Questo mi portò ad approfondire la teoria dell’aspettativa e delle profezie che si autoavverano, il cosiddetto “*Effetto Pigmalione*”, e a rendermi conto di quanto siano profondamente radicati i nostri modi di percepire. Questo m’insegnò che noi dobbiamo considerare e prendere in esame anche *la lente* attraverso cui vediamo il mondo, oltre che il mondo che vediamo, e che la lente stessa modifica il nostro modo d’interpretare il mondo.

Non appena Sandra e io cominciammo a parlare di questi concetti e della

nostra particolare situazione, cominciammo a renderci conto che quanto stavamo facendo per aiutare nostro figlio non si armonizzava col modo in cui lo vedevamo realmente. Quando esaminammo onestamente i nostri sentimenti più profondi capimmo che quanto perceivamo era che fundamentalmente egli era inadeguato, in un certo qual modo “diverso”. Per quanto lavorassimo sul nostro atteggiamento e comportamento, i nostri sforzi erano inefficaci perché, nonostante le nostre azioni e le nostre parole, quello che veramente gli comunicavamo era: “Tu non sei capace. Tu devi essere protetto”.

Cominciammo a comprendere che se volevamo cambiare la situazione dovevamo prima di tutto cambiare noi stessi. E, per cambiare noi stessi veramente, dovevamo per prima cosa cambiare le nostre percezioni della realtà.

## **Carattere etico ed etica della personalità**

Nello stesso tempo, oltre a compiere ricerche sulla percezione, ero coinvolto da uno studio approfondito della letteratura sulle tecniche per il conseguimento del successo pubblicata negli Stati Uniti a partire dal 1776. Leggevo e scorrevo centinaia di libri, articoli e saggi su temi quali: il miglioramento di sé, la psicologia popolare e l’autoaiuto. Avevo sottomano la summa di quello che un popolo libero e democratico considerava la ricetta per vivere una vita di successo.

Ripercorrendo due secoli di letteratura sul successo, notai una costante che mi sconcertava. Considerando quanto ci era accaduto e la nostra personale e dolorosa vicenda, alla luce di altre situazioni difficili analoghe che avevo incontrato nel corso degli anni, si fece sempre più netta in me la sensazione che gran parte della letteratura sul successo degli ultimi cinquant’anni fosse veramente superficiale. Ricca solo dell’importanza dell’immagine pubblica, di tecniche e di rimedi sbrigativi quasi miracolistici: cerotti e aspirine sociali destinati a problemi acuti, rimedi temporanei che a volte sembrano risolvere le situazioni, ma che non vanno neppure ad intaccare i problemi cronici di fondo, che riaffiorano, poi, più forti che mai.

In netto contrasto, quasi tutta la letteratura dei precedenti 150 anni sottolineava invece, come fondamento del successo, quello che potrebbe essere definito “carattere etico”: integrità, umiltà, fedeltà, temperanza, coraggio, giustizia, pazienza, laboriosità, semplicità, modestia. Un classico esempio di questa letteratura è l’autobiografia di Benjamin Franklin. La storia dello sforzo di un uomo per interiorizzare determinati principi e regole.

Il carattere etico porta a pensare che esistono principi fondamentali per la

realizzazione della vita, e che le persone possono ottenere il successo reale e una felicità duratura solo se imparano a integrare questi principi nel loro carattere.

Poco dopo la prima guerra mondiale, però, la concezione fondante del successo si spostò dal carattere etico a ciò che potremmo definire l'“etica della personalità”. Il successo diventò più una funzione della personalità, dell'immagine pubblica, di atteggiamenti e comportamenti, capacità e tecniche, che rendono più fluidi i processi di relazione interpersonale. L'etica della personalità prese essenzialmente due direzioni: una fu quella delle tecniche delle pubbliche relazioni, e l'altra quella dell'atteggiamento mentale positivo (PMA). Parte di questa filosofia si esprimeva in massime ispiratrici e a volte valide quali “Il tuo atteggiamento determina il tuo stato (di benessere)”, “Conquisterai più amici col sorriso che con una espressione severa” e “Qualsiasi cosa l'uomo possa concepire e in cui possa credere, può ottenerla”.

Altre parti dell'approccio basato sulla personalità erano chiaramente manipolatorie, addirittura mistificanti, in quanto incoraggiavano a servirsi di tecniche per arrivare a piacere al prossimo, a fingere interesse per i passatempi degli altri per ottenere da loro quanto desiderato, a usare il potere dell'immagine, del look, o a conquistare uno spazio a scapito degli altri.

Parte di questa letteratura riconosceva il carattere come un ingrediente del successo, ma tendeva a considerarlo solo come un fattore a sé anziché riconoscerlo come fondamentale e catalizzante. I riferimenti al carattere etico diventavano più che altro omaggi di facciata; l'accento veniva posto sulle tecniche per influenzare gli altri, sulle strategie di potere, sulle capacità di comunicazione e sugli atteggiamenti positivi.

Cominciai a rendermi conto che questa etica della personalità era la fonte inconscia delle soluzioni che Sandra e io stavamo cercando di usare con nostro figlio. Nel riflettere più profondamente sulle differenze fra l'etica della personalità e il carattere etico, compresi che io e mia moglie avevamo ottenuto dai nostri figli un buon comportamento secondo i canoni convenzionali e che, ai nostri occhi, questo figlio semplicemente non si mostrava all'altezza dei nostri sforzi e delle nostre aspettative. La nostra *immagine* di noi stessi, e del nostro ruolo di bravi genitori, di genitori che avevano a cuore la riuscita dei figli, era ancora più profondamente radicata della vera *immagine* di nostro figlio, e forse la influenzava. Molto più complesso e importante della nostra preoccupazione per il bene di nostro figlio era il *nostro modo di vedere* e di affrontare il problema.

Le nostre discussioni ci permisero di renderci dolorosamente conto della

poderosa influenza del nostro carattere, delle nostre motivazioni e del nostro modo di percepire nostro figlio; di capire che il continuo confronto con i canoni della società non si armonizzavano con i nostri valori più profondi e che avrebbero potuto portare ad un amore condizionato, finendo col compromettere l'autostima di nostro figlio. Decidemmo perciò di concentrare i nostri sforzi su noi stessi: non sulle nostre tecniche, ma sulle nostre motivazioni più profonde e sul nostro modo di percepire nostro figlio. Invece di cercare di cambiarlo, cercammo di metterci in disparte: di separarci da lui e di avvertire la sua identità, la sua individualità, la sua peculiarità e il suo valore.

Attraverso una profonda riflessione e l'esercizio della fede e della preghiera, cominciammo a vedere nostro figlio nella prospettiva della sua unicità. Vedemmo in lui molteplici potenzialità che si sarebbero realizzate secondo il suo passo e la sua velocità. Decidemmo di rilassarci e di smettere di stargli addosso, per lasciar emergere la sua personalità. Capimmo il nostro ruolo naturale di genitori che dovevano incoraggiarlo, apprezzarlo e stimarlo. Inoltre lavorammo molto approfonditamente sulle nostre motivazioni e cercammo di crearci sicurezze interne a noi stessi, non legate al comportamento più o meno accettabile, secondo i canoni della società, dei nostri figli.

Nella misura in cui il nostro vecchio modo di percepire nostro figlio si attenuava e si andavano sviluppando motivazioni basate su valori, cominciarono a emergere nuovi sentimenti. Potevamo apprezzarlo semplicemente per il fatto che fosse nostro figlio invece di confrontarlo o giudicarlo continuamente. Smettemmo di cercare di "clonarlo" a nostra immagine o di misurarlo con il metro delle aspettative sociali. Non ci sforzammo più di manipolarlo, seppure con delicatezza, per renderlo adatto ad uno schema sociale accettabile. E siccome cominciammo a vederlo assolutamente adeguato ad affrontare la vita, smettemmo di proteggerlo dagli altri.

Era stato cresciuto sotto una campana di vetro, per cui all'inizio fu dura per lui, ci esprime il suo disagio, ma non intervenimmo più. "Non c'è bisogno che ti proteggiamo", era il tacito messaggio. "Fondamentalmente sei a posto".

Con il passare delle settimane e dei mesi, egli cominciò a sviluppare un gran senso di fiducia in se stesso. Letteralmente sbocciò, certo, con la sua velocità e il suo passo, ma sbocciò. Raggiunse risultati stupefacenti, se misurati in base ai criteri sociali convenzionali - dal punto di vista del rendimento scolastico, nei rapporti interpersonali e in campo atletico - e con un progresso incredibile, ben al di là dei processi di sviluppo cosiddetti naturali. Con il passare degli anni è stato eletto alla guida di molte associazioni studentesche, è diventato un atleta

riconosciuto e ha cominciato a ricevere a scuola il massimo dei voti. Ha sviluppato una personalità coinvolgente e aperta che gli ha permesso di relazionarsi in maniera rilassata con ogni genere di persone. Io e mia moglie siamo convinti che i risultati “socialmente formidabili” di nostro figlio siano stati un’espressione, determinatasi spontaneamente, di quanto provava per se stesso piuttosto che uno sforzo volto ad ottenere una qualche riconoscibilità sociale. Si è trattato di un’esperienza straordinaria per me e mia moglie, e di un’esperienza molto istruttiva per il nostro modo di comportarci con gli altri figli e in altri ruoli. Ci ha fatto comprendere ad un livello molto intimo la differenza sostanziale tra l’etica della personalità e il carattere etico nel processo di raggiungimento del successo. Queste parole dei Salmi bene esprimono la nostra convinzione: “Cerca nel tuo cuore con la massima diligenza, poiché è da esso che provengono le soluzioni della vita”.

## **Grandezza di primo e secondo livello**

L’esperienza con mio figlio, lo studio del fenomeno della percezione e le letture dei testi sul successo si fusero insieme a creare una di quelle esperienze “Aha!” che si hanno nella vita quando, di colpo e come per miracolo, tutte le tessere si sistemano al loro posto. Improvvisamente fui in grado di vedere il forte impatto dell’etica della personalità e di capire chiaramente quelle discrepanze sottili, e spesso non chiare a livello conscio, fra quanto io sapevo essere vero, certe cose che mi erano state insegnate molti anni addietro da bambino, cose che facevano parte del mio sistema di valori - e le filosofie mordi e fuggi da cui mi trovavo circondato ogni giorno. Capii veramente perché, spesso, lavorando con persone di ogni tipo e insegnando loro cose che ritenevo essere veramente efficaci, mi ero trovato spesso a dover combattere contro le mode del momento.

Non voglio dire che gli elementi dell’etica della personalità o sviluppo della personalità, la formazione sulle tecniche di comunicazione, l’apprendimento delle strategie “pensa positivo” o la retorica non siano di aiuto, anzi qualche volta sono addirittura essenziali per raggiungere il successo; ma sono elementi di contorno, secondari, non determinanti. Forse nel corso dei secoli ci siamo focalizzati così tanto sul processo di costruzione, da dimenticarci il nostro punto di partenza, le fondamenta stesse su cui costruire: abbiamo mietuto così tanto senza seminare, che ci siamo dimenticati del bisogno di farlo. Se cerco di usare strategie e tattiche per convincere gli altri a fare quello che voglio, a lavorare in maniera più motivata, a piacersi, mentre il mio stesso modo di essere denuncia chiaramente doppiezza ed insincerità, non posso pensare di avere un successo

duraturo. Il mio essere “doppio” genererà inevitabilmente sfiducia, ed ogni cosa, anche supportata dalle migliori tecniche manageriali, sarà percepita come un tentativo di manipolazione. Non farà alcuna differenza la mia capacità nell’usare la tecnica, non farà alcuna differenza quanto buone siano le mie intenzioni, se non esiste fiducia, o è molto scarsa, non ci sono le basi per un reale successo.

Concentrarsi solo sulla tecnica è come basare la propria vita scolastica esclusivamente sugli esami. In questo modo si è promossi, magari anche con buoni voti, ma se non si lavora, giorno dopo giorno, non conosceremo mai veramente quanto abbiamo studiato né potremo sviluppare una vera istruzione.

Non avete mai pensato quanto sarebbe assurdo adottare un metodo del genere in una fattoria: dimenticarsi di seminare in autunno, non fare nulla per tutto l’inverno e la primavera, e poi sfacchinare in estate per racimolare un po’ di raccolto? Una fattoria è un sistema naturale. Il prezzo dev’essere pagato e il processo seguito. Si raccoglie sempre quanto si è seminato; non ci sono scorciatoie.

Questo principio è vero, in ultima analisi, anche nel comportamento umano, nelle relazioni. Anche questi sono sistemi naturali basati sulla legge del raccolto. Nel breve, in un sistema sociale artificiale come una scuola, si può andare avanti se s’impara come manipolare le regole fatte dall’uomo, a “giocare il gioco”. Nella maggior parte delle interazioni occasionali o di breve respiro, è possibile servirsi dell’etica della personalità per ottenere risultati e per fare un’impressione favorevole grazie a modi accattivanti e persuasivi, fingendo di essere interessati alle cose degli altri. Si possono imparare tecniche rapide e facili in grado di funzionare in situazioni a breve termine. Ma nelle relazioni a lungo termine i tratti secondari da soli, non portano lontano. Alla fine, se non ci sono una profonda integrità e una vera forza di carattere, le sfide della vita porteranno alla superficie le motivazioni reali e il fallimento del rapporto prenderà il posto di un successo a breve termine.

Molte persone dotate di una grandezza di tipo secondario - vale a dire il riconoscimento sociale per i loro talenti - sono prive dei valori fondanti, quali la bontà di carattere. Prima o poi questo si evidenzierà in ogni relazione importante, sia con un socio d’affari, il coniuge, un amico o un figlio adolescente in crisi d’identità. È il nostro carattere la cosa che comunica in modo più forte.. Come una volta disse Emerson: “Quello che tu sei mi grida così forte nelle orecchie che non posso udire quel che dici”.

Ci sono, naturalmente, situazioni in cui le persone possiedono forza di carattere ma non sono capaci di comunicare, e questo, senza dubbio, si

ripercuote anche sulla qualità delle relazioni. Ma gli effetti sono in ogni caso secondari.

In ultima analisi, quello che noi *siamo* esprime di noi stessi molto più di qualsiasi cosa noi diciamo o facciamo. Tutti noi lo sappiamo. Ci sono persone di cui ci fidiamo ciecamente perché conosciamo il loro carattere. Che siano bravi comunicatori oppure no, che siano più o meno esperti nelle varie tecniche di gestione delle relazioni, in ogni caso noi abbiamo fiducia in loro, e lavoriamo con loro alla grande.

Come disse William George Jordan: “Ciascun individuo ha ricevuto nelle proprie mani un meraviglioso potere, sia usato nel bene o nel male: la silenziosa, inconsapevole, invisibile influenza sulla propria vita. Questo è semplicemente il riflesso costante di quello che l’uomo è realmente, non di quello che appare o finge di essere”.

## **Il potere di un paradigma**

“Le sette regole per avere successo” include molti dei fondamentali principi dell’efficacia: principi fondamentali, primari. Le regole stesse rappresentano l’applicazione dei principi corretti su cui si basano felicità e successo reali, duraturi.

Prima di poter realmente comprendere queste sette regole dobbiamo capire i nostri “paradigmi” e imparare a fare un “salto di paradigma”.

Il carattere etico e l’etica della personalità sono esempi di paradigmi sociali. La parola paradigma viene dal greco; in origine era un termine scientifico, ma oggi è usato comunemente per indicare un modello, una teoria, un modo di percepire, un prospetto o un sistema di riferimento. In senso più generale, è il modo in cui noi “vediamo” il mondo: non nei termini del senso fisico della vista ma nei termini del percepire, comprendere, interpretare.

Un modo semplice di comprendere i paradigmi è di vederli come mappe. Noi sappiamo bene che “la mappa non è il territorio”. Una mappa è semplicemente una rappresentazione di certi aspetti del territorio: ed è esattamente quello che fa un paradigma. È una teoria, una spiegazione, un modello di qualcos’altro.

Ipotizziamo di voler raggiungere Piazza Velasca a Milano. Una cartina, una mappa sicuramente sarebbe di grande aiuto per giungere a destinazione. Supponiamo che la cartina sia sbagliata. A causa di un errore tipografico la cartina indicata come “Milano” è in realtà una pianta di Roma. Cercheremmo di arrivare a destinazione senza riuscirci. Avete un’idea della frustrazione che può provocare una situazione come questa?

Potremmo lavorare sul comportamento: aumentare gli sforzi, essere più attento, raddoppiare la velocità. Tutto questo avrebbe come unico risultato quello di farci arrivare più in fretta nel posto sbagliato.

Potremmo lavorare sull'atteggiamento: pensare in modo più positivo. Anche in questo caso non arriveremmo a destinazione, ma forse non ce ne importerebbe. L'atteggiamento sarebbe così positivo che saremmo felici dovunque ci capitasse di finire.

Il punto è che ci saremmo persi, in ogni caso. Il problema fondamentale non ha niente a che vedere con il comportamento o l'atteggiamento. Il problema è la cartina sbagliata.

Solo con la cartina corretta, il comportamento diventa importante; se ci dobbiamo scontrare con imprevisti lungo il percorso, interruzioni, deviazioni, in questo caso l'atteggiamento può contare davvero molto... Ma il primo e più importante requisito è la precisione della mappa.

Ciascuno di noi ha, nella propria testa, molte moltissime mappe, che possono essere divise in due categorie principali: mappe di come le cose sono (mappe della realtà) e mappe di come le cose dovrebbero essere (mappe dei valori). Noi interpretiamo tutto quello che percepiamo attraverso queste mappe mentali. Raramente mettiamo in discussione la loro precisione, di solito non siamo neppure consapevoli di averle. Semplicemente presumiamo che il modo in cui vediamo le cose sia il modo in cui esse siano o in cui dovrebbero essere.

I nostri atteggiamenti e comportamenti nascono proprio da queste credenze. Il modo in cui vediamo le cose è la fonte del nostro modo di pensare e del nostro modo di agire.

Vorrei ora proporti un'esperienza intellettuale ed emotiva. Gira la pagina e guarda per pochi secondi la figura 1 che vi è rappresentata.

Adesso gira ancora una pagina e descrivi accuratamente quello che vedi nella figura 2.

Vedi una donna? Che età pensi abbia? Che aspetto ha? Cosa indossa? Cosa fa nella vita?

Probabilmente descriverai la donna nel disegno sui venticinque anni, molto carina, abbastanza elegante, con un grazioso nasino e forse un po' timida o civettuola, magari ti piacerebbe portarla fuori a cena o, se fossi uno stilista, potresti assumerla come indossatrice.

Ma se ti dicessi che hai preso un abbaglio? Se ti dicessi che quella è l'immagine di una donna di circa settant'anni, dall'aria triste, con un gran naso e sicuramente non adatta a fare l'indossatrice? Una donna che probabilmente



aiuteresti ad attraversare la strada?

Quale delle due è la realtà? Guarda di nuovo la figura 2. Riesci a vedere la vecchia? Se non ci riesci, riprova. Adesso lo vedi il suo gran naso a becco? Il suo scialle?

Se tu ed io stessimo parlando a quattr'occhi, potremmo discutere del disegno. Tu potresti descrivermi quello che vedi, e io potrei parlarti di quello che vedo. Potremmo continuare a comunicare finché tu non mi mostrassi chiaramente ciò che vedi nell'illustrazione e io non ti mostrassi chiaramente ciò che ci vedo io.

Ahimè non possiamo farlo. Vai alla fine di questo capitolo, osserva bene la figura 3 e poi toma a guardare la figura 2. Adesso riesci a vedere la vecchia? È importante che tu la veda prima di continuare la lettura.

La prima volta che vidi questo esercizio fu molti anni fa alla Harvard Business School. Il docente lo utilizzava per dimostrare in modo chiaro ed evidente che due persone possono vedere la stessa cosa, non trovarsi d'accordo eppure avere ragione entrambe. Non è logica, è psicologia.

Un giorno portò in aula un mazzo di grosse carte, metà avevano il disegno della giovane donna della figura e l'altra metà il disegno della vecchia della figura 3. Le distribuì ai suoi studenti, la figura della giovane a coloro che sedevano nel lato sinistro dell'aula e la figura della vecchia all'altro. Ci chiese di guardare le carte, di concentrarci su di esse per una decina di secondi e poi di riconsegnarle. Dopo di che proiettò sullo schermo la figura 2, che combinava entrambe le immagini, e chiese agli allievi di descrivere quello che vedevano. Quasi tutti quelli che prima avevano visto sulle loro carte l'immagine della giovane donna videro la giovane anche nella figura proiettata. E quasi tutti quelli che prima avevano visto sulle loro carte l'immagine della vecchia videro la vecchia anche nella figura sullo schermo.



Il professore chiese poi a uno studente di spiegare quello che vedeva a un altro che si trovava al lato opposto dell'aula. Non appena cominciarono si verificarono problemi di comunicazione.

“Come sarebbe a dire, ‘una vecchia’? Ma se non avrà più di vent’anni, ventidue al massimo!”.

“Ma va là. Vorrai scherzare. Avrà settant’anni... magari ottanta!”.

“Senti, sei cieco o stai dando i numeri? È una donna giovane e bella. La inviterei volentieri a cena. È uno schianto”.

“Uno schianto? Una vecchia megera, vorrai dire”.

La discussione andò avanti, con ciascuno dei due sicuro di quello che diceva e assolutamente irremovibile. Il fatto incredibile è che gli studenti avevano un

enorme vantaggio: la maggior parte di loro sapeva fin dall'inizio della dimostrazione che esisteva un altro punto di vista, cosa che molti di noi non sarebbero mai disposti ad ammettere. Malgrado ciò, all'inizio, solo pochi studenti cercarono di vedere quell'immagine secondo un altro schema.

I due continuarono per un po' a scambiarsi le loro impressioni senza arrivare a nessuna conclusione; poi uno di loro si avvicinò allo schermo e indicò una linea del disegno: "Questa è la collana della ragazza". L'altro lo rimbeccò: "No, è la bocca della vecchia". Gradualmente cominciarono a discutere con calma di specifici punti di differenza e alla fine, uno dopo l'altro, improvvisamente riuscirono a mettere a fuoco l'immagine vista dal collega e a riconoscerla. Grazie a un costante, calmo, rispettoso e preciso scambio di impressioni, alla fine ciascuno di noi fu in grado di vedere dal punto di vista di un altro. Ma la maggior parte di noi, quando distoglieva lo sguardo per riportarlo sullo schermo, vedeva immediatamente l'immagine che era stato condizionato a vedere all'inizio dell'esercizio.



Fig. 2

Utilizzo spesso questa dimostrazione dei fenomeni della percezione nel mio lavoro sia con privati che con aziende perché aiuta a mettere a fuoco molte profonde verità relative al concetto di efficacia sia a livello personale che interpersonale. Dimostra, prima di tutto, quanto sia forte l'effetto del condizionamento sulle nostre modalità di percezione, sui nostri paradigmi. Se dieci secondi possono avere quel tipo d'impatto sul nostro modo di vedere le cose, che dire del condizionamento di una vita intera? Le influenze che abbiamo subito durante le nostre vite - famiglia, scuola, chiesa, ambiente di lavoro, amici,

collegi e paradigmi sociali del momento tipo l'etica della personalità - hanno esercitato su di noi il loro inconscio e silenzioso impatto e contribuito a conformare i nostri schemi mentali, i nostri paradigmi, le nostre mappe.

Inoltre dimostra anche che tali paradigmi sono la fonte dei nostri atteggiamenti e comportamenti. Noi non possiamo agire in modo coerente al di fuori di essi. Semplicemente non possiamo mantenere la nostra integrità se agiamo in maniera diversa da come vediamo. Se appartenete al 90% di coloro che vedono la giovane donna nell'immagine, indubbiamente avreste qualche difficoltà a visualizzarvi mentre l'aiutate ad attraversare la strada. Sia il vostro atteggiamento che il vostro comportamento nei suoi confronti sarebbero necessariamente funzionali a come la vedete.

Questo fatto mette in luce una delle principali lacune dell'etica della personalità. Cercare di cambiare gli atteggiamenti e comportamenti superficiali non ha un grande effetto sul lungo periodo, se non si analizzano i paradigmi fondamentali da cui tali atteggiamenti e comportamenti nascono.

Questa dimostrazione mostra, inoltre, con quale forza i nostri paradigmi influenzino il modo d'interagire con gli altri. Per quanto chiaramente e obiettivamente noi crediamo di vedere le cose, ci stiamo cominciando a rendere conto che altri vedono le stesse cose in modo diverso, in base a un proprio punto di vista, altrettanto chiaro e obiettivo. "Da che parte stiamo dipende da dove siamo seduti".

Ciascuno di noi è portato a pensare di vedere le cose così come sono, di essere obiettivo. Ma la verità è un'altra. Noi vediamo il mondo non come esso è, ma come noi siamo, come siamo condizionati a vederlo. Quando descriviamo quello che vediamo, in realtà descriviamo noi stessi, le nostre percezioni, i nostri paradigmi. Quando altri non sono d'accordo con noi, immediatamente pensiamo che in loro ci sia qualcosa che non va. Semplicemente, come la dimostrazione rivela, persone sincere e analitiche vedono le stesse cose diversamente, ciascuna guardando attraverso le lenti uniche della propria esperienza.

Questo non significa che non esistano fatti. Durante la dimostrazione, due individui che all'inizio sono stati influenzati da diverse figure, guardano insieme la terza immagine. Ora guardano entrambi gli stessi identici fatti: linee nere e spazi bianchi, ed entrambi sono disposti a riconoscerli come fatti. Ma l'interpretazione di questi fatti da parte di ciascuno dei due si basa su esperienze precedenti, e i fatti non hanno alcun significato se sono avulsi dall'interpretazione.

Quanto più noi siamo consapevoli dei nostri paradigmi, mappe o sistemi di

riferimento, del modo in cui siamo stati influenzati dalla nostra esperienza, tanto più possiamo assumerci la responsabilità di questi paradigmi, esaminarli, testarli nella realtà, prestare ascolto ad altre persone ed essere aperti alle loro percezioni, ottenendo un quadro più ampio e una visione molto più obiettiva.

## **Il potere di un “salto di paradigma”**

Forse la più importante scoperta che si ottiene dalla dimostrazione descritta è il salto di paradigma, ovvero l'esperienza in cui qualcuno finalmente “vede” in un modo diverso la figura. Più una persona è condizionata inizialmente, più è forte l'esperienza. È proprio come se improvvisamente si accendesse una lampadina nella mente.

Il termine “salto di paradigma” fu introdotto da Thomas Kuhn nel suo autorevolissimo libro *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*. Kuhn dimostra come quasi tutte le importanti innovazioni nel campo della ricerca scientifica rappresentino in primo luogo una rottura con la tradizione, con vecchi moduli di pensiero, con vecchi paradigmi.

Per il grande astronomo egiziano Tolomeo la terra era il centro dell'universo. Ma Copernico determinò un salto di paradigma (combattendo contro molta resistenza e ostilità) ponendo il sole al centro. Improvvisamente, tutto ebbe una diversa interpretazione.

Il modello newtoniano della fisica era considerato un paradigma perfetto ed è ancora la base dell'ingegneria moderna. Ma era parziale, incompleto. Il mondo scientifico fu rivoluzionato dal paradigma einsteiniano, il paradigma della relatività, che aveva un valore predittivo ed esplicativo di gran lunga superiore.

Prima che venisse elaborata la teoria dei batteri, un'elevata percentuale di donne e di bambini morivano durante il parto, senza che nessuno riuscisse a comprendere i motivi. Durante le battaglie, erano più gli uomini che morivano per piccole ferite o per malattie che per ferite da prima linea. Quando fu sviluppata la teoria delle infezioni batteriche, un paradigma totalmente nuovo, un modo migliore e più preciso di comprendere la realtà rese possibile un rivoluzionario progresso della medicina.

Gli Stati Uniti di oggi sono il frutto di un salto di paradigma. Per secoli il concetto tradizionale di governo era stato quello di monarchia, basato sul divino diritto dei sovrani. Poi fu sviluppato un paradigma diverso: il governo del popolo, attraverso il popolo e per il popolo. Nacque così una democrazia costituzionale, che creò le condizioni per lo sviluppo di un formidabile potenziale di energia e ingegnosità umana e la creazione di un livello di vita, di

libertà e d'indipendenza intellettuale, che non ha eguali nell'intera storia dell'umanità.

Non tutti i salti di paradigma avvengono in direzioni positive. Come abbiamo osservato, il passaggio dal carattere etico all'etica della personalità ci ha allontanati dalle radici che alimentano successo e felicità.

Ma sia che ci proiettino in direzioni positive o negative, sia che avvengano improvvisamente o attraverso un processo di sviluppo, i salti di paradigma ci spostano da un modo di vedere il mondo a un altro. E questi salti determinano enormi mutamenti. I nostri paradigmi, corretti o scorretti, sono le fonti dei nostri atteggiamenti e comportamenti e, in definitiva, dei nostri rapporti con gli altri.

Ricordo un piccolo salto di paradigma che sperimentai una domenica mattina in metropolitana a New York. I passeggeri sedevano tranquillamente, leggendo il giornale, assorti nei loro pensieri oppure riposando a occhi chiusi. Era un momento sereno, tranquillo.

Poi, ad una fermata, un uomo entrò nello scompartimento con i suoi figli. I bambini erano così chiassosi e irrequieti che l'intera atmosfera cambiò.

L'uomo prese posto accanto a me e chiuse gli occhi, apparentemente non curante della situazione. I bambini scorrazzavano avanti e indietro, urlando, tirandosi degli oggetti, perfino strappando i giornali dalle mani della gente. Era difficile mantenere la calma e non sentirsi furibondo. Eppure l'uomo che mi sedeva di fianco non faceva nulla.

Non riuscivo a credere che quell'uomo potesse essere così maleducato da permettere ai suoi figli di fare quel putiferio senza intervenire, senza assumersi la minima responsabilità. Era evidente che anche gli altri passeggeri erano alterati. Così alla fine, con tutta la pazienza e l'autocontrollo possibile, mi voltai verso di lui e gli dissi: "Signore, i suoi figli stanno disturbando tutti noi. Non potrebbe dir loro di starsene un po' calmi?".

L'uomo sollevò lo sguardo come se stesse realizzando la situazione solo in quel momento e rispose in tono spento: "Oh, lei ha ragione. Ho idea che dovrei intervenire in qualche modo. Stiamo tornando dall'ospedale dove la loro madre è morta un'ora fa. Io non so come reagire, e credo che anche per loro non sia semplice".

Riuscite a immaginare che cosa provai in quel momento? Il mio paradigma cambiò. Tutt'a un tratto vidi le cose in modo diverso, e poiché vidi in modo diverso pensai in modo diverso, sentii in modo diverso, mi comportai in modo diverso. La mia irritazione svanì. Non dovetti preoccuparmi di controllare il mio atteggiamento o il mio comportamento; il mio cuore si riempì del dolore

dell'uomo. Fui completamente sommerso da comprensione e compassione. "Sua moglie è morta da poco? Oh, come mi dispiace! Le va di parlarne? C'è qualcosa che posso fare?" In un attimo cambiò tutto.

Molte persone sperimentano un analogo cambiamento importante nel modo di pensare quando si trovano a dover affrontare una situazione di crisi che minaccia la loro vita e improvvisamente vedono le loro priorità sotto una luce diversa, o quando assumono improvvisamente un ruolo nuovo, come quello di marito o di moglie, di genitore o di nonno, di dirigente o di capo. Potremmo passare settimane, mesi o anche anni tentando di cambiare i nostri atteggiamenti e comportamenti con l'etica della personalità; ma non riusciremmo neppure ad accostarci a quel fenomeno che avviene spontaneamente quando vediamo le cose in modo diverso.

È evidente che, se vogliamo fare cambiamenti relativamente modesti nella nostra vita, forse possiamo focalizzarci in modo appropriato sui nostri atteggiamenti e comportamenti. Ma se vogliamo operare un cambiamento importante, rivoluzionario, dobbiamo lavorare sui nostri paradigmi fondanti.

Come disse Thoreau: "Per ogni mille persone che colpiscono le foglie dell'albero del male, ce n'è una sola che ne aggredisce la radice". Noi possiamo ottenere miglioramenti decisivi nella nostra vita solo se smettiamo di colpire le foglie (l'aspetto di manifestazione) e ci mettiamo a lavorare alla radice, cioè ai paradigmi che sono l'origine di queste foglie.

## **Vedere ed essere**

Naturalmente, non tutti i salti di paradigma sono immediati. Contrariamente al salto di paradigma nella metropolitana, l'esperienza vissuta da me e Sandra, mia moglie, con nostro figlio fu un processo lento, difficile e voluto. L'approccio che in un primo tempo avevamo assunto con lui era la conseguenza di anni di condizionamento e di esperienza basati sull'etica della personalità. Era il risultato di paradigmi profondamente radicati in noi, legati al nostro successo come genitori nonché alla misura del successo dei nostri figli. E fu solo quando cambiammo questi paradigmi basilari, quando vedemmo le cose in modo diverso, che fummo in grado di effettuare un cambiamento radicale in noi stessi e nella situazione.

Per poter vedere nostro figlio in modo diverso, Sandra ed io dovemmo essere in modo diverso. Il nostro nuovo paradigma fu creato quando investimmo nella crescita e nello sviluppo del nostro carattere.

I paradigmi sono inseparabili dal carattere. Nella dimensione umana, essere è



vedere. Quello che noi vediamo è profondamente correlato a quello che noi siamo. Non possiamo andare molto lontano nel cambiare il nostro modo di vedere senza contemporaneamente trasformare il nostro modo di essere, e viceversa.

Anche nella mia esperienza di salto di paradigma avvenuta quella mattina nella metropolitana, il mio mutamento di visione, limiti compresi, fu frutto del mio carattere di base.

Sono certo che esistono persone che, pur comprendendo la situazione, avrebbero avvertito solo una punta di rammarico o un vago senso di colpa, continuando a sedere in un imbarazzato silenzio accanto all'uomo affranto e confuso. Del resto, sono ugualmente sicuro che altri sarebbero stati da subito molto più sensibili, avrebbero potuto capire che esisteva un problema più profondo e si sarebbero attivati prima di quanto abbia fatto io per comprendere e aiutare.

I paradigmi sono forti perché creano le lenti attraverso cui vediamo il mondo. La forza di un salto di paradigma è il potere essenziale del cambiamento radicale, indipendentemente dal fatto che tale mutamento sia istantaneo e casuale oppure un processo lento e volontario.

## **Il paradigma centrato sui principi**

Il carattere etico si fonda sull'idea chiave che esistono dei principi che governano l'efficacia; leggi naturali, reali, immutabili e indiscutibilmente presenti quanto lo sono, nella dimensione fisica, leggi come quella della gravità.

Un'idea della realtà di questi principi - e del loro impatto - può essere tratta da un'altra esperienza di salto di paradigma, raccontata da Frank Koch in "Proceedings", la rivista del Naval Institute.

*Due navi da guerra, utilizzate per attività di formazione, erano state per molti giorni al largo per esercitarsi in manovre in condizioni difficili. Io prestavo servizio sulla nave di comando ed ero di guardia notturna, sul ponte. La visibilità era scarsa, con banchi di nebbia, e così il capitano rimase con noi sorvegliando le varie attività dell'equipaggio. Poco dopo l'imbrunire, l'uomo di vedetta gridò: "Luce a tribordo!". "Ferma o in allontanamento?" gridò il capitano. "Ferma, capitano," rispose la vedetta. Questo significava che eravamo su una pericolosa rotta di collisione con quella nave. Allora il capitano ordinò al segnalatore: "Segnala a quella nave: siamo in rotta di collisione, vi consiglio di correggere la rotta di 20 gradi". Giunse di rimando questa segnalazione: "È opportuno che siate voi a correggere la rotta di 20 gradi". Il*

*capitano disse: “Trasmetti: io sono un capitano, correggete la rotta di 20 gradi”. “Io sono un marinaio di seconda classe”, fu la risposta. “Fareste meglio a correggere la rotta di 20 gradi”. Il capitano era furente. “Trasmetti,” ringhiò “sono una nave da guerra: correggete la rotta di 20 gradi”. Rispose la luce lampeggiante: “Io sono un faro”. Cambiammo rotta.*

Il salto di paradigma avvertito dal capitano - e da noi nel leggere questo racconto - pone la situazione in un’ottica totalmente diversa. Noi possiamo vedere una realtà che è oscurata dal modo limitato in cui viene percepita: capire questo fatto è di importanza vitale per noi, nella nostra vita quotidiana, come lo fu per quel capitano in mezzo alla nebbia.

I principi sono come i fari. Sono leggi naturali che non possono essere infrante. Cecil B. de Mille osservò, a proposito dei principi contenuti nel suo film *I dieci comandamenti*: “Ci è impossibile distruggere la legge. Possiamo solo infrangerci contro la legge”.

In realtà spesso le persone vedono la propria vita come interazioni in termini di paradigmi o mappe frutto di esperienza e di condizionamenti, ma queste mappe non sono il territorio. Sono una “realtà soggettiva”, soltanto un tentativo di descrivere il territorio.

La “realtà oggettiva”, il territorio, è l’insieme di principi “faro” che governano la crescita e la felicità dell’uomo: le leggi naturali sono state il fondamento stesso di ogni società civile nel corso della storia, sono le radici di ogni famiglia e istituzione che abbiano prosperato. Il grado con cui le nostre mappe mentali descrivono il territorio non cambia la sua esistenza.

La realtà di questi principi o leggi naturali è evidente a chiunque rifletta sui cicli della storia dell’uomo. Questi principi affiorano alla superficie più e più volte; e la misura in cui le persone li riconoscono e vivono in armonia con loro li guida verso la sopravvivenza e la stabilità, o al contrario verso la disintegrazione e la distruzione.

I principi a cui mi riferisco non sono idee esoteriche, misteriose o “religiose”. Non c’è un solo principio insegnato in questo libro che appartenga esclusivamente a una particolare fede o religione, compresa la mia. Questi principi fanno parte di tutte le principali religioni, di tutte le filosofie e di tutti i sistemi etici. Sono autoevidenti e possono essere facilmente riconosciuti da ciascuno di noi, come facenti parte della condizione umana, della coscienza. Sembrano esistere in tutti gli esseri umani, indipendentemente dalla classe sociale e dal loro rispetto, anche se possono essere indubbiamente oscurati da situazioni di mancanza di lealtà o disonestà.

Mi riferisco, per esempio, al principio d'imparzialità, da cui si sviluppa il nostro concetto di equità e di giustizia. I bambini piccoli sembrano avere un senso innato dell'imparzialità anche indipendentemente da esperienze condizionanti di segno opposto. Esistono molte differenze nei modi in cui l'imparzialità è definita e raggiunta, ma esiste una consapevolezza quasi universale dell'idea.

Altri esempi sono la coerenza e l'onestà: creano il fondamento della fiducia, elemento essenziale per la cooperazione e la crescita personale e interpersonale a lungo termine.

Un altro principio è quello della dignità umana. Il concetto fondamentale espresso nella Dichiarazione d'indipendenza degli Stati Uniti definisce questo valore o principio: "Noi sosteniamo queste verità come indiscutibili: che tutti gli uomini sono creati uguali e dotati dal loro Creatore di certi diritti inalienabili, fra cui la vita, la libertà e il perseguimento della felicità".

Un altro principio è quello di servizio, ovvero l'idea di lasciare un contributo. Un altro è quello di qualità o eccellenza.

C'è poi il principio di potenziale, l'idea che siamo come in un bozzolo e possiamo crescere e svilupparci, manifestare sempre maggiormente il nostro potenziale, sviluppare sempre più i nostri talenti. In stretto rapporto con il potenziale è il principio di crescita - il processo di liberazione del potenziale e di sviluppo del talento - con la necessità correlata di principi come quelli di pazienza, sollecitudine e incoraggiamento.

I principi non sono modalità. Una modalità è un'azione specifica, una serie di attività. Una modalità che funziona in una circostanza non funzionerà necessariamente in un'altra, come possono facilmente testimoniare quei genitori che abbiano cercato di educare il secondo figlio esattamente come educarono il primo.

Mentre le modalità sono specifiche, legate alle situazioni, i principi sono verità profonde e fondamentali che hanno un'applicazione universale. Valgono per singoli individui, coppie, famiglie, organizzazioni private e pubbliche di ogni tipo. Quando queste verità sono interiorizzate in regole, mettono in condizione gli individui di creare un'ampia varietà di modalità che permetta loro di affrontare con successo diverse situazioni.

I principi non sono valori. Una banda di ladri può condividere dei valori, ma questi sussistono in violazione dei principi fondamentali di cui stiamo parlando. I principi sono il territorio. I valori sono mappe. Quando noi costruiamo il nostro sistema di valori su principi corretti, abbiamo la verità: una conoscenza delle

cose così come esse sono.

I principi sono linee guida per gli esseri umani che hanno dimostrato di avere un valore duraturo, permanente. Sono le fondamenta. Sono essenzialmente indiscutibili perché la loro validità è autoevidente, non necessita di dimostrazioni.

Un modo di capire velocemente l'evidenza dei principi consiste semplicemente nel considerare l'assurdità di tentare di vivere una vita basata sui loro opposti. Dubito che qualcuno considererebbe seriamente l'ingiustizia, la falsità, la bassezza, l'inutilità, la mediocrità o la degenerazione come un solido fondamento per la felicità e il successo di lunga durata. Anche se si può discutere su come questi principi siano definiti, si manifestino o siano realizzati, sembra che ci siano una coscienza e una consapevolezza innate della loro esistenza.

Maggiormente le nostre mappe, o paradigmi, sono allineati con questi principi, leggi naturali, tanto più accurati e funzionanti saranno.

Mappe corrette esercitano un impatto enorme sulla nostra efficacia personale e interpersonale, un impatto molto maggiore di qualsiasi nostro sforzo per cambiare i nostri atteggiamenti e comportamenti.

## **Principi di crescita e di cambiamento**

Il fascino dell'etica della personalità, il suo essere così allettante, è dovuto alla rapidità e facilità con cui offre apparentemente qualità alla vita - efficacia personale e relazioni interpersonali ricche e profonde - senza attraversare il processo naturale di lavoro e di crescita che rende possibile questo risultato.

L'etica della personalità è simbolo senza sostanza. È il progetto "come arricchirsi in fretta" che promette "benessere senza lavoro". E potrebbe sembrare anche riuscire... Ma ciò non toglie che il progetto sia campato in aria.

L'etica della personalità è illusoria e ingannevole. E cercare di ottenere risultati di alta qualità con le sue tecniche e le sue soluzioni miracolistiche è efficace più o meno come cercare di raggiungere un indirizzo di Milano usando una mappa di Roma.

Così scrive Erich Fromm, grande osservatore delle radici e dei frutti dell'etica della personalità:

*Oggi ci imbattiamo in un individuo che si comporta come un automa, che non conosce né comprende se stesso, e l'unica persona che conosca è la persona che presume di essere, il cui bla bla insensato ha sostituito la comunicazione, il cui sorriso stereotipo ha soppiantato una sana risata, e il cui senso di sorda*

*disperazione ha preso il posto del dolore autentico. Su questo individuo si possono fare due considerazioni. Una è che egli soffre di difetti di spontaneità e d'individualità che possono sembrare incurabili. Nello stesso tempo si può dire di lui che egli non differisce essenzialmente dai milioni di altri suoi simili che camminano su questa terra.*

Durante la nostra vita ci sono stadi successivi di crescita e di sviluppo. Un bambino impara a girarsi, a sedersi, a gattonare e poi a camminare e a correre. Ogni passo è importante e ciascuno richiede tempo. Nessuno può essere saltato. Questo è vero in tutte le fasi della vita, in tutti i campi di sviluppo, si tratti d'imparare a suonare il pianoforte o di comunicare in modo efficace con un collega di lavoro. E vale per gli individui, coppie, famiglie e organizzazioni.

Noi conosciamo e accettiamo questo fatto o principio *del processo* nell'area della crescita fisica o fisiologica, ma comprenderlo in quello delle emozioni, delle relazioni umane e addirittura nell'ambito del carattere è meno immediato e più difficile. E, anche se lo comprendiamo, accettarlo e vivere in armonia con questa idea è ancora meno comune e più difficile. Di conseguenza, a volte cerchiamo una scorciatoia, aspettandoci di riuscire a saltare alcuni di questi passi d'importanza vitale per risparmiare tempo e fatica pur con il risultato desiderato.

Cosa succede quando cerchiamo di aggirare con una scorciatoia un processo naturale nella nostra crescita e nel nostro sviluppo? Se un tennista di medio livello decide di giocare a un livello superiore per fare un'impressione migliore, cosa accadrà? Forse che il pensiero positivo gli permetterà da solo di competere efficacemente con un professionista? E cosa succederebbe se convincesse i suoi amici di essere in grado di suonare il pianoforte in una sala da concerto, quando, per il momento, non è che un principiante?

Le risposte sono ovvie. E semplicemente impossibile violare, ignorare o evitare questo processo di sviluppo. E contrario alla natura; e il tentativo di ricorrere a una scorciatoia non può che sfociare in delusioni e frustrazione.

Posta una scala di dieci punti, se in un qualsiasi campo mi trovo al livello due e desidero salire al livello cinque devo prima arrivare al livello tre. "Un viaggio di mille miglia comincia con il primo passo" e richiede né più né meno che un passo alla volta.

Se voi non permettete a un insegnante di sapere a che livello vi trovate - facendo una domanda o rivelando la vostra ignoranza - non imparerete e non crescerete. E non potrete fingere a lungo: alla fine la verità emergerà. Un'ammissione d'ignoranza è spesso il primo passo nella nostra educazione. "Come possiamo", insegnò Thoreau, "ricordare la nostra ignoranza, come la

nostra crescita richiederebbe, quando usiamo di continuo la nostra conoscenza?”.

Ricordo che una volta due ragazze, figlie di un mio amico, vennero da me in lacrime, lamentandosi della severità e della mancanza di comprensione del loro padre. Non se la sentivano di confidarsi con i loro genitori per paura delle conseguenze. Eppure avevano un disperato bisogno del loro amore, della loro comprensione e della loro guida.

Parlai con il padre e trovai che a livello razionale era consapevole di quanto stava accadendo. Ma, pur ammettendo che perdeva le staffe troppo facilmente, si rifiutò di assumersi la responsabilità di questo difetto di carattere e di accettare onestamente il fatto che il suo livello di sviluppo emotivo era basso. Compiere il primo passo verso un mutamento era più di quanto potesse permettergli il suo orgoglio.

Per relazionarci in modo valido con nostra moglie, nostro marito, con i nostri figli, amici o colleghi, dobbiamo imparare ad ascoltare. E ciò richiede forza emotiva. Ascoltare richiede pazienza, apertura e il desiderio di comprendere: qualità di un carattere altamente evoluto. È tanto più facile operare da un basso livello emotivo e dare consigli di alto livello!

Il nostro livello di sviluppo è molto evidente quando si tratta di abilità non simulabili, come giocare a tennis o suonare il pianoforte. Non altrettanto è nei campi del carattere e dello sviluppo emotivo. Noi possiamo “essere attori” e “fingere” per uno sconosciuto o un collega. Possiamo simulare. E per un certo tempo possiamo anche riuscirci, almeno in pubblico. Possiamo addirittura ingannare noi stessi. Ma io sono convinto che la maggior parte di noi sa esattamente come stanno le cose, e lo sanno anche molti di coloro con cui viviamo e lavoriamo.

Ho assistito spesso alle conseguenze del tentativo di aggirare questo processo naturale di crescita nel mondo degli affari, dove certi manager cercano di “comprare” una nuova cultura di maggior produttività, qualità, etica, miglior servizio clienti con discorsi ad effetto, esercitazioni su come sorridere e interventi esterni, oppure con fusioni, acquisizioni più o meno concordate. Non si preoccupano, però, per nulla del clima di scarsa fiducia creato da questo tipo di manovre. Quando questi metodi non funzionano, si cercano altre tecniche dell’etica della personalità, continuando a ignorare e a violare i principi e i processi naturali su cui si fonda una cultura della fiducia.

Ricordo di non aver rispettato io stesso questo principio come padre, molti anni fa. Un giorno tornai a casa durante la festa per il terzo compleanno di mia figlia. La trovai in un angolo del salotto, mentre teneva stretti con le sue manine,

con aria di sfida, tutti i suoi regali per impedire che gli altri bambini li prendessero per giocarci. La prima cosa che notai fu che molti genitori stavano vedendo questa dimostrazione di egoismo. Ne ero imbarazzato, tanto più che in quel periodo tenevo all'università dei corsi sulle relazioni umane. E sapevo, o quanto meno percepivo, che cosa si aspettassero tutti quei genitori che stavano guardando.

L'atmosfera nella stanza era veramente tesa: i bambini assediavano mia figlia con le mani tese, chiedendo di giocare con i regali che avevano portato, e lei si rifiutava ostinatamente. "Sicuramente", mi dissi, "dovrei insegnare a mia figlia a condividere. Il valore della condivisione è una delle cose fondamentali in cui crediamo".

Così, prima tentai con una semplice richiesta: "Per favore, tesoro, non vuoi dividere con i tuoi amichetti i giocattoli che ti hanno regalato?".

"No" fu la secca risposta.

Il mio secondo metodo fu quello di usare un po' di ragionamento. "Ma, tesoro, se tu impari a condividere i tuoi giocattoli con loro quando sei qui, quando andrai a casa loro condivideranno i loro giocattoli con te".

"No!" rispose di nuovo senza esitazione.

Il mio imbarazzo cresceva perché era evidente che non avevo alcuna influenza. Il terzo metodo fu la corruzione. Molto sottovoce dissi: "Tesoro, se fai come ti ho detto ho una sorpresa speciale. Ti darò una caramella".

"Non voglio nessuna caramella!" urlò lei.

Mi stavo veramente arrabbiando. Il quarto tentativo si basò sulla paura e sulla minaccia. "Se non fai giocare gli altri bambini con i tuoi regali, sarà peggio per te!".

"Non fa niente!" strillò. "Questi sono i miei giocattoli".

Alla fine ricorsi alla forza. Semplicemente presi alcuni dei giocattoli e li diedi ai suoi amichetti: "Ecco, bambini, giocate con questi".

Forse mia figlia aveva bisogno dell'esperienza di possedere le cose prima di poterle dare (in effetti, finché non possediamo qualcosa come possiamo arrivare a darlo?). E aveva bisogno di me come padre per raggiungere un livello superiore di maturità emotiva che le permettesse di avere quell'esperienza. Ma in quel momento io diedi più peso all'opinione degli altri genitori nei miei confronti che alla crescita e allo sviluppo di mia figlia e al nostro rapporto. Mi limitai a dare un giudizio iniziale secondo cui io avevo ragione; lei doveva condividere i suoi regali, e aveva torto a non farlo.

Forse avevo nei suoi confronti indebitamente un'aspettativa di livello troppo

elevata, semplicemente perché nella mia stessa scala mi trovavo ad un livello basso. Io ero incapace di offrire pazienza o comprensione, o non ero disposto a offrirla, e quindi pretendevo che fosse lei a donare. Nel tentativo di compensare la mia mancanza, mi facevo forza della mia posizione e autorità, e la costringevo a fare ciò che volevo facesse.

Ma l'uso della forza genera debolezza. Genera debolezza in chi la usa, perché rafforza la dipendenza da fattori esterni nel portare a termine delle azioni. Genera debolezza nella persona costretta a subire, perché ostacola lo sviluppo del modo di ragionare indipendente, della crescita e della disciplina interiore. E, per finire, indebolisce il rapporto. La paura subentra alla collaborazione, ed entrambe le persone coinvolte diventano sempre più irrazionali e diffidenti.

Cosa accade quando la fonte della forza è la stazza o la forza fisica, la posizione, l'autorità, credenziali di varia natura, condizione sociale, imponenza o successi precedenti e questa viene meno, o diminuisce di intensità?

Se fossi stato più maturo, avrei potuto affidarmi alla mia forza interiore - la mia comprensione dell'atto stesso della condivisione e del processo di crescita e la mia capacità di amare e di mostrare sollecitudine - e avrei permesso a mia figlia di operare una scelta libera fra il condividere e il non condividere. Magari, dopo aver cercato di ragionare con lei, avrei potuto dirigere l'attenzione dei bambini su un altro gioco interessante, alleggerendo così mia figlia di tutta quella pressione emotiva. Ho imparato che, dopo aver provato un senso di reale possesso, i bambini condividono molto naturalmente, liberamente e spontaneamente.

La mia esperienza è stata che ci sono momenti per insegnare e momenti per non insegnare. Quando i rapporti sono tesi e l'atmosfera è carica di emotività, un tentativo d'insegnare è spesso recepito come una forma di giudizio e di rifiuto. Ma quando si prende il bambino in disparte, con calma, quando il rapporto è buono, e si discute con lui, pare che l'insegnamento o il valore abbia una presa molto maggiore. Può darsi che la maturità emotiva necessaria per un intervento del genere fosse in quel periodo al di là del mio livello di pazienza e di controllo.

Forse è necessario che si crei un senso di possesso prima di un senso di genuina condivisione. Forse molte persone che, nelle loro situazioni matrimoniali e nel loro ambito familiare, danno in modo automatico o, al contrario, si rifiutano di condividere non hanno mai provato cosa significhi possedere il senso di se stessi, avere un senso d'identità e di amor proprio. Forse aiutare i nostri figli a crescere può significare anche essere abbastanza pazienti da permettere loro di sviluppare il senso di possesso e abbastanza saggi da



insegnare loro il valore della condivisione e da fornirgliene noi stessi l'esempio.

## **Il nostro modo di vedere il problema: questo è il problema**

La gente rimane affascinata dai successi ottenuti dalle persone, da famiglie e aziende, che si basano su solidi principi. Ammira questa forza e maturità personale, questa unità familiare e capacità di lavoro di gruppo, questa cultura organizzativa, questa capacità di adattamento e di sinergia.

E la domanda che il collega, il vicino, l'amico immediatamente pone, rivela molto bene il suo paradigma fondamentale: "Come fate? Insegnatemi le tecniche". Quello che in realtà dice è: "Datemi un consiglio o una soluzione di pronto intervento, che diminuisca la sofferenza che sto provando".

Troverà persone che soddisferanno le sue richieste e gli insegneranno queste cose; e forse per un certo tempo le capacità e le tecniche apprese sembreranno funzionare. Elimineranno, forse, alcuni problemi più o meno superficiali come fanno l'aspirina e i cerotti.

Il problema cronico, però, rimane, e alla fine compariranno nuovi sintomi gravi. Più le persone ricorrono a rimedi rapidi e si concentrano sui problemi immediati e sul dolore, più questo stesso approccio contribuirà ad aggravare la malattia cronica di fondo.

Il nostro modo di vedere il problema: questo è il problema.

Torniamo a considerare alcuni dei problemi presentati all'inizio di questo capitolo e l'impatto del pensiero basato sull'etica della personalità.

*Ho seguito una gran quantità di corsi di formazione sull'efficacia. Mi aspetto molto dai miei dipendenti e lavoro veramente tanto, per trattarli nel migliore dei modi. Tuttavia non percepisco da loro nessun tipo di lealtà verso di me. Credo che, se dovessi restare a casa malato per un giorno, loro passerebbero la maggior parte del tempo a chiacchierare al distributore del caffè. Perché non riesco a trasmettere loro il concetto di indipendenza e responsabilità..., perché non riesco a trovare persone che possano esserlo?*

L'etica della personalità suggerisce che potrei ricorrere a qualche iniziativa forte - riorganizzare l'azienda, licenziare delle persone - in modo da scrollare i miei collaboratori e fare in modo che apprezzino ciò che hanno. Potrei anche provare con qualche programma di formazione di tipo motivazionale per ottenere maggiore impegno. Potrei anche assumere nuove forze in grado di lavorare meglio.

E possibile che i miei collaboratori, apparentemente non coinvolti e sleali, in realtà abbiano la sensazione che sia io a non agire per i loro interessi? Sentono,

forse, di essere trattati come strumenti? Siamo certi che non ci sia un fondamento di verità in questo?

Come li vedo io, veramente? Non è per caso che il modo in cui vedo i miei collaboratori sia parte integrante del problema?

*C'è così tanto da fare! E non c'è mai tempo abbastanza! Mi sento sempre sotto pressione, senza un attimo di respiro, tutto il giorno, tutti i santi giorni, sette giorni alla settimana. Ho frequentato mille corsi sulla gestione del tempo e ho provato cinque o sei sistemi diversi di pianificazione. Mi hanno un po' aiutato, ma non ho ancora la sensazione di vivere la vita felice, produttiva e serena che vorrei.*

L'etica della personalità mi dice che deve esserci qualcosa là fuori - l'ultimo tipo di palmare o il corso intensivo di grido - che può aiutarmi a gestire tutte le pressioni cui sono sottoposto, in modo più efficiente.

E se l'efficienza non fosse la risposta? Fare la differenza significa portare a termine più cose in minor tempo o questo meccanismo non fa altro che aumentare la pressione, creando un circolo vizioso?

Potrebbe esserci qualche altra ragione, qualcosa che ho bisogno di capire in maniera più profonda, magari un mio paradigma che condiziona il mio modo di vedere il tempo, la vita, la mia stessa natura?

*Il mio matrimonio è diventato piatto. Non posso dire che litighiamo o ci tiriamo i piatti: semplicemente non ci amiamo più. Siamo anche stati da uno psicologo, abbiamo tentato una gran quantità di cose, ma pare proprio che non riusciamo a riaccendere la fiamma di un tempo.*

L'etica della personalità mi dice che deve esserci qualche libro, o uno di quei seminari dove i partecipanti fanno emergere tutte le loro angosce, che possa aiutare mia moglie a capirmi meglio. Forse, invece, è tutto inutile, solo una nuova relazione mi darà l'amore di cui ho bisogno.

È possibile che il vero problema non sia mia moglie? Magari sto incoraggiando le debolezze di mia moglie e conduco la mia vita in funzione del modo in cui sono trattato.

Il mio problema non sarà per caso alimentato da un mio paradigma fondamentale su mia moglie, sul mio matrimonio, sulla natura stessa dell'amore?

Cosa ne dite? Non è forse impressionante il modo in cui i paradigmi basati sull'etica della personalità influenzano il nostro modo di vedere i problemi e il modo stesso in cui tentiamo di risolverli?

Molte persone provano un senso di delusione per le vuote promesse dell'etica della personalità. Durante i miei viaggi per il mondo e lavorando con diverse

aziende ho avuto modo di incontrare un gran numero di manager o dirigenti che sono veramente stufi di tecniche di psicologia spicciola e “corsi motivazionali” che non offrono niente altro che storielle d'intrattenimento mischiate a banalità.

C'è bisogno di sostanza; ci vuole un processo di sviluppo, qualcosa di più di semplici aspirine e cerotti. Vogliono risolvere i problemi cronici delle loro aziende e concentrare i loro sforzi verso principi che procurino risultati a lungo termine.

## **Un nuovo livello di pensiero**

Albert Einstein osservò che: “I problemi importanti che dobbiamo affrontare non possono essere risolti allo stesso livello di pensiero a cui noi ci trovavamo quando li abbiamo creati”.

Cominciando a guardare intorno a noi e dentro di noi possiamo riconoscere i problemi creati dal vivere secondo gli schemi dell'etica della personalità, e renderci conto che si tratta di problemi di base, che non possono essere risolti al livello superficiale a cui sono stati creati.

Per risolvere queste situazioni profonde abbiamo bisogno di un nuovo livello, un livello di pensiero più evoluto, un paradigma basato sui principi che descrivono accuratamente il territorio di un'esistenza e di relazioni efficaci.

Questo nuovo livello di pensiero è l'argomento di “Le Sette Regole per Avere Successo”. Si tratta di un approccio all'efficacia personale e interpersonale, fondato sui principi, sul carattere e sul concetto di “Inside-Out”.

“Inside-Out” significa iniziare da noi stessi, anzi dalla parte più profonda, intima di noi stessi, dai nostri paradigmi, dal nostro carattere e dalle nostre motivazioni.

“Inside-Out” significa che se si vuole avere un matrimonio felice bisogna essere il tipo di persona che crea energia positiva, diminuendo quella negativa. Se si vuole *avere* un figlio adolescente più coinvolto e portato a collaborare, bisogna *essere* un genitore più comprensivo, empatico, coerente e amorevole. Se si vuole *avere* più libertà, più possibilità d'iniziativa nel proprio lavoro, bisogna *essere* un collaboratore responsabile, dalle mille risorse. Se si vuole *avere* la fiducia degli altri, bisogna *esserne* degni. Se si vuole ottenere quella grandezza di secondo livello, che è il riconoscimento del proprio talento, ci si deve concentrare prima di tutto sulla grandezza di primo livello, quella relativa al carattere.

Il principio “Inside-Out” ci dice che le vittorie private precedono le vittorie pubbliche, che fare promesse a noi stessi e mantenerle viene prima del far

promesse agli altri e mantenerle. Ci dice che è inutile anteporre la personalità al carattere, cercare di migliorare le relazioni con gli altri senza migliorare noi stessi.

“Inside-Out” è un processo, un continuo processo di rinnovamento, fondato sulle leggi naturali che governano la crescita ed il progresso umano. È una spirale di crescita che conduce a forme sempre più elevate d’indipendenza responsabile e di efficace interdipendenza.

Io ho avuto l’opportunità di lavorare con molte persone: persone meravigliose, di talento, persone che si impegnano veramente per raggiungere la felicità e il successo, persone che cercano, persone che soffrono. Ho lavorato con importanti uomini d’affari, studenti universitari, gruppi religiosi e laici, famiglie e coppie sposate: in tutta la mia esperienza non ho mai visto soluzioni durature ai problemi, o felicità e successo veri, trovate con un processo dall’esterno verso l’interno.

Quello che ho visto scaturire dal paradigma “Outside-In” è l’infelicità di persone che si sentono vittime e paralizzate, che si concentrano sulle debolezze degli altri e sulle circostanze, che secondo loro sono responsabili della loro situazione di immobilità. Ho visto matrimoni infelici, dove ciascuno dei coniugi vuole che sia l’altro a cambiare, ciascuno confessa i “peccati” dell’altro e si sforza di modellare l’altro. Ho assistito a discussioni in ambito professionale, in cui si sono spese energie e tempo nel tentativo di creare una serie di regole che costringessero la gente ad agire in modi preordinati, come se davvero esistessero le basi della fiducia.

Alcuni membri della mia famiglia hanno vissuto in tre dei punti più “caldi” del globo - Sudafrica, Israele e Irlanda - e io credo che la fonte dei problemi tuttora irrisolti in ciascuno di questi paesi sia stata la dominanza del paradigma sociale “Outside-In”. Ogni gruppo è convinto che il problema sia “là fuori” e se “loro” (ovvero gli altri) cambiassero politica, oppure si togliessero immediatamente dai piedi, il problema sarebbe risolto.

“Outside-In” è un salto di paradigma estremamente forte per la maggior parte delle persone, in larga misura per via del forte condizionamento e del paradigma sociale così in auge dell’etica della personalità.

In base alla mia esperienza, però, - personale e acquisita lavorando con migliaia di altre persone - e in base ad una approfondita analisi delle ragioni del successo nel corso della storia, relativamente ad individui o gruppi, sono convinto che molti dei principi discussi in questo libro siano già presenti in ciascuno di noi, nella nostra coscienza e nel nostro comune buonsenso. Per

riconoscerli e svilupparli e per servircene nell'affrontare i nostri problemi più gravi, abbiamo bisogno di pensare in modo diverso, di spostare i nostri paradigmi a un livello nuovo, più profondo: quello dell'azione che parte dall'interiorità per trasformare la realtà esterna.

Quando cercheremo sinceramente di comprendere e di integrare nella nostra vita questi concetti, scopriremo e riscopriremo, ne sono convinto, la verità di questa massima di T.S. Eliot:

Noi non dobbiamo cessare di esplorare, e il fine di tutta la nostra esplorazione sarà quello di arrivare là dove cominciammo e di conoscere quel posto per la prima volta.



Fig. 3



## 2. Le sette regole

*Noi siamo quello che facciamo più spesso. La perfezione, quindi, non è atto, ma regola.*

ARISTOTELE

Il carattere, sostanzialmente, è fatto di abitudini, regole che ci diamo nella quotidianità. C'è una massima che dice: “Semina un pensiero, raccogli un'azione; semina un'azione, raccogli un'abitudine; semina un'abitudine, raccogli un carattere; semina un carattere, raccogli un destino”.

Le abitudini sono elementi forti nella nostra vita. Dato che sono modelli costanti, spesso inconsci, esprimono costantemente, quotidianamente, il nostro carattere e creano la nostra efficacia (o inefficacia).

Così si esprime una volta il grande educatore Horace Mann: “Le abitudini sono come una fune. Noi ne tessiamo un trefolo ogni giorno e ben presto essa non può essere spezzata”. Personalmente non sono d'accordo con l'ultima parte della sua affermazione. Credo che queste funi possano essere spezzate. Le abitudini, in quanto regole che ci siamo in qualche modo dati, che abbiamo appreso, possano essere imparate e disimparate. Certo non lo si può fare in quattro e quattr'otto. È un processo graduale e che necessita di un enorme impegno.

Quelli tra noi che ebbero la fortuna di assistere al viaggio dell'Apollo 11 rimasero assolutamente senza fiato nel vedere i primi passi di esseri umani sulla Luna e il loro ritorno sulla Terra. Aggettivi come “fantastico” e “incredibile” erano inadeguati per descrivere quegli storici giorni. Tuttavia, per arrivare a quel punto, gli astronauti dovettero sottrarsi alla tremenda forza di gravità della Terra. Fu spesa più energia in quei primi pochi minuti di distacco dall'atmosfera, in quei primi pochi chilometri, che non in tutto il resto del viaggio, durato vari giorni e lungo quasi un milione di chilometri.

Anche le abitudini hanno una formidabile forza di gravità, più forte di quanto la maggior parte della gente si renda conto o sia disposta ad ammettere. Interrompere comportamenti abituali profondamente radicati (rimandare, essere impazienti, mancanza di senso critico o egoismo) che violano i principi fondamentali dell'efficacia implica qualcosa di più di un po' di volontà e di qualche piccolo cambiamento nella nostra vita. Il “distacco” richiede un incredibile sforzo, ma una volta sottratti alla spinta gravitazionale la nostra libertà assume una dimensione totalmente nuova.

Come qualsiasi forza naturale, la forza di gravità può lavorare con noi o contro

di noi. La spinta gravitazionale di alcune delle nostre abitudini può effettivamente impedirci di andare dove vogliamo, essere un limite. È sempre la stessa spinta, però, che tiene insieme il nostro mondo, che mantiene i pianeti nella loro orbita e il nostro universo in ordine. È una forza potente, e se noi la usiamo in modo efficace possiamo servirci della spinta gravitazionale dell'abitudine per creare la coesione e l'ordine necessari per introdurre stabilmente l'efficacia nella nostra vita.

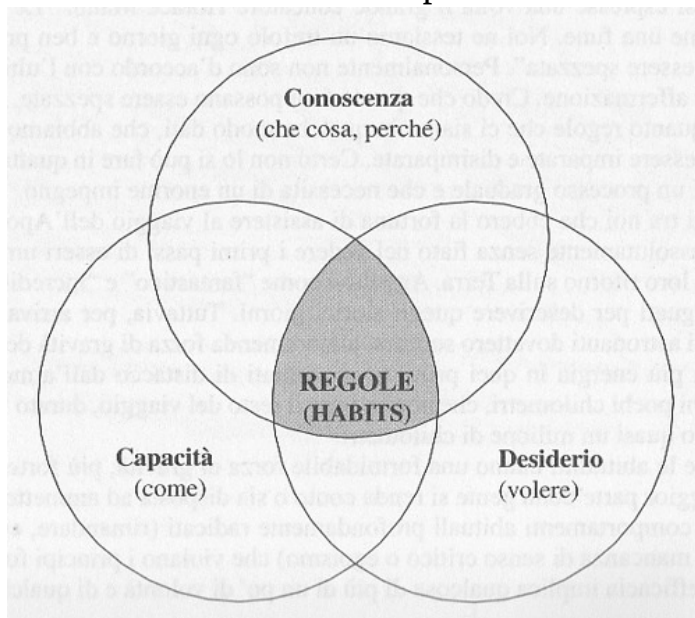
## **Definiamo le “regole”**

Ai fini del nostro discorso, definiremo una regola come un incrocio di conoscenza, capacità e desiderio.

La conoscenza è il paradigma della teoria, il che cosa fare e perché. La capacità è il come fare, il desiderio è la motivazione, il voler fare. Per trasformare qualcosa in una regola, è necessario sviluppare tutti e tre questi aspetti.

Posso essere inefficace nelle mie relazioni con i colleghi, con il coniuge o con i figli perché costantemente dico loro cosa penso, ma non presto mai loro veramente ascolto. Se non cerco di capire quali siano i corretti principi d'interazione umana, posso addirittura non arrivare mai a sapere che ascoltare è necessario.

Naturalmente anche se so che per interagire in modo efficace con gli altri mi è necessario ascoltare, posso non averne la capacità. Posso non sapere come veramente ascoltare in modo profondo un individuo.





Inoltre sapere che è necessario che io ascolti e sapere come ascoltare non è abbastanza. Se io non voglio ascoltare, se che non lo desidero, ascoltare non rappresenterà una regola nella mia vita. Creare una regola richiede di lavorare su tutte e tre le dimensioni.

Il cambiamento nel modo di essere e in quello di vedere è un processo che procede dal basso verso l'alto: l'essere cambia il vedere, che a sua volta cambia l'essere, e così via, man mano che progrediamo, in una spirale di crescita. Lavorando sulla conoscenza, sulla capacità e sul desiderio, possiamo raggiungere nuovi livelli di efficacia personale e interpersonale e nel contempo abbandonare vecchi paradigmi, che magari per anni sono stati una fonte di un finta sicurezza.

Qualche volta è un processo doloroso. È un mutamento che dev'essere motivato da un obiettivo molto forte, dalla volontà di subordinare un obiettivo a breve termine ad uno a lungo termine. Questo processo, però, produce felicità, "l'oggetto e lo scopo della nostra esistenza". La felicità, infatti, può essere definita, almeno in parte, come il frutto del desiderio e della capacità di sacrificare quello che vogliamo adesso per quello potremmo volere in seguito.

## **Il continuum della maturità**

Le Sette Regole non sono una serie di prontuario di psicologia spicciola. In armonia con le leggi naturali che regolano la crescita, sono un approccio integrato, sequenziale e coerente, per lo sviluppo dell'efficacia personale ed interpersonale. Le regole ci portano progressivamente lungo il *continuum* della maturità dalla dipendenza all'indipendenza e infine all'interdipendenza.

Tutti noi iniziamo la vita come neonati, totalmente dipendenti dagli altri. Noi siamo portati, nutriti e sostenuti da altri. Se non fossimo accuditi in questo modo, vivremmo soltanto poche ore o al massimo pochi giorni.

Poi, gradualmente, con il passare dei mesi e degli anni, diventiamo sempre più indipendenti - fisicamente, mentalmente, emotivamente e finanziariamente - finché alla fine possiamo sostanzialmente badare a noi stessi, diventando padroni di noi stessi.

Man mano che continuiamo a crescere e a maturare, ci rendiamo sempre più conto che tutto nella natura è interdipendente, che c'è un sistema ecologico che governa la natura, compresa la società. Scopriamo inoltre che la parte migliore dell'essere umano è legata alle relazioni con gli altri: la vita stessa è dominata dall'interdipendenza.

La nostra crescita, dall'infanzia all'età adulta, funziona coerentemente con le

leggi naturali. Questa crescita si manifesta in molti modi. Il raggiungimento della piena maturità fisica, per esempio, non ci garantisce automaticamente maturità emotiva o mentale. Al contrario, la dipendenza fisica di una persona non significa che sia mentalmente o emotivamente immatura.

Nel *continuum* della maturità, la dipendenza è il paradigma del tu (o del voi): tu ti prendi cura di me; tu agisci per me; tu non hai agito; tu sei responsabile dei risultati. L'indipendenza è il paradigma dell'io: io posso farlo; io sono responsabile; io sono padrone di me stesso; io posso scegliere.

L'interdipendenza è il paradigma del noi: noi possiamo farlo; noi possiamo collaborare; noi possiamo mettere insieme i nostri talenti e le nostre capacità e creare insieme qualcosa di più grande.

“ Le persone dipendenti hanno bisogno degli altri per ottenere quello che vogliono. Le persone indipendenti possono ottenere quello che vogliono attraverso i loro sforzi individuali. Le persone interdipendenti combinano i loro sforzi individuali con quelli degli altri per conseguire un successo più grande.

Se io fossi fisicamente dipendente - paralizzato o disabile o con qualche limite - avrei bisogno del vostro aiuto. Se fossi dipendente emotivamente, il senso di autostima e il mio senso di sicurezza deriverebbero dall'opinione che avete di me. Se quest'opinione fosse negativa, l'effetto potrebbe essere devastante. Se fossi dipendente intellettualmente, conterei su di voi perché pensiate al posto mio, perché riflettiate sulle questioni e sui problemi della mia vita.

Se fossi fisicamente indipendente, potrei benissimo cavarmela da solo. Se lo fossi mentalmente, potrei concepire i miei pensieri, passare da un livello di astrazione a un altro. Potrei pensare in modo creativo e analitico e organizzare ed esprimere i miei pensieri in modi comprensibili. Se fossi emotivamente indipendente, avrei la conferma della validità delle mie azioni da me stesso. Sarei diretto da me stesso. Il senso del mio valore non dipenderebbe dal fatto di piacere agli altri o di essere trattato bene.

È facile vedere che l'indipendenza è molto più matura della dipendenza. L'indipendenza è in sé e per sé un traguardo di fondamentale importanza. Ma l'indipendenza non è lo stadio ultimo.

Tuttavia il paradigma sociale attualmente più popolare pone al primo posto l'indipendenza. L'indipendenza è l'obiettivo dichiarato di molte persone e gruppi sociali. La maggior parte dei manuali di auto-aiuto mettono su un piedistallo l'indipendenza, come se la comunicazione, il lavoro di gruppo e la cooperazione fossero valori di secondo ordine.

Credo che gran parte dell'attuale sopravvalutazione dell'indipendenza sia una

reazione alla dipendenza, alla condizione che ci mette in condizione di essere controllati, giudicati e manovrati.

Il concetto scarsamente compreso dell'interdipendenza è da molti assimilato alla dipendenza, e così troviamo persone che, spesso per motivi egoistici, rompono i loro matrimoni, abbandonano i loro figli e rinunciano a ogni tipo di responsabilità sociale: tutto in nome dell'indipendenza.

Il genere di reazione di persone che “spezzano le catene”, sono “liberate”, “affermano se stesse”, dedicate ai “fatti propri”, è sintomo spesso di dipendenze ancor più forti, che non possono essere rimosse perché sono interiori anziché esteriori. È dipendenza lasciare che le debolezze di altre persone rovinino la nostra vita emotiva, com'è dipendenza sentirsi vittima di individui ed eventi estranei al proprio controllo.

Naturalmente, può anche rendersi necessario cambiare le circostanze in cui viviamo. Tuttavia il problema della dipendenza rimane una questione di maturità personale che ha poco a che vedere con le circostanze. Anche nelle migliori circostanze, di frequente l'im maturità e la dipendenza persistono.

La vera indipendenza di carattere ci permette di agire, anziché essere oggetto dell'azione altrui, ci libera dalla nostra dipendenza dalle circostanze e dagli altri ed è un obiettivo che, se raggiunto, procura un gran senso di benessere, di liberazione. Non è, in ogni caso, l'obiettivo finale per vivere una vita efficace.

Il pensiero indipendente da solo non è adeguato ad una realtà d'interdipendenza. Persone indipendenti che non abbiano la maturità per pensare e agire in modo interdipendente possono essere buoni giocatori solitari, ma non buoni dirigenti o giocatori di squadra. Non provengono dal paradigma dell'interdipendenza, che è necessario per riuscire nel matrimonio, nella famiglia o nella realtà aziendale.

La vita è, per sua natura, fortemente interdipendente. Cercare di ottenere il massimo dell'efficacia attraverso l'indipendenza è come cercare di giocare a tennis con una mazza da golf: lo strumento non è adeguato.

Quello dell'interdipendenza è un concetto molto più maturo, più avanzato. Se io sono fisicamente interdipendente, sono autosufficiente e capace, ma mi rendo conto che voi ed io lavorando insieme possiamo realizzare molto di più di quanto io, anche col massimo impegno, posso fare da solo. Se sono emotivamente interdipendente, ricavo senso del mio valore da me stesso, ma riconosco anche il mio bisogno di amore, di dare e di ricevere amore dagli altri. Se sono intellettualmente interdipendente, mi rendo conto dell'utilità che i pensieri di altre persone vengano ad aggiungersi al mio.

Come persona interdipendente ho la possibilità di condividere me stesso in modo profondo e significativo con altre persone, e ho così accesso alle vaste risorse e al potenziale di altri esseri umani.

L'interdipendenza è una scelta che solo gli individui indipendenti possono fare. Le persone dipendenti non possono scegliere di diventare interdipendenti. Non hanno il carattere necessario per farlo; non sono abbastanza in controllo di se stesse.

Ecco perché le regole 1, 2 e 3 illustrate nei capitoli successivi riguardano la padronanza di sé. Vogliono guidare una persona dalla dipendenza all'indipendenza. Rappresentano quei "successi privati" che costituiscono l'essenza dello sviluppo del carattere.

I successi privati precedono i successi pubblici. Non si può invertire il processo, così come non si può raccogliere prima di aver seminato. Il processo parte dall'interno per rivolgersi all'esterno: "Inside-Out".

Una volta diventati veramente indipendenti, avete la base su cui costruire un'efficace interdipendenza, per poter lavorare in modo efficace sui "successi pubblici" (più legate alla personalità e relative al lavoro di gruppo, la cooperazione e la comunicazione) attraverso le regole 4, 5 e 6.

Ciò non significa che prima di poter lavorare sulle regole 4, 5 e 6 occorre essere perfetti nelle regole 1, 2 e 3. La comprensione della sequenza aiuterà a organizzare la crescita in modo più efficace, ma naturalmente non sto dicendo che ci dobbiamo isolare per decenni finché non abbiamo sviluppato pienamente le regole 1, 2 e 3 !

Come parti di un mondo interdipendente, dovete relazionarvi ogni giorno con tale mondo. I gravi problemi di questo mondo, tuttavia, possono facilmente oscurare quelli cronici causati dal carattere. La comprensione di come quello che si è influisca su ogni interazione interdipendente potrà essere di aiuto a focalizzare i nostri sforzi in maniera sequenziale, in accordo con le leggi naturali della crescita.

La regola 7 è quella del rinnovamento: un rinnovamento su base regolare e bilanciato di ciascuna delle quattro fondamentali dimensioni della vita. Racchiude e riassume tutte le altre regole. È la regola del miglioramento continuo, la regola che contribuisce a creare quella spirale di crescita che porta a nuovi livelli di comprensione e permette di vivere ciascuna delle regole man mano che procediamo nel percorso 1.

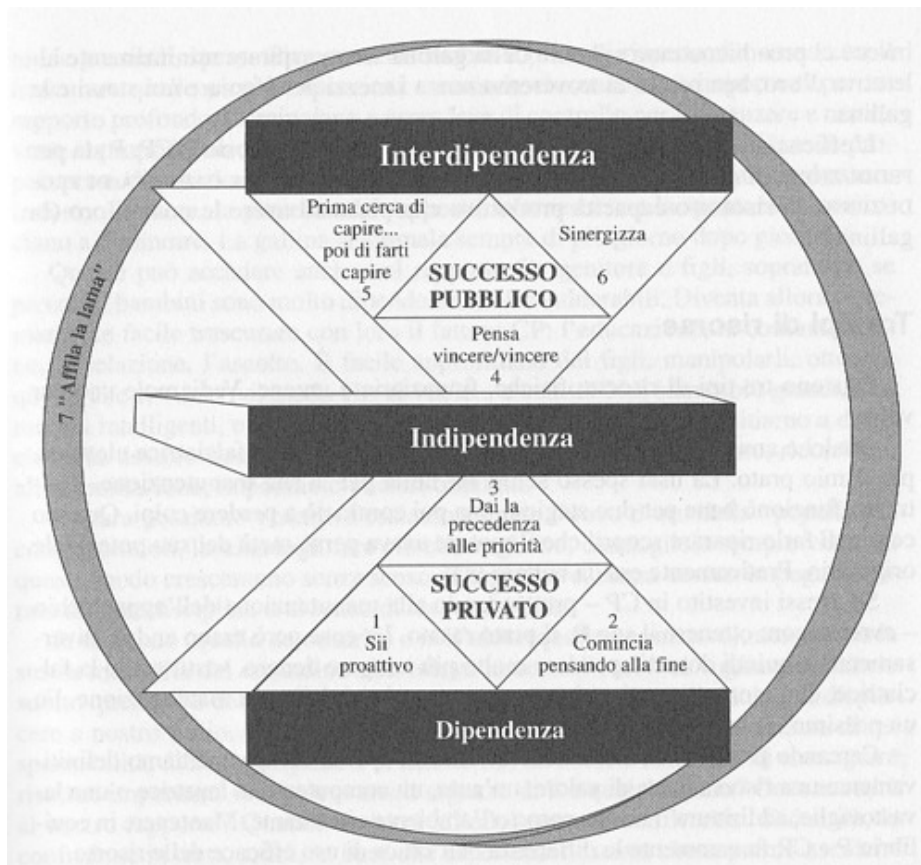
Il diagramma qui rappresentato è una visualizzazione della sequenza e dell'interdipendenza delle sette regole, e sarà utilizzato durante tutto il libro man

mano che esamineremo sia il rapporto di sequenza fra le regole sia la loro sinergia: come, relazionandosi le une con altre, prendano nuove forme che arricchiscono ancora di più il loro valore. Ogni concetto o regola sarà prima illustrato e poi approfondito.

## Definire l'efficacia

Le sette regole sono regole per sviluppare l'efficacia. Dal momento che si basano su principi, apportano i maggiori risultati a lungo termine. Diventano la base del carattere di una persona, attraverso la creazione di un centro, fatto di mappe corrette che permettono agli individui di risolvere efficacemente i problemi, di sfruttare al massimo le possibilità, di apprendere continuamente e di integrare altri principi in una continua crescita.

Sono regole per sviluppare l'efficacia perché si fondano su un paradigma che è in armonia con la legge naturale, un principio che personalmente chiamo “equilibrio P/CP”, contro cui si scontrano gli sforzi di molte persone. Questo principio può essere molto chiaro, ricordando la favola di Esopo della gallina dalle uova d'oro.



La favola ci racconta di un povero contadino che un giorno scopre nel nido

della sua gallina preferita un meraviglioso e prezioso uovo d'oro. All'inizio pensa allo scherzo di qualcuno. Sta per buttare via l'uovo quando ci ripensa e lo porta al mercato per un controllo. L'uovo è d'oro puro! Il contadino non riesce a credere alla sua fortuna. Diventa ancora più incredulo il giorno dopo quando l'esperienza si ripete. Per molti giorni, appena sveglia corre al pollaio e trova un uovo d'oro. Diventa favolosamente ricco; tutto gli sembra troppo bello per essere vero.

La ricchezza, però, porta con sé avidità e impazienza. Incapace di aspettare un giorno dopo l'altro l'uovo d'oro, il contadino decide di uccidere la gallina per prendersi subito tutte le uova contenute nella sua pancia : quando squarta la gallina, però, non trova nulla. Non ci sono uova d'oro, e non c'è più modo di averne altre. Il contadino ha distrutto la gallina che le produceva.

Credo che questa favola illustri una legge naturale, un principio: la fondamentale definizione di efficacia. La maggior parte delle persone vede l'efficacia secondo il paradigma dell'uovo d'oro: più si produce, più si fa, più si è efficaci.

La nostra storia ci insegna, però, che la vera efficacia dipende da due cose: il prodotto (le uova d'oro) e la risorsa o capacità produttiva (la gallina).

Se adottiamo un modello di vita che si concentra sulle uova d'oro e trascura la gallina, ben presto rimarremo senza la risorsa che produce le uova d'oro. Se invece ci prendiamo cura soltanto della gallina senza aspirare minimamente alle uova d'oro, ben presto ci troveremo senza i mezzi per sfamare noi stessi e la gallina.

L'efficacia è nell'equilibrio, quello che io chiamo equilibrio P/CP: P sta per PRODUZIONE di risultati desiderati (le uova d'oro), ci sta per CAPACITÀ DI PRODUZIONE, la risorsa o capacità produttiva che porta ad avere le uova d'oro (la gallina).

## **Tre tipi di risorse**

Esistono tre tipi di risorse: fisiche, finanziarie e umane. Vediamole una per volta.

Qualche anno fa acquistai una risorsa di tipo fisico, una falciatrice elettrica, per il mio prato. La usai spesso senza far nulla per la sua manutenzione. L'attrezzo funzionò bene per due stagioni, ma poi cominciò a perdere colpi. Quando cercai di farlo riparare scoprii che il motore aveva perso metà del suo potenziale originario. Praticamente era da buttare via.

Se avessi investito in CP - provvedendo alla manutenzione dell'apparecchio - avrei ancora ottenuto il suo P: il prato rasato. Le cose però erano andate

diversamente, e quindi dovetti spendere molto più tempo e denaro, sostituendo la falciatrice, di quanto ne avrei mai speso, occupandomi della sua manutenzione. Fu un pessimo esempio di efficacia.

Cercando profitti o risultati a breve termine, spesso compromettiamo definitivamente una risorsa fisica di valore: un'auto, un computer, una lavatrice o una lavastoviglie, addirittura il nostro corpo o l'ambiente circostante. Mantenere in equilibrio P e CP, fa veramente la differenza nell'ottica di uso efficace delle risorse.

Lo stesso si può dire per le risorse finanziarie. Quanto spesso le persone confondono il capitale con l'interesse? Non vi è mai capitato di intaccare il vostro capitale per aumentare il vostro livello di vita, per avere più uova d'oro? Il capitale a quel punto diminuisce, e con esso diminuisce anche la capacità di creare interesse. Si crea, quindi, un meccanismo tale per cui il capitale diminuisce a tal punto da non bastare neanche più per le necessità primarie.

La nostra risorsa finanziaria più importante è la nostra capacità di guadagnare. Se non investiamo continuamente nel migliorare il nostro fattore CP limitiamo pesantemente le nostre scelte. Restiamo intrappolati nella nostra situazione presente, sempre timorosi dell'opinione della nostra azienda o del nostro capo, economicamente dipendenti e sulla difensiva. Anche in questo caso, l'efficacia è pessima.

Nel campo delle risorse umane, l'equilibrio P/CP è altrettanto fondamentale, anzi ancora più importante perché gli uomini possono controllare le risorse fisiche e finanziarie, ma non quelle umane.

Quando due persone all'interno del loro rapporto matrimoniale si preoccupano di ottenere le uova d'oro, i benefici, più che di preservare la relazione che le rende possibili, spesso diventano insensibili e prive di rispetto, finiscono con il trascurare quelle piccole attenzioni e cortesie che sono così importanti per un rapporto profondo. Cominciano a usare leve di controllo per influenzare e manovrare il proprio coniuge, a concentrarsi sui propri bisogni, a giustificare la propria presa di posizione e cercare elementi che dimostrino che è l'altro ad essere in torto. L'amore, la pienezza del rapporto, la tenerezza e la spontaneità cominciano a diminuire. La gallina si ammala sempre di più giorno dopo giorno.

Questo può accadere anche nel rapporto fra genitore e figli, soprattutto se piccoli. I bambini sono molto dipendenti, molto vulnerabili. Diventa allora estremamente facile trascurare con loro il fattore CP: l'educazione, la comunicazione, la relazione, l'ascolto. È facile approfittarsi dei figli, manipolarli, ottenere quello che si vuole nel modo che si vuole., e subito! Noi

siamo più grandi, siamo più intelligenti, e abbiamo ragione! Quindi, perché non ci limitiamo a dirgli che cosa devono fare? Se necessario, alziamo pure la voce con loro, ricorriamo all'intimidazione, imponiamo i nostri obblighi.

Oppure possiamo viziarli. Possiamo cercare l'uovo d'oro della "popolarità" compiacendoli, lasciandogli fare ciò che vogliono, dandogliela sempre vinta. In questo modo cresceranno senza senso di aspettative, senza nessun impegno ispirato all'autodisciplina o al senso di responsabilità.

In un modo (quello autoritario) o nell'altro (quello permissivo), mostriamo la stessa mentalità del contadino che voleva le uova d'oro. Noi vogliamo ottenere subito quello che desideriamo, oppure non vogliamo correre il rischio di dispiacere a nostro figlio. Cosa succede, intanto, alla gallina? Con quale senso di responsabilità, di autodisciplina o di fiducia nel fare scelte corrette o di conseguire risultati importanti verrà a trovarsi il ragazzo di lì a qualche anno? Cosa accadrà al nostro rapporto? Quando arriverà all'adolescenza, con le crisi d'identità, la confusione in testa, saprà, in base alle esperienze vissute, che sapremo ascoltarlo senza giudicare, che lui ci sta a cuore realmente, profondamente, come persona, che può avere fiducia in noi? Il nostro rapporto sarà abbastanza forte da permetterci di arrivare a lui, di comunicare con lui, di esercitare la nostra influenza su di lui?

Poniamo che voi vogliate che vostra figlia abbia la propria camera in ordine: questo è P, produzione, l'uovo d'oro. Supponiamo che vogliate che sia lei a pulirla: questo è CP, capacità di produzione. Vostra figlia è la gallina, la risorsa, che produce l'uovo d'oro.

Se voi avete P e CP in equilibrio, vostra figlia pulisce la stanza volentieri, senza che sia necessario ricordarglielo, perché si è assunta un impegno e ha l'autodisciplina che serve per mantenerlo. Vostra figlia è una risorsa valida, una gallina in grado di produrre uova d'oro.

Se, al contrario, il vostro paradigma è concentrato sulla produzione, sull'ottenere che la stanza sia pulita, potreste trovarvi costretti a dover insistere. Potreste addirittura spingervi a minacciare o ad alzare la voce con lei. In questo modo, nel vostro desiderio di ottenere l'uovo d'oro, compromettereste la salute e il benessere della gallina.

A questo proposito vi voglio raccontare la mia esperienza con una delle mie figlie. Avevamo in programma di uscire insieme, noi due da soli, un piccolo rituale che ho con ciascuno dei miei figli. In realtà organizzare la serata è tanto piacevole quanto trascorrerla.

Così, andai da mia figlia e le dissi: "Sono tutto tuo, questa sera è dedicata a te,



tesoro. Cosa vuoi fare?”.

“Oh, papà, lascia stare”, fece lei. “Davvero,” replicai. “Cos’è che vuoi fare?”.

“Beh,” rispose alla fine, “quello che voglio io non piacerebbe a te, lo so”.

“Ma cosa dici”, dissi onestamente, “certo che voglio farlo. Di qualsiasi cosa si tratti, è una tua scelta”.

“Voglio andare a vedere *Guerre stellari*,” mi disse, “ma so che a te *Guerre stellari* non piace. Ti ha già fatto addormentare una volta. A te non piace il genere fantasy. Lascia perdere, papà”.

“Ma no, cara. Se è questo che ti va di fare, va bene anche per me”.

“Papà, non preoccuparti. Non è necessario che usciamo insieme tutte le volte”. E dopo una pausa aggiunse: “Lo sai perché non ti piace *Guerre stellari*? Perché non capisci la filosofia e l’educazione di un cavaliere jedi”.

“Cosa?”.

“Hai presente le cose che insegni, papà? Sono le stesse cose che fanno parte della formazione di un cavaliere jedi”.

“Davvero? Allora cosa aspettiamo ad andare a vedere *Guerre stellari*?’.

Così ci andammo. Mia figlia si sedette accanto a me e mi fornì il paradigma. Io diventai il suo allievo, e lei l’insegnante. Fu un’esperienza assolutamente affascinante. Potei cominciare a vedere secondo un nuovo paradigma l’intero modo in cui la filosofia insegnata a un cavaliere jedi si manifesta in circostanze diverse.

Non si trattò di un’esperienza di P programmata; fu la combinazione casuale e fortunata di un investimento in CP. Ci avvicinò ancora di più e fu molto soddisfacente. La gallina (la qualità del nostro rapporto) fu molto ben nutrita quella sera, e per di più potemmo goderci le uova d’oro.

## **CP nelle organizzazioni**

Uno degli aspetti più preziosi di qualsiasi principio corretto è che esso è valido e applicabile in un’ampia varietà di circostanze. Nelle pagine di questo libro mi piacerebbe condividere con voi alcuni dei modi con cui questi principi si applicano a diversi tipi di organizzazioni, comprese le famiglie, oltre che a individui.

Quando le persone, nel loro utilizzo delle risorse fisiche all’interno di organizzazioni, non rispettano l’equilibrio P/CP, diminuiscono di gran lunga l’efficacia e spesso lasciano coloro che verranno alle prese con galline moribonde.

Ad esempio, il sig. Rossi, responsabile di una qualsiasi risorsa fisica, come un

macchinario, può desiderare di fare una buona impressione sui suoi superiori.

Magari la ditta è in una fase di espansione e le promozioni avvengono con facilità. Così il Sig. Rossi produce ad un ottimo ritmo: nessun tempo passivo, nessuna manutenzione. Il macchinario lavora h24. La produzione è fenomenale, i costi sono ridotti e i profitti vanno alle stelle. In breve tempo viene promosso. Uova d'oro!

Voi avete preso il suo posto. Voi ereditate una gallina malata, una macchina che ormai è assolutamente "morta" e comincia a guastarsi. Dovete investire pesantemente in tempo passivo e manutenzione. I costi crescono vertiginosamente, i profitti precipitano, immaginate chi si prenderà la colpa della perdita delle uova d'oro? Voi. Il vostro predecessore ha effettivamente distrutto la risorsa, ma in azienda il percepito è stato solamente maggior produzione, minori costi e profitti alti.

L'equilibrio P/CP è particolarmente importante in rapporto alle risorse umane di un'azienda: i clienti e i dipendenti.

Ricordo un ristorante nella mia città dove si serviva una favolosa zuppa di cozze e molluschi e che ogni giorno, all'ora di pranzo, era pieno di clienti. Ad un certo punto ci fu un cambio di gestione, e il nuovo proprietario si concentrò sulle uova d'oro: decise di diminuire la qualità della zuppa.

Per circa un mese, con i costi ridotti e le entrate costanti, i profitti salirono di colpo. Ma a poco a poco i clienti cominciarono a sparire. La fiducia si era volatilizzata, e gli affari calarono fin quasi a zero. Il nuovo gestore tentò disperatamente di risalire la china, ma aveva trascurato i clienti, tradito la loro fiducia e perso così la risorsa della fedeltà del cliente. La gallina dalle uova d'oro non c'era più.

Molte aziende parlano molto del cliente ma poi lo trascurano completamente, trascurano le persone che lo gestiscono, cioè i dipendenti. Il principio è quello di trattare sempre i vostri dipendenti esattamente come volete che essi trattino i vostri migliori clienti.

Si possono comprare le capacità di una persona, ma non si può comprare il suo cuore. Il suo cuore è dov'è il suo entusiasmo, dov'è la sua lealtà. Si può comprare la sua schiena, ma non si può comprare il suo cervello. Ed è dal suo cervello che provengono la sua creatività, la sua capacità di immaginazione.

Lavorare sulla CP consiste nel trattare i dipendenti come "volontari", esattamente come sono trattati quali volontari i clienti, perché è questo che sono. Entrambi prestano "volontariamente" quanto hanno di meglio: il loro cuore e la loro mente.

Una volta mi trovavo in un gruppo quando qualcuno chiese: “Come posso fare per gestire gli scansafatiche e gli incompetenti?”.

“Tirategli bombe a mano!” rispose un tizio.

Molti approvarono quel modo spiccio di gestire le risorse umane, atteggiamento del tipo “dentro o fuori”.

Un'altra persona del gruppo chiese: “E chi si occuperà di raccogliere i pezzi?”.

“Quali pezzi?”.

“Allora perché non fare lo stesso con i propri clienti?” disse l'altro. “Gli si può dire, senza tanti fronzoli: “Se non sei interessato a comprare puoi sempre uscire da quella porta!”.

Questo con i clienti non si può fare”, ammise il tizio che aveva parlato di bomba.

“Perché lo possiamo fare con i dipendenti?”.

“Perché sono sul tuo libro paga”.

“Capisco. I suoi dipendenti le sono fedeli? Lavorano sodo? Com'è il turnover?”.

“Vorrà scherzare! Oggi come oggi non si riesce più a trovare dei bravi lavoratori. C è troppo turnover, assenteismo, disaffezione. Oggi la gente semplicemente non si cura più di nulla”.

Questo focalizzarsi sulle uova d'oro - questo atteggiamento, questo paradigma - è completamente inadeguato per poter utilizzare le enormi e complesse energie che risiedono nella mente e nel cuore di un'altra persona. Un ottimo risultato a breve termine è importante, ma non così importante. Efficacia significa equilibrio. Troppa attenzione al P ha come risultati danni alla salute, macchine fuori uso, conti correnti in rosso e rapporti rovinati. Concentrarsi troppo sulla CP fa pensare a uno che corre per tre o quattro ore al giorno, vantandosi che questo gli porterà dieci anni di vita, senza rendersi conto che li sta spendendo nella corsa. Oppure a uno che non smette mai di andare a scuola, senza mai portare a casa i frutti del lavoro, vivendo sulle uova d'oro di altre persone: la sindrome dell'eterno studente. Mantenere l'equilibrio P/CP, l'equilibrio tra l'uovo d'oro e la salute e il benessere della gallina, è spesso una difficile prova di giudizio. Mi preme sottolineare che in questo consiste l'essenza stessa dell'efficacia. Bilanciare risultati a breve termine con risultati a lungo termine. Bilanciare il desiderio di ottenere un diploma con il prezzo che bisogna pagare per ottenere un'istruzione. Bilanciare il desiderio di avere una stanza pulita ed ordinata con la creazione di un rapporto in cui vostra figlia si senta veramente coinvolta a

provvedere alla pulizia della propria stanza: con energia, volentieri e senza supervisione esterna. È un principio che potete veder confermato anche nella vostra quotidianità quando, per così dire, tirate troppo la corda per ottenere un maggior numero di uova d'oro e finite per spezzarla, ammalati o esauriti; comparato a quando vi godete una buona nottata di sonno e vi svegliate pronti a lavorare in maniera produttiva per l'intera giornata.

E un principio che potete verificare quando calcate la mano per averla vinta con qualcuno e più o meno chiaramente avvertite un senso di vuoto nel rapporto; o, al contrario, dedicate seriamente del tempo ad investire in un rapporto e potete apprezzare che il desiderio e la capacità di lavorare insieme, di comunicare, compiono un progresso eccezionale.

L'equilibrio P/CP è l'essenza stessa dell'efficacia. È provato in ogni ambito della vita. Noi possiamo lavorare a favore o contro, ma è presente. È un faro di luce. Ed è proprio sulla definizione e il paradigma dell'efficacia su cui si basano le sette regole descritte in questo libro.

## **Come usare questo libro**

Prima di iniziare a lavorare sulle sette regole, mi permetto di suggerire due salti di paradigmi per aumentare il valore di questo materiale per voi lettori.

In primo luogo, vi raccomanderei di non “vedere” questo materiale come un libro, non cioè come qualcosa da leggere una volta e poi riporre in uno scaffale.

Potete scegliere di leggerlo una volta da cima a fondo per avere un'idea dell'insieme. È stato pensato per essere un compagno, nel processo continuo di cambiamento e di crescita. È organizzato per step successivi di sviluppo e offre precisi suggerimenti in modo che alla fine dell'esposizione di ciascuna regola possiate applicare quanto avete appreso e prepararvi ad analizzare ed esplorare la regola successiva.

Man mano che arriverete a livelli sempre più profondi di comprensione e di implementazione, potrete tornare di tanto in tanto ai principi contenuti in ciascuna regola e lavorare per aumentare la vostra conoscenza, la vostra abilità nel metterlo in pratica e il vostro desiderio.

In secondo luogo, vi suggerirei di spostare il paradigma del vostro coinvolgimento in questo materiale dal ruolo di allievo a quello d'insegnante. Provate un approccio “Inside-Out”: leggete con il proposito di condividere o di discutere con un'altra persona quanto imparate, entro quarantott'ore da quando l'avete appreso.

Se aveste saputo, per esempio, di dover insegnare a qualcun altro il concetto di

equilibrio P/CP, avreste modificato il vostro stile di lettura? Provate ora a rileggere l'ultima parte di questo capitolo. Leggetela come se doveste insegnarla al vostro compagno, a vostro figlio, a un collega o a un amico oggi o domani, quando è ancora fresca nella vostra memoria, e provate ad osservare la differenza nel vostro processo mentale ed emotivo.

Se affronterete in questo modo il materiale di ciascuno dei capitoli successivi, vi garantisco che non solo ricorderete meglio quanto avrete letto, ma la vostra prospettiva si amplierà, la vostra comprensione si farà più profonda e la vostra motivazione ad applicare il materiale ne risulterà aumentata.

Inoltre, se condividerete in maniera aperta con altri quanto state imparando, probabilmente vi sorprenderà constatare che alcune etichette sbagliate e negative create da altri tenderanno a scomparire. Coloro a cui insegnerete vi vedranno come una persona che attraversa un processo di cambiamento, di crescita, e saranno più disposti ad aiutarvi e a sostenervi mentre lavorate, magari insieme con loro, per integrare le sette regole nella vostra vita.

## **Cosa potete aspettarvi**

In ultima analisi, come osservò Marilyn Ferguson, “nessuno può convincere 1 un altro a cambiare. Ciascuno di noi è il custode di un cancello che può essere aperto soltanto dall'interno. Noi non possiamo aprire il cancello di un altro, né con la ragione né con il sentimento”.

Se voi decidete di aprire il vostro “cancello del cambiamento” per comprendere e vivere davvero i principi racchiusi nelle sette regole, posso assicurarvi che accadranno molte cose positive.

Primo, la vostra crescita sarà frutto di un'evoluzione, ma l'effetto complessivo sarà quello di una rivoluzione. Siete d'accordo che il principio dell'equilibrio P/CP da solo, se vissuto fino in fondo, sarebbe in grado di trasformare la maggior parte degli individui e delle organizzazioni?

L'effetto dell'apertura del “cancello del cambiamento” alle prime tre regole - le regole del “successo privato” - sarà di accrescere in modo rilevante la sicurezza in voi stessi. Giungerete a conoscervi in un modo più profondo, più significativo: il vostro carattere, i vostri valori base e la vostra capacità specifica, peculiare, di contribuire alla società. Nella misura in cui vivrete i vostri valori, il vostro senso d'identità, di coerenza e di autodeterminazione sarà veicolo sia di felicità che di pace. Voi definirete voi stessi dall'interno, non in base alle opinioni altrui o a confronti con altre persone. La vostra scoperta non avrà a che fare con i concetti di “sbagliato” o “giusto”.

Paradossalmente scoprirete che, nella misura in cui v'importerà meno di quanto gli altri pensano di voi, v'importerà di più di quello che gli altri pensano di se stessi e dei loro mondi, compresa la loro relazione con voi. Voi non costruirete più la vostra vita emotiva sulle debolezze di altre persone. Troverete inoltre che è molto più semplice e entusiasmante cambiare, in quanto c'è qualcosa - un nucleo intimo profondo - di essenzialmente immutabile.

Durante la scoperta delle tre regole successive - le regole del "successo pubblico" avrete forte il desiderio e le risorse necessarie per recuperare e ricostruire importanti relazioni che si sono deteriorate o addirittura interrotte. Le buone relazioni miglioreranno sempre più: diventeranno più profonde, più solide, più creative e più sperimentative.

La settima regola, se veramente interiorizzata, sarà fonte di rinnovamento per le prime sei e vi renderà davvero indipendenti e capaci di un'efficace interdipendenza. Grazie a essa potrete ricaricare le vostre batterie.

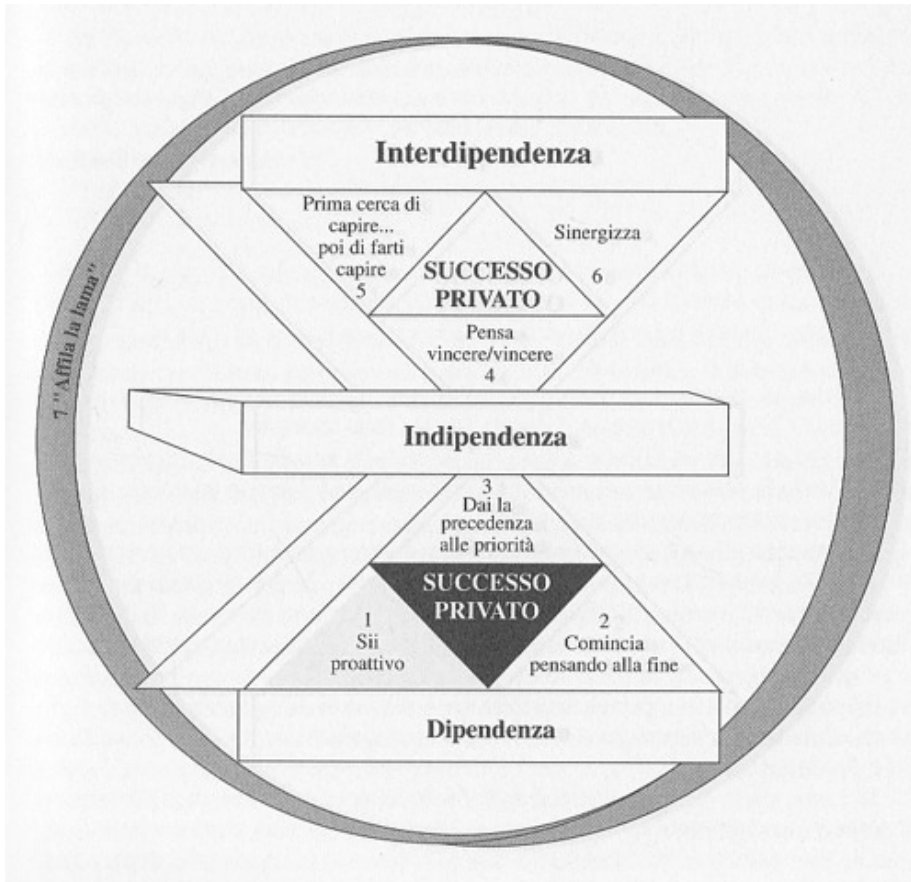
Qualsiasi cosa potete pensare adesso, vi posso assicurare che ciascuno di noi può cambiare. Potete sostituire i vecchi schemi di comportamento con nuovi modelli, con nuove regole efficaci, con relazioni basate sulla fiducia.

Vi incoraggio - e la mia sollecitudine è sincera - ad aprire il cancello del cambiamento e della crescita interiore mentre affrontate queste regole. Non pretendete troppo da voi stessi, siate pazienti. Il processo di sviluppo di se stessi è un processo delicato, è terreno sacro. È il miglior investimento che si possa fare.

Naturalmente non si tratta di un progresso realizzabile su due piedi. Posso però garantirvi che ne avvertirete i benefici e che riscontrerete immediatamente risultati incoraggianti. Ha detto Tom Paine: "Quello che otteniamo troppo facilmente, lo valutiamo poco. È soltanto la difficoltà con cui si ottiene una cosa a darle valore. Il cielo sa come attribuire il giusto prezzo ai suoi beni".

## Seconda Parte

### Successo privato



Il diagramma è un cerchio diviso in tre sezioni orizzontali, ciascuna con un rettangolo al centro e un triangolo ai lati. Una fascia curva sulla sinistra recita: "7 'Affila la lama'".

- Sezione superiore (Interdipendenza):**
  - Rettangolo centrale: **Interdipendenza**
  - Triangolo sinistro (5): Prima cerca di capire... poi di farti capire
  - Triangolo destro (6): Sinergizza
  - Triangolo centrale (4): **SUCCESSO PUBBLICO**, Pensa vincere/vincere
- Sezione inferiore (Dipendenza):**
  - Rettangolo centrale: **Dipendenza**
  - Triangolo sinistro (1): Sii proattivo
  - Triangolo destro (2): Comincia pensando alla fine
  - Triangolo centrale (3): Dai la precedenza alle priorità
  - Triangolo centrale: **SUCCESSO PRIVATO**

*Non conosco fatto più incoraggiante dell'incontestabile capacità  
dell'uomo di elevare la propria vita con uno sforzo cosciente.*

Nel leggere questo libro, cercate di staccarvi da voi stessi. Cercate di proiettare la coscienza verso l'alto, in un angolo della stanza e di vedervi, con l'occhio della mente, intenti a leggere. Riuscite a vedervi, quasi come se foste un'altra persona?

Ora pensate per un minuto a cosa sta facendo la vostra mente. È svelta e attenta? Avete la sensazione di trovarvi divisi compiendo questo esercizio e valutandone contemporaneamente l'utilità?

La capacità di fare quanto appena fatto è una prerogativa esclusivamente umana. Gli animali non possiedono questa capacità. Noi la chiamiamo



“autoconsapevolezza” o capacità di riflettere sul proprio stesso processo di pensiero. E questo il motivo per cui l’uomo possiede il dominio sulla terra e può realizzare progressi importanti di generazione in generazione.

E per questo che noi possiamo giudicare e imparare dalle esperienze altrui oltre che dalla nostra. È per questo, inoltre, che possiamo creare e modificare le regole che seguiamo.

Noi non siamo le nostre sensazioni. Non siamo i nostri umori. Non siamo neppure i nostri pensieri. Il fatto stesso che possiamo pensare a queste cose ci separa da loro e dal mondo animale. L’autoconsapevolezza ci permette di esaminare perfino il modo in cui “vediamo” noi stessi - il nostro autoparadigma, il paradigma chiave dell’efficacia. Questo paradigma influenza non solo i nostri atteggiamenti e comportamenti, ma anche il nostro modo di vedere gli altri. Diventa la nostra mappa della natura stessa dell’umanità.

In effetti, fino al momento in cui non teniamo conto del nostro modo di vedere noi stessi (e gli altri) non siamo in condizione di comprendere come gli altri vedono e sentono se stessi e il loro mondo. Inconsapevolmente, noi proiettiamo le nostre intenzioni sul loro comportamento e ci crediamo obiettivi.

Questo limita in modo considerevole il nostro potenziale personale e la nostra capacità di relazionarci con gli altri. Invece, grazie alla capacità squisitamente umana di essere autoconsapevoli, noi possiamo esaminare i nostri paradigmi per determinare se si basano sulla realtà, su principi, oppure se dipendono da un condizionamento o da situazioni contingenti.

## **1.1 Lo specchio sociale**

Se l’unica visione che abbiamo di noi stessi proviene dallo specchio sociale - cioè dagli attuali paradigmi sociali e dalle opinioni, dai modi di percepire e dai paradigmi di chi ci circonda - la nostra visione di noi stessi è come quella riflessa dallo specchio deformante di un baraccone di luna-park.

“Non sei mai puntuale”.

“Perché non riesci mai a tenere le cose in ordine?”.

“Sembri proprio un artista!”.

“Mangi come un lupo!”.

“Non posso credere che tu abbia vinto!”.

“Ma è così semplice. Come fai a non capire?”.

Queste visioni sono slegate e prive di relazione con la realtà. Spesso sono più proiezioni che riflessi, perché proiettano le preoccupazioni e le debolezze del carattere delle persone che ne sono la fonte, anziché riflettere chiaramente quello

che siamo.

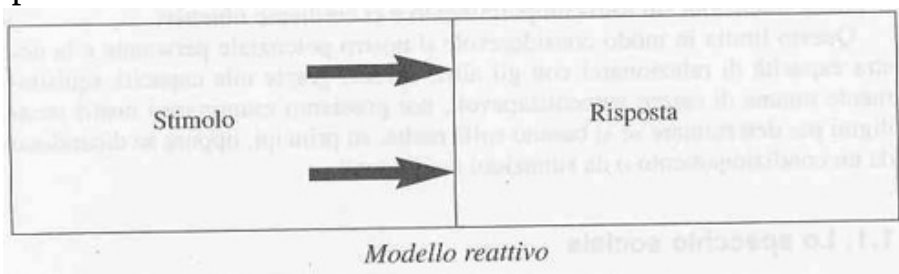
Il riflesso del paradigma sociale attuale ci dice che siamo determinati in larga misura dai nostri condizionamenti e dalle situazioni in cui ci troviamo. Anche se abbiamo imparato a riconoscere quanto forte possa essere il condizionamento nella nostra vita, affermare che ne siamo determinati, che non abbiamo controllo su questa influenza, disegna una mappa totalmente diversa.

Esistono in effetti tre mappe sociali, tre teorie deterministiche ampiamente accettate, l'una indipendente dall'altra o in combinazione fra loro, per spiegare la natura dell'uomo.

*Il determinismo genetico* afferma fundamentalmente che tutto dipende dai nostri nonni. Tu hai un caratteraccio perché i tuoi nonni erano fatti così, e questo tratto è scritto nel tuo DNA l'hai ereditato attraverso le generazioni. Inoltre, tu sei irlandese, e questo è il temperamento degli irlandesi.

*Il determinismo psichico* sostiene che la causa sono i tuoi genitori. Il modo in cui sei stato allevato e le tue esperienze durante l'infanzia hanno prodotto il modo in cui tendenzialmente ti comporti e la struttura del tuo carattere. È per questo che hai paura di essere in presenza di un gruppo di persone. È per come ti hanno cresciuto i tuoi genitori. Se fai uno sbaglio avverti un tremendo senso di colpa perché nel profondo di te stesso “ricordi” il copione emotiva che ti è stato insegnato quando eri molto vulnerabile e dipendente. Tu “ricordi” la punizione emotiva, il rifiuto, il paragone con qualcun altro quando non ti mostravi all'altezza delle aspettative.

Il determinismo ambientale dice, invece, che la colpa è del tuo capo... o di tua moglie (marito), o di quello sconsiderato di tuo figlio, o della tua situazione economica, o della politica di governo. Qualcuno o qualcosa, nel tuo ambiente, è responsabile della tua situazione.



Ognuna di queste mappe si basa sulla teoria dello stimolo-risposta, che spesso associamo agli esperimenti di Pavlov con i cani. L'idea base è che noi siamo condizionati a reagire in un modo particolare ad uno stimolo particolare.

Quanto accuratamente e in modo funzionale queste mappe deterministiche descrivono il territorio? Con quanta chiarezza questi specchi riflettono la vera

natura dell'uomo? Si traducono in previsioni destinate ad autorealizzarsi? Si basano su principi che possiamo verificare in noi stessi?

## **1.2 Fra stimolo e risposta**

Per rispondere a questi interrogativi vi racconterò la storia di Victor Frankl.

Frankl era un determinista, cresciuto nella tradizione della psicologia freudiana, secondo cui qualsiasi cosa ci accada da bambini plasma il nostro carattere e la nostra personalità e governa fundamentalmente tutta la nostra vita. I limiti e i parametri della nostra vita vengono così fissati nelle loro linee essenziali, e non c'è molto che noi possiamo fare per mutarli.

Frankl era anche psichiatra ed ebreo. Venne imprigionato nei campi di sterminio della Germania nazista, dove fu testimone di atrocità lontane da ogni sentimento umano e cui non si può accennare senza rabbrivire.

I suoi genitori, suo fratello e sua moglie morirono nei campi o furono mandati nelle camere a gas. Di tutta la sua famiglia solo sua sorella sfuggì alla morte. Frankl stesso subì torture e infiniti maltrattamenti, senza mai sapere se da un momento all'altro sarebbe stato eliminato oppure "risparmiato" per essere utilizzato per la rimozione dei cadaveri o per spalare le ceneri delle vittime cremate nei forni.

Un giorno, nudo e solo all'interno di una minuscola cella, cominciò a rendersi conto di quella che in seguito chiamò "l'ultima delle libertà umane": la libertà che i suoi aguzzini nazisti non avrebbero potuto togliergli. Essi avrebbero potuto controllare completamente l'ambiente in cui continuava a sopravvivere, avrebbero potuto fare quello che volevano al suo corpo, ma Victor Frankl era un essere autocosciente in grado di assistere come un osservatore esterno al suo stesso coinvolgimento. La sua identità era intatta. Egli avrebbe potuto decidere in autonomia, in quale misura quanto gli stava avvenendo avrebbe potuto influire su di lui. Fra quanto gli succedeva (lo stimolo) e la sua reazione, c'era la sua libertà, la sua libertà di scegliere la risposta.

Durante questa esperienza, Frankl si proiettava in circostanze diverse, come quella di tenere una lezione ai suoi studenti dopo la sua liberazione dal campo di sterminio. Si sforzava d'immaginare se stesso mentre nell'aula scolastica insegnava ai suoi allievi proprio la lezione che stava imparando durante questo periodo di atrocità.

Attraverso una serie di discipline simili - mentali, emotive e morali, ma soprattutto usando la memoria e l'immaginazione - esercitò la sua piccola, embrionale libertà fino a farla crescere sempre di più, finché egli ebbe più libertà

dei suoi stessi carcerieri nazisti. Loro avevano più opzioni tra cui scegliere, più opzioni disponibili nel loro ambiente; ma lui aveva più libertà vera, un maggior potere interiore di esercitare le proprie opzioni. Diventò così una fonte d'ispirazione per coloro che gli stavano intorno, perfino per alcuni dei suoi secondini. Aiutò altre persone a trovare un significato nella loro sofferenza e dignità nella loro esistenza di prigionieri.

Nelle circostanze più degradanti che si possano immaginare, Frankl usò la facoltà umana dell'autocoscienza per scoprire un principio fondamentale relativo alla natura umana: fra stimolo e risposta, l'uomo ha la libertà di scegliere.

Fanno parte di questa libertà proprio le facoltà che ci contraddistinguono come esseri umani. L'autoconsapevolezza, ma anche l'immaginazione: la capacità di creare mentalmente al di là della nostra realtà attuale; la coscienza: una profonda consapevolezza interiore del giusto e dell'ingiusto, dei principi che guidano il nostro comportamento e del livello di armonia esistente fra questi e i nostri pensieri e le nostre azioni; la volontà indipendente: la capacità di agire che si basa sulla nostra autoconsapevolezza, libera da tutte le altre influenze.

Nessun animale, neppure i più intelligenti possiedono una sola di queste doti. Usando una metafora del mondo dei computer, possiamo dire che gli animali sono programmati dall'istinto e/o dall'addestramento. Possono essere addestrati ad essere fidati, ma non possono assumersi la responsabilità di tale addestramento; in altre parole, non possono dirigerlo. Non possono cambiare la programmazione. Non ne sono neppure consapevoli.

Invece noi, grazie alle nostre facoltà tipicamente umane, possiamo scrivere per noi stessi nuovi programmi totalmente indipendenti dai nostri istinti e dall'addestramento da noi ricevuto. È per questo motivo che la capacità di un animale è relativamente limitata, mentre quella dell'uomo è illimitata.

Il paradigma deterministico deriva essenzialmente dallo studio di animali - topi, scimmie, piccioni, cani - e di pazienti nevrotici e psicotici. Ma anche se questo può soddisfare i criteri di alcuni ricercatori perché sembra misurabile e prevedibile, la storia dell'umanità e della nostra consapevolezza individuale ci insegna che questa mappa non descrive il territorio, neanche lontanamente!

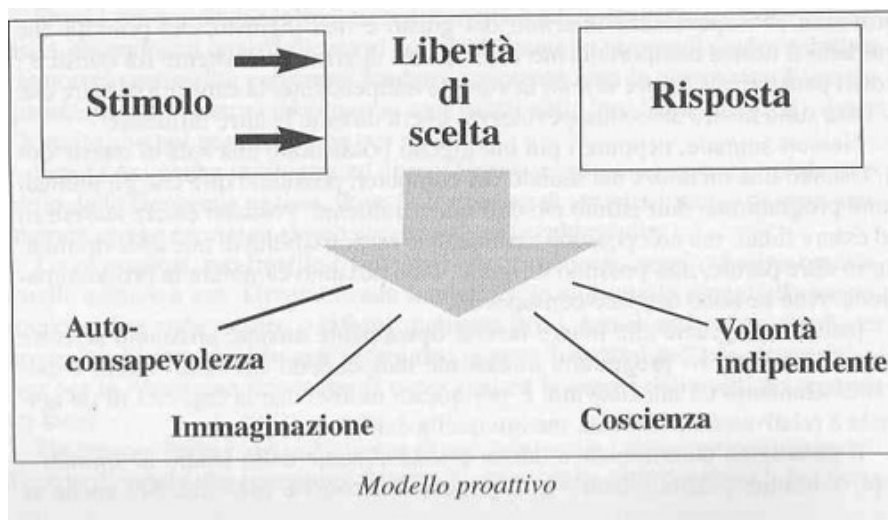
Alcune nostre facoltà ci elevano al di sopra del mondo animale. La misura in cui esercitiamo e sviluppiamo queste doti ci mette in condizione di realizzare il nostro potenziale umano. Fra stimolo e risposta risiede il nostro potere più grande: la libertà di scegliere.

### **1.3 Definiamo la “proattività”**

Nella scoperta del principio chiave della natura dell'uomo, Frankl descrisse un'accurata mappa redatta da lui stesso, in base alla quale cominciò a sviluppare la prima e fondamentale regola di una persona efficace, in ogni ambiente: la regola della proattività.

Anche se questa parola è oggi comune nella letteratura di tecniche manageriali, qualche difficoltà in più l'avremmo nel cercarla sui comuni dizionari. Significa qualcosa di più del semplice prendere l'iniziativa. Significa che, come esseri umani, noi siamo responsabili della nostra vita. Il nostro comportamento è una funzione delle nostre decisioni, non delle condizioni in cui viviamo. Noi possiamo subordinare i sentimenti, le sensazioni, ai valori. Noi abbiamo l'iniziativa e il senso di responsabilità necessari per far sì che le cose accadano.

Consideriamo la parola responsabilità (letteralmente: "abilità di risposta"), è la capacità di scegliere la nostra risposta o reazione. Le persone davvero proattive accettano questa responsabilità. Non biasimano per il proprio comportamento circostanze, situazioni o condizionamenti. Il comportamento è figlio della loro scelta consapevole, basata su valori, e non un prodotto casuale di situazioni, frutto di sensazioni.



Dato che noi siamo per nostra natura proattivi, se la nostra vita dipende dal condizionamento e dalle situazioni è perché noi, per una decisione cosciente o per nostra inadeguatezza, abbiamo scelto di permettere che siano queste cose a controllarci.

Nel compiere tale scelta, diventiamo reattivi. Le persone proattive non sono meteoropatiche: se piove o splende il sole non fa differenza. Il punto di partenza è un valore, e se il loro valore è quello di lavorare con buona qualità, non dipende dal favore o meno del tempo.

Le persone reattive sono influenzate anche dal loro ambiente sociale, dal “tempo sociale”. Quando gli altri le trattano bene, si sentono bene; quando succede il contrario, assumono un atteggiamento difensivo e autoprotettivo. Le persone reattive costruiscono la loro vita emotiva intorno al comportamento degli altri, permettendo alle debolezze degli altri di controllare la propria vita.

La capacità di subordinare un impulso a un valore è l'essenza della persona proattiva. I soggetti reattivi sono spinti dai sentimenti, dalle circostanze, dalle situazioni, dal loro ambiente. Gli individui proattivi sono mossi dai loro valori: valori profondamente ponderati, scelti e interiorizzati.

Anche le persone proattive sono influenzate dagli stimoli esterni - fisici, sociali e psicologici - ma la loro risposta agli stimoli, consci o inconsci, è una scelta che si basa su un valore.

Osservò Eleanor Roosevelt: “Nessuno può farvi del male senza il vostro consenso”. E Gandhi insegnò: “Loro non possono privarci del rispetto di noi stessi se noi non vi rinunciamo per compiacerci”. È il nostro permesso, il nostro consenso a quanto ci accade, a ferirci, molto più di quanto non faccia il fatto in sé.

Ammetto che questo sia molto difficile da accettare a livello emotivo, soprattutto se per anni e anni ci siamo spiegati la nostra infelicità nel nome di circostanze contingenti o altrui comportamento. D'altra parte finché una persona non riesce a dire con convinzione profonda e con onestà: “Io sono ciò che sono per le scelte fatte ieri”, non può nemmeno dire: “Adesso scelgo in modo diverso”.

Anni fa, a Sacramento, mentre stavo parlando sul concetto di proattività una donna del pubblico si alzò durante la mia esposizione e cominciò a parlare in modo concitato. La sala era piena, e quando molti spettatori si voltarono a guardarla, la donna si rese improvvisamente conto di quello che stava facendo, fu colta dall'imbarazzo e tornò a sedersi. Tuttavia sembrava non riuscire a contenersi e si mise a parlare con quelli che le stavano vicino. Sembrava così felice.

Non vedevo l'ora di concludere per scoprire cosa era successo. Quando finalmente terminai il mio intervento, andai immediatamente da lei e le chiesi se poteva condividere la sua esperienza.

“Lei non s'immagina cosa mi è successo!” esclamò. “Faccio l'infermiera a tempo pieno per l'uomo più meschino e ingrato del mondo. Niente che io faccia va abbastanza bene per lui. Mai un riscontro, mai un grazie o un apprezzamento; sembra quasi non accorgersi che esisto. Quest'uomo ha reso la mia vita un

inferno e spesso finivo con il coinvolgere anche la mia famiglia in questo senso di frustrazione. Anche per le altre infermiere è lo stesso. Quasi arriviamo a pregare per la sua dipartita. Ed ecco che lei se ne sta lì in cattedra e ha il coraggio di dirmi che niente può ferirmi, che nessuno può farmi del male senza il mio consenso, che sono stata io a scegliere che la mia vita emotiva sia un inferno... beh, questo proprio non riuscivo a mandarlo giù...". "Però ho continuato a pensarci. Ho scavalo dentro di me e ho cominciato a chiedermi: 'Ho davvero il potere di scegliere la mia risposta?'. Quando alla fine mi sono resa conto che quel potere ce l'avevo, quando ho ingoiato quella pillola amara e ho capito che avevo scelto di essere infelice, ho anche capito che potevo scegliere di non esserlo. In quel momento mi sono sentita risolleata. Mi sono sentita come se mi avessero appena rilasciata da San Quintino. Volevo gridare al mondo intero: 'Sono libera! Mi si sono aperti i cancelli della prigione! D'ora in avanti non mi lascerò più condizionare da come un'altra persona mi tratta'.

A ferirci non è quello che ci succede, ma la nostra reazione a quanto ci succede. Certo, le cose possono danneggiarci fisicamente o economicamente e possono provocare dolore, ma il nostro carattere, la nostra identità non deve risultarne minimamente ferita. Anzi, le esperienze più difficili diventano le situazioni dove si temprava il nostro carattere e si sviluppa la nostra forza interiore, la libertà necessaria per poter affrontare in futuro le circostanze più faticose e ispirare con l'esempio anche altre persone.

Frankl è uno dei molti che sono stati capaci di sviluppare la propria libertà personale in circostanze inimmaginabili, tanto da poter incoraggiare e ispirare altri. I racconti autobiografici dei prigionieri di guerra nel Vietnam forniscono ulteriori, convincenti testimonianze del potere catartico di una simile libertà personale e dell'effetto dell'uso responsabile di tale libertà sulla cultura della prigione e sui prigionieri, sia allora che oggi.

Tutti noi probabilmente abbiamo conosciuto individui che, pur trovandosi in situazioni estremamente difficili, per esempio con una malattia incurabile all'ultimo stadio o con un grave handicap fisico, nondimeno mantengono una superba forza emotiva. Come ci sentiamo ispirati dalla loro serenità! Nulla esercita un'impressione più grande e più duratura su un'altra persona della consapevolezza che qualcuno è andato oltre le sofferenze, è andato oltre le circostanze, e rappresenta ed esprime un valore che ispira, nobilita ed eleva la vita.

Uno dei periodi di maggior stimolo per me e mia moglie furono gli ultimi quattro anni di vita di una nostra cara amica, Carol, malata di cancro. Carol era

stata damigella d'onore di Sandra al nostro matrimonio, e la loro grande amicizia durava da oltre venticinque anni.

Quando Carol giunse agli ultimi stadi della malattia, Sandra passò parecchio tempo al suo capezzale aiutandola a scrivere la sua vicenda. Tornava da quelle lunghe e difficili sedute quasi senza parole, colma di ammirazione per il coraggio della sua amica e per il suo desiderio di scrivere messaggi speciali da consegnare ai suoi figli durante i diversi momenti della loro vita.

Carol faceva il minor uso possibile di farmaci antidolorifici per poter avere il pieno controllo delle sue facoltà mentali ed emotive. Sussurrava a un registratore o direttamente a Sandra mentre lei prendeva appunti. Carol era così proattiva, così coraggiosa e sollecita verso gli altri che diventò un'enorme fonte d'ispirazione per molti di coloro che le stavano intorno.

Non dimenticherò mai l'esperienza di guardare Carol profondamente negli occhi il giorno prima della sua morte e di sentire, sotto tutto quel dolore sepolto nel profondo, la presenza di una persona di enorme valore. Potevo vedere nei suoi occhi una vita costruita sulla forza d'animo, sull'abnegazione e sul servizio verso gli altri, e amore, partecipazione e comprensione.

Molte volte, nel corso degli anni, con diversi gruppi di persone, ho chiesto ai miei ascoltatori a quanti di loro fosse capitato di trovarsi al capezzale di una persona morente, che mostrava un atteggiamento meraviglioso, comunicando amore e compassione e servendo gli altri in modi impareggiabili fino agli ultimi istanti. Di solito, circa un quarto dei presenti rispondeva affermativamente. Poi chiedevo quanti di loro non avrebbero mai dimenticato tali persone: quanti di loro si fossero sentiti trasformati, almeno temporaneamente, dall'esempio forte di tanto coraggio, commossi e ispirati a compiere le più nobili azioni all'insegna dell'altruismo e della compassione. Praticamente tutti rispondevano di nuovo, che proprio questi erano stati i loro sentimenti.

Victor Frankl suggerisce che la vita presenta tre valori fondamentali: quello esperienziale, ovvero quello che ci succede; quello creativo, ovvero quello che noi creiamo nella nostra vita; e quello attitudinale, ovvero la nostra risposta in circostanze critiche come una malattia all'ultimo stadio.

La mia esperienza, a contatto con molte persone diverse, conferma quello che Frankl sostiene: dei tre valori quello superiore è l'attitudinale, nel senso del paradigma, della forza di riallineamento. In altre parole, quello che conta di, più è come rispondiamo a quanto ci capita nella vita.

Spesso circostanze difficili creano dei salti di paradigma, rivelano angoli di visuale completamente nuovi da cui vedere il mondo, noi stessi e gli altri, e quel



che la vita ci chiede. Questa prospettiva più ampia riflette i valori attitudinali che elevano e ispirano tutti noi.

## **1.4 Prendere l'iniziativa**

La nostra natura fondamentale è quella di agire, non di subire. Oltre a permetterci di scegliere la nostra risposta a circostanze particolari, questo ci consente di creare le circostanze.

Prendere l'iniziativa non significa essere indiscreti o aggressivi. Significa riconoscere la nostra responsabilità di far in modo che le cose accadano.

Nel corso degli anni ho spesso consigliato le persone che desideravano una migliore qualità nella propria professione di dar prova di un maggiore spirito d'iniziativa: sottoporsi a test attitudinali, studiare i problemi dell'industria, anche i problemi specifici che si trovavano ad affrontare le aziende a cui erano interessati, e poi preparare un'efficace presentazione che mostrasse in che modo le loro capacità avrebbero potuto contribuire alla soluzione dei problemi dell'azienda.

In altre parole proporre una “vendita di soluzioni”, un paradigma chiave per il successo negli affari.

La risposta è di solito l'approvazione: la maggior parte delle persone riesce a capire quanto profondamente un approccio del genere possa influire sulle loro possibilità d'impiego o di carriera. Molte tuttavia non fanno i passi necessari, non prendono l'iniziativa affinché le cose avvengano.

“Non so dove andare per sottopormi ai test attitudinali”.

“Come faccio a studiare i problemi dell'industria e quelli organizzativi? Nessuno vuole aiutarmi”.

“Non ho la più pallida idea di come si faccia per preparare una presentazione efficace”.

Molti aspettano che accada qualcosa o che qualcuno si occupi di loro. Ma quelli che finiscono per avere le professioni più attraenti sono gli individui proattivi, che costituiscono essi stessi la soluzione dei problemi, non sono problemi loro stessi; che prendono l'iniziativa per fare qualsiasi cosa sia necessaria, coerentemente con i propri principi, affinché il lavoro sia fatto.

Ogni volta che qualcuno in famiglia, perfino uno dei miei bambini più piccoli, ha una posizione irresponsabile e si aspetta che sia qualcun altro a far succedere le cose o a fornire una soluzione, noi gli diciamo: “Usa le tue R e le tue I!” (R = risorse e I = iniziative). In effetti, spesso prima ancora che noi possiamo dirglielo, rispondono alle loro stesse lamentele: “Sì, lo so; devo usare le mie R e

le mie I!”.

Appellarsi al senso di responsabilità degli altri non significa diminuire il loro valore, demotivarli ma anzi incoraggiarli. La proattività fa parte della natura umana e, anche se i muscoli proattivi possono essere inattivi, sono pur sempre presenti. Rispettando la natura proattiva di altre persone, forniamo loro almeno un chiaro, non distorto riflesso dello specchio sociale.

Naturalmente bisogna tener conto del livello di maturità dei singoli individui. Non possiamo aspettarci una cooperazione molto creativa da coloro che si trovano sprofondati nella dipendenza emotiva. Possiamo però, almeno, aiutarli ad affermare la loro natura di base e creare un’atmosfera in cui possano approfittare delle occasioni disponibili e risolvere i problemi in modo sempre più autonomo così da aumentare la loro fiducia in se stessi.

## **1.5 Agire o subire**

La differenza tra le persone che prendono l’iniziativa e quelle che la subiscono è come la differenza tra il giorno e la notte. Non parlo di una differenza del 25 o del 50% in termini di efficacia; parlo di un 5000% e oltre di differenza, soprattutto se abbiamo a che fare con soggetti intelligenti, informati e sensibili alle esigenze degli altri.

Ci vuole iniziativa per creare l’equilibrio P/CP che rende efficace la nostra vita. Ci vuole iniziativa per sviluppare le sette regole. Quando affronterete le altre sei regole, vedrete che ciascuna di esse dipende dallo sviluppo dei vostri muscoli proattivi. Ogni regola attribuisce a voi la responsabilità di agire. Se vi aspettate che qualcuno agisca per voi, qualcuno agirà sulla vostra testa. Con le conseguenze in termini di crescita e di opportunità che ne deriveranno.

Una volta lavorai con un gruppo di imprenditori edili, rappresentanti di venti ditte diverse, che avevano deciso di riunirsi ogni trimestre per discutere apertamente dei loro affari e dei loro problemi.

Eravamo in un periodo di grave recessione, e l’impatto negativo su questo settore era più pesante che in altri. Quando cominciammo, i presenti erano molto scoraggiati.

Il primo giorno la discussione ebbe come tema questi interrogativi: “Che cosa sta succedendo? Quali sono le cause?”. Molte cose stavano succedendo, le pressioni dell’ambiente erano davvero forti: c’era un alto tasso di disoccupazione e molte delle persone a quel tavolo stavano licenziando degli amici per poter mantenere in vita le loro imprese. Alla fine della giornata erano tutti ancora più abbattuti.

Il giorno dopo si posero la domanda: “Cosa succederà in futuro?”. Analizzammo le tendenze di mercato, partendo dal presupposto reattivo che quei fenomeni avrebbero determinato il loro futuro. Alla fine del secondo giorno erano, se possibile, ancora più depressi. Le cose sarebbero andate peggio, prima di tornare a migliorare, e tutti lo sapevano.

Allora il terzo giorno decidemmo di concentrarci su questo quesito proattivo: “Qual è la nostra risposta? Che cosa abbiamo intenzione di fare noi? Come possiamo esercitare la nostra iniziativa in questa situazione?”. Nella mattinata parlammo di come gestire e ridurre i costi. Nel pomeriggio discutemmo di come aumentare quote di mercato. Avemmo un serrato scambio d’idee su entrambe le questioni e poi ci concentrammo su una serie di cose molto pratiche, molto concrete. Gli incontri si conclusero con un nuovo spirito ottimista, di speranza e consapevolezza proattiva.

Alla fine facemmo un riassunto dei risultati del convegno come se fosse la risposta in tre parti alla domanda: “Come vanno gli affari?”:

PRIMA PARTE. La nostra situazione non è buona, e le linee di tendenza suggeriscono che peggiorerà ancora prima di migliorare;

SECONDA PARTE. Quello però che stiamo implementando con interventi per migliorare la gestione, ridurre i costi e aumentare le quote di mercato ha un impatto molto positivo;

TERZA PARTE. Quindi, gli affari non sono mai andati meglio.

Ora, cosa avrebbe obiettato a queste conclusioni una mentalità reattiva? “Suvvia, affrontate i fatti, siate realisti. Non potrete tirare avanti per molto con questo atteggiamento forzatamente positivo, autoingannatorio. Prima o poi dovrete fronteggiare la realtà”.

Ma è questa la differenza tra il pensiero positivo e la proattività. Noi avevamo affrontato la realtà. Affrontammo la realtà delle circostanze del momento e delle proiezioni future, ma affrontammo anche la realtà del nostro potere di scegliere una risposta positiva a tali circostanze e proiezioni. Accettare l’idea che non si poteva intervenire per impedire quanto stava accendendo nel nostro ambiente, quello sì che sarebbe stato uno sfuggire alla realtà!

Aziende commerciali, gruppi di volontariato, organizzazioni di ogni tipo - persino famiglie - possono essere proattivi. L’organizzazione non dev’essere in balia dell’ambiente; può assumere l’iniziativa per concretizzare i valori e gli obiettivi comuni dei suoi membri.

## **1.6 Ascoltiamo il nostro linguaggio**

Dal momento che i nostri atteggiamenti e comportamenti scaturiscono dai nostri paradigmi, se usiamo autoconsapevolezza per analizzarli possiamo spesso vedere meglio la natura delle nostre mappe interiori. Il nostro linguaggio, per esempio, è un indicatore molto realistico ed eloquente della misura in cui vediamo noi stessi come persone proattive.

Il linguaggio dei soggetti reattivi assolve da ogni responsabilità.

“Io sono così. Sono fatto così e basta”. Io sono predeterminato. Non posso farci niente.

“Lui mi fa uscire dai gangheri!”. Io non sono responsabile. La mia vita emotiva è governata da qualcosa che è fuori dal mio controllo.

“Non posso farlo. Non ne ho proprio il tempo”. Qualcosa di esterno a me - il tempo limitato - mi condiziona.

“Se solo mia moglie avesse un po’ più di pazienza!”. Il comportamento di un’altra persona limita la mia efficacia.

“Sono obbligato a farlo”. Circostanze o altre persone mi costringono a fare quello che faccio. Non sono libero di scegliere le mie azioni.

Linguaggio reattivo	Linguaggio proattivo
Non posso farci niente	Consideriamo le alternative
Sono fatto così e basta	Posso scegliere un approccio diverso
Mi fa uscire dai gangheri	Controllo i miei sentimenti
Non me lo lasciano fare	Preparo una presentazione efficace
Devo farlo...	Sceglierò una risposta adeguata
Non posso	Io scelgo
Devo	Io preferisco
Se soltanto....	Io voglio

Il linguaggio reattivo proviene da un fondamentale paradigma deterministico e tutto il suo spirito consiste nel trasferimento di responsabilità: io non sono responsabile, non sono in grado di scegliere la mia reazione.

Una volta uno studente mi disse: “Con il suo permesso, devo assentarmi dalle lezioni. La mia squadra di tennis ha bisogno di me, e gioca fuori casa. Devo andare”.

“Lei deve andare, o ha scelto di andare?” chiesi. “Io devo, sul serio!” esclamò.

“E se non ci va, cosa succede?”.

“Beh, mi sbattono fuori dalla squadra”.

“E a lei non andrebbe questa conseguenza, vero?”.

“Certo che no”.

“In altre parole, lei ha scelto di andarci perché vuole la conseguenza di restare nella squadra. E cosa succederebbe se perdesse le mie lezioni?”.

“Non saprei”.

“Ci pensi bene. Quale pensa sarebbe la conseguenza naturale della sua assenza dalle lezioni?”

“Lei non mi sbatterebbe fuori dal corso, no?”.

“Questa sarebbe una conseguenza sociale. Sarebbe artificiale. Se lei non partecipa alla squadra di tennis, non gioca: questo è naturale. Ma se lei non frequenta il corso, quale sarebbe la conseguenza naturale?”.

“Perderei le lezioni, non potrei imparare, immagino”.

“Esatto. Quindi lei deve soppesare questa conseguenza contro l'altra e fare una scelta. Io so che, se la scelta dovessi farla io, sceglierei di andare a giocare la partita di tennis. Ma non dica mai che lei deve fare una cosa”.

“Io ho scelto di andare a giocare la partita di tennis”, dichiarò ubbidiente.

“E di perdere le mie lezioni?” lo stuzzicai, fingendo incredulità.

Un serio problema del linguaggio reattivo è che esso diventa una predizione che tende ad autorealizzarsi. Le persone vengono confermate nel paradigma che le vede predeterminate e producono elementi di prova a sostegno di tale convinzione. Si sentono sempre più vittime, incapaci di controllare e padroneggiare la loro vita e il loro destino, e danno la colpa della loro situazione a forze esterne: le altre persone, le circostanze, persino le stelle.

Durante un seminario in cui parlavo del concetto di proattività, un uomo si alzò e obiettò: “Stephen, quello che dici mi piace. Ogni situazione, però, è così diversa. Prendiamo il mio matrimonio; per esempio. Io sono davvero preoccupato. Fra me e mia moglie non ci sono più i sentimenti di una volta. E credo di non amarla più e che lei non mi ami più. Cosa posso fare?”.

“Non c'è più il sentimento?” chiesi.

“Precisamente,” confermò. “E abbiamo tre bambini per cui siamo molto preoccupati. Tu cosa suggeriresti?”.

“Amala”, risposi.

“Non capisco. Il sentimento d'amore non c'è più, punto e basta”.

“Allora amala. Se il sentimento non c'è, è un buon motivo per amarla”.

“Ma come fai ad amare quando non ami?”.

“Amico mio, amare è un verbo. L'amore, inteso come sentimento, è un frutto

deLL'amare, del verbo. Dunque, amala. Servila. Sacrificati per lei. Ascoltala. Immedesimati in lei. Apprezzala. Sei disposto a fare questo?"

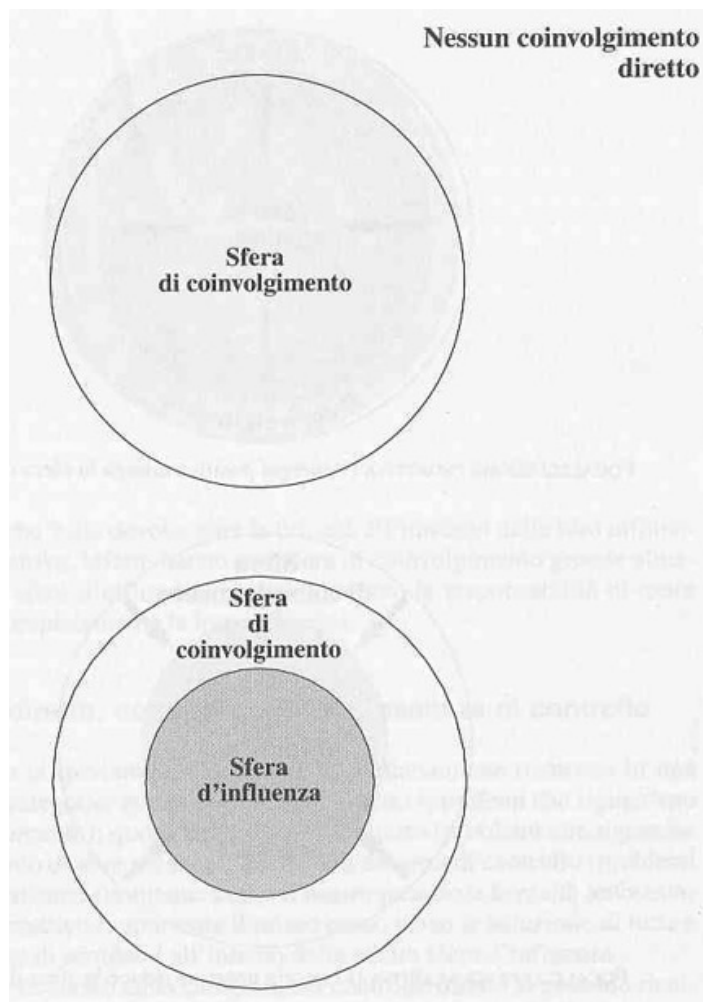
Nella letteratura di tutte le società evolute, "amare" è un verbo. Le persone reattive ne fanno un sentimento. Esse sono trascinate dai sentimenti. Il cinema hollywoodiano ci ha prescritto di credere che noi non siamo responsabili, che siamo un prodotto dei nostri sentimenti. Il copione hollywoodiano, però, non descrive la realtà. Se i nostri sentimenti controllano le nostre azioni, è perché abbiamo abbandonato la nostra responsabilità e permesso che siano loro a governarci.

Le persone proattive considerano l'amore come un effetto dell'amare. L'amore è qualcosa che si fa: i sacrifici che si fanno in prima persona, il dono di sé, come quello di una madre che mette al mondo un bambino. Se volete studiare l'amore, studiate coloro che si sacrificano per gli altri, anche per individui che ripagano con dei torti o che non contraccambiano l'amore ricevuto. Se siete un genitore, considerate l'amore che provate per i figli per cui avete fatto dei sacrifici. L'amore è un valore che si realizza attraverso azioni amorevoli. Le persone proattive subordinano i sentimenti ai valori. L'amore, il sentimento, può essere recuperato.

## **1.7 Sfera di coinvolgimento/Sfera d'influenza**

Un altro ottimo modo per accrescere la nostra consapevolezza sul nostro grado di proattività è quello di analizzare dove concentriamo il nostro tempo e la nostra energia.

Ciascuno di noi ha un'ampia gamma di preoccupazioni: la salute, per esempio, o i figli, i problemi sul lavoro, il debito pubblico, la guerra nucleare. Noi possiamo separare tutti questi motivi di apprensione dalle cose che non ci coinvolgono direttamente sul piano mentale o emotivo e raggrupparli in una "sfera di coinvolgimento".



Se riflettiamo su quanto è compreso nella nostra sfera di coinvolgimento, ci renderemo subito conto che ci sono cose su cui non possiamo esercitare un vero controllo e altre su cui invece possiamo intervenire. Distinguiamo allora i due distinti sottogruppi, inserendo il secondo in una parte più interna: la sfera d'influenza.

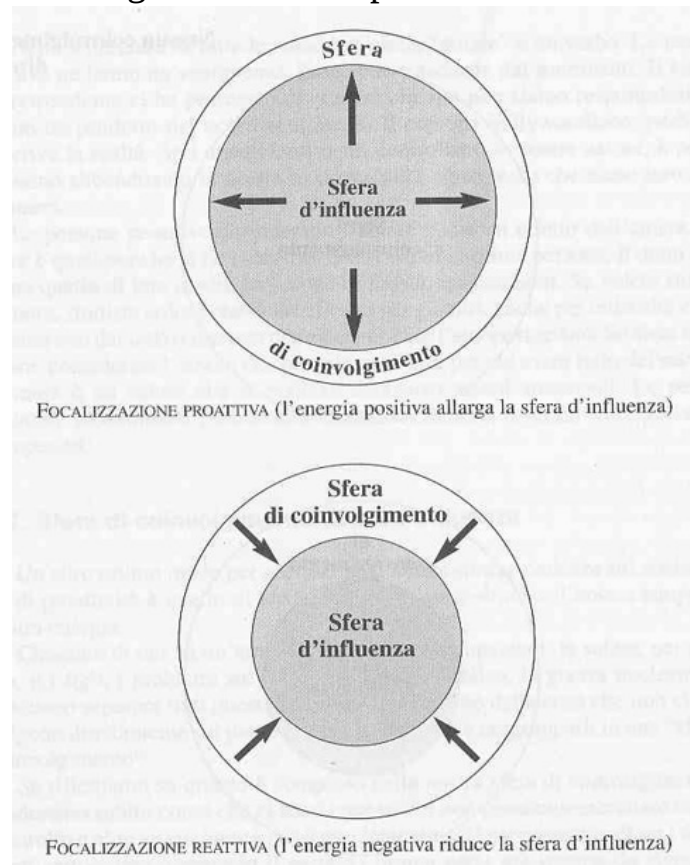
Determinando quale di queste due sfere impegna la maggior parte del nostro tempo e della nostra energia, possiamo scoprire molto sul grado della nostra proattività.

Le persone proattive concentrano i loro sforzi sulla sfera d'influenza: lavorano cioè su quei fattori che possono essere in qualche modo trasformati dal loro Tare. La natura della loro energia è positiva: allarga, ingrandisce, accresce la loro sfera d'influenza.

Gli individui reattivi, invece, focalizzano i loro sforzi sulla sfera di coinvolgimento. Si fissano sulla debolezza di altre persone, sui problemi presentati dall'ambiente e su circostanze su cui non hanno controllo. Questa loro

focalizzazione ha come risultato atteggiamenti accusatori, un linguaggio reattivo e l'esacerbarsi del loro senso di frustrazione e impotenza. L'energia negativa generata da questa focalizzazione, combinata con l'indifferenza per le aree dove invece potrebbe avere un intervento attivo, provoca una contrazione della loro sfera d'influenza.

Finché lavoriamo all'interno della nostra sfera di coinvolgimento emotivo, diamo facoltà agli elementi racchiusi nel suo interno di controllarci. Noi non prendiamo l'iniziativa proattiva necessaria per portare ad un mutamento positivo. Vi ho già raccontato di mio figlio alle prese con gravi difficoltà scolastiche. Io e mia moglie eravamo vivamente preoccupati per le sue apparenti debolezze e per come gli altri lo trattavano, ma queste cose si trovavano dentro la nostra sfera di coinvolgimento emotivo. Finché concentrammo su di esse i nostri sforzi, ottenemmo l'unico effetto di aggravare i nostri sentimenti d'inadeguatezza e d'impotenza e di rafforzare la dipendenza di nostro figlio.

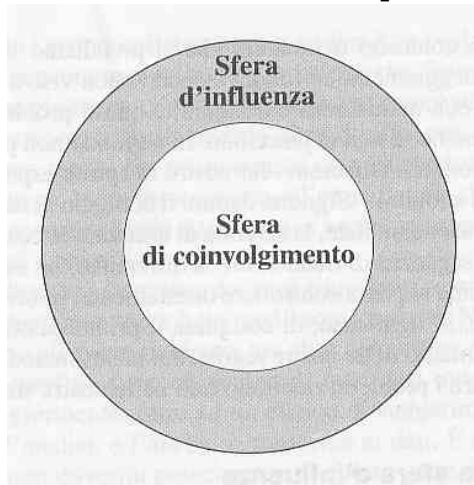


Fu solo quando passammo a lavorare sulla nostra sfera d'influenza, quando ci concentrammo sui nostri paradigmi, che cominciammo a creare un'energia positiva che ci trasformò e che alla fine influì anche su nostro figlio. Lavorando su noi stessi, anziché preoccuparci di condizioni esterne, fummo in grado di



esercitare su di esse la nostra influenza.

Grazie a posizione, ricchezza, ruolo o relazioni, ci sono circostanze in cui la sfera d'influenza di una persona è più ampia della sua sfera di coinvolgimento.



Questa situazione riflette una miopia emotiva creata da noi stessi: un altro stile di vita egoistico reattivo focalizzato sulla sfera di coinvolgimento.

Anche se qualche volta devono dare la priorità all'impiego della loro influenza, le persone proattive, infatti, hanno una sfera di coinvolgimento grande almeno quanto la loro sfera d'influenza, poiché accettano la responsabilità di usare efficacemente e completamente la loro influenza.

## **1.8 Controllo diretto, controllo indiretto, assenza di controllo**

I problemi che ci troviamo ad affrontare quotidianamente rientrano in una delle seguenti tre categorie: quella del controllo diretto (problemi che riguardano il nostro comportamento); quella del controllo indiretto (problemi che riguardano il comportamento di altre persone); quella dell'assenza di controllo (problemi per i quali non possiamo far niente, come il nostro passato o le realtà ambientali). L'approccio proattivo rappresenta il primo passo verso la soluzione di tutte e tre queste categorie di problemi all'interno della nostra sfera d'influenza.

I problemi che ricadono nella categoria del controllo diretto si possono risolvere lavorando con le nostre regole. Si trovano evidentemente dentro la nostra sfera d'influenza. Ad essi fanno riferimento i "successi privati" conseguiti, grazie alle regole 1, 2 e 3.

I problemi di controllo indiretto li possiamo risolvere cambiando i nostri metodi d'influenza. Arriviamo così ai "successi pubblici" ottenuti grazie alle regole 4, 5 e 6. Personalmente ho identificato oltre trenta metodi diversi

d'influenza umana: quali l'identificazione, il confronto, l'esempio, la persuasione. La maggior parte delle persone utilizza solo tre o quattro di questi metodi; si inizia di solito con il ragionamento per passare, se questo non funziona, alla fuga o alla lotta. Com'è liberatoria, invece, l'idea che è possibile imparare nuovi metodi d'influenza anziché continuare a cercare di usare i vecchi metodi inefficaci per "mettere in riga" qualcun altro!

I problemi senza controllo richiedono che ci prendiamo la responsabilità di cambiare il nostro atteggiamento di fondo, facendo buon viso a cattivo gioco: sorridendo, accettando con naturalezza e tranquillità questi problemi e imparando a convivere con essi, anche se non ci piacciono. In tal modo non permettiamo a questi problemi di controllarci. Dobbiamo far nostro lo spirito espresso in questa preghiera degli Alcolisti anonimi: "Signore, dammi il coraggio di cambiare le cose che possono e devono essere cambiate, la serenità di accettare le cose che non possono essere cambiate e la saggezza di riconoscere la differenza che esiste fra di esse".

Sia che un problema si possa controllare direttamente, indirettamente o no, noi siamo in condizione, in ogni caso, di compiere il primo passo per giungere alla soluzione. Il cambiamento delle nostre regole, dei nostri metodi d'influenza e del nostro modo di vedere i problemi rientrano tutti nella nostra sfera d'influenza.

## **1.9. Espandere la sfera d'influenza**

È veramente incoraggiante rendersi conto che, scegliendo la nostra reazione in una determinata circostanza, noi possiamo esercitare un forte influsso sulla circostanza stessa. Quando cambiamo una parte della formula chimica, cambiamo anche la natura dei risultati.

Ho lavorato per molti anni con una società diretta da un uomo molto dinamico. Era una persona che sapeva anticipare i tempi, creativo, di talento, capace e intelligente, e questo era assolutamente riconosciuto da tutti. Come manager, però, aveva uno stile molto dittatoriale. Tendeva a trattare i suoi dipendenti come degli sciocchi, come se non avessero nessuna capacità di giudizio. Il suo modo di interagire con quelli che lavoravano per lui era: "Vammi a prendere questo... vammi a prendere quello... adesso fa' questo... adesso fa' quello... Decido io".

Il solo risultato fu che si alienò le simpatie di quasi tutti i suoi più stretti collaboratori. Questi si trovavano nei corridoi e si scambiavano lamentele su di lui. Le loro discussioni erano sempre molto ricche di particolari, molto

articolate, come se cercassero un modo per risolvere la situazione. In realtà erano solo chiacchiere senza costrutto, in cui si assolvevano da ogni responsabilità, facendo leva sulle debolezze del loro capo.

“Non ci crederai mai,” diceva, per esempio, uno di loro. “L’altro giorno è arrivato nel mio ufficio. Io avevo già terminato il progetto, ma è arrivato e mi ha dato direttive del tutto diverse. Tutto quello che avevo fatto negli ultimi mesi era da buttare nel cestino, né più né meno. Mi chiedo per quanto dovrò ancora lavorare per lui. Ma quand’è che se ne va in pensione?”.

“Ha solo cinquantanove anni,” rispondeva un altro. “Riusciremo a resistere?”.

“Non lo so. In ogni caso non credo proprio che sia il tipo che accetterà mai di andare in pensione”.

Uno di loro era proattivo. Era guidato da valori, non da sentimenti. Egli prese l’iniziativa: anticipò la situazione, s’immedesimò, cercò di interpretarla. Vedeva benissimo le debolezze del suo capo; ma, invece di criticarle, le controbilanciava spronando i propri collaboratori, e rendendole così irrilevanti. Nel contempo cercava di concentrarsi sulle caratteristiche che facevano la forza del direttore: la sua immaginazione, il suo talento, la sua creatività.

Quest’uomo si concentrò sulla propria sfera d’influenza. Anche lui era trattato come uno sciocco, ma faceva più di quanto ci si aspettasse da lui: anticipava le necessità del direttore, indovinava grazie all’empatia ciò che lo preoccupava e perciò, quando presentava i suoi dati, forniva anche la propria analisi e i propri suggerimenti basati su questi.

Un giorno, il direttore - ero uno dei suoi consulenti - mi confidò: “Non puoi immaginare, Stephen, quanto ha fatto quell’uomo per me. Non solo mi ha fornito informazioni che gli avevo richiesto, ma altre aggiuntive, proprio quelle che ci servivano. Mi ha perfino fatto un’analisi di quei dati indovinando quanto mi preoccupava maggiormente, oltre ad un elenco di suggerimenti. I suggerimenti sono conformi all’analisi, e l’analisi è conforme ai dati. È un uomo straordinario! Che sollievo non dovermi preoccupare di questa parte degli affari”.

Alla riunione successiva, la scena era la consueta: “vammi a prendere questo”, “vammi a prendere quello”, rivolto a tutti i responsabili ufficio, fuorché a uno. A questo chiese: “Cosa ne pensi tu?”. La sfera d’influenza di questo funzionario si era allargata.

Questo fatto produsse un certo scompiglio nell’azienda. Nei corridoi diversi manager, quelli con mentalità reattiva cominciarono a esplodere le loro cattiverie contro questo modello di proattività.

È nella natura dei reattivi assolversi da ogni responsabilità. È molto più facile

dire: “Io non sono responsabile”. Se dico di essere “responsabile”, potrei anche dover ammettere di essere “irresponsabile”. Sarebbe molto difficile per me dire che ho il potere di scegliere la mia risposta e che la risposta scelta ha avuto come risultato quello produrre effetti negativi, soprattutto se per anni mi sono assolto dalla responsabilità dei risultati, appellandomi alle debolezze di qualcun altro.

I manager di quell’azienda erano più preoccupati di accumulare dati, prove velenose, elementi di prova per dimostrare che non erano responsabili.

Il nostro uomo era proattivo, anche nei loro confronti. A poco a poco, anche la sua sfera d’influenza rivolta a loro si ampliò. E continuò a espandersi a tal punto che alla fine nessuno, compreso il direttore, faceva il minimo passo importante nella società senza l’intervento e l’approvazione di questa persona. Il direttore non si sentiva minacciato, perché la forza di quest’uomo era complementare alla sua forza e compensava le sue debolezze. Così egli aveva la forza di due persone complementari fra loro, di un team.

Il successo di quest’uomo non dipese dalle circostanze. Molti altri si trovavano nella sua stessa situazione. Fu la sua risposta a queste circostanze, il suo concentrarsi sulla propria sfera d’influenza, a fare la differenza.

Qualcuno potrebbe interpretare il termine “proattivo” come arrampicatore, aggressivo o insensibile, ma questo non è affatto vero. Le persone proattive non sono arrampicatori sociali senza scrupoli: sono intelligenti, motivati da valori, riescono a interpretare la realtà e fanno quel che è giusto fare.

Prendiamo come esempio Gandhi, mentre i suoi accusatori sedevano sui loro scranni parlamentari, criticandolo perché non voleva l’arsi coinvolgere nella loro sfera di coinvolgimento emotivo, condannando l’impero britannico, lui era fuori, nelle risaie, e con calma, lentamente, espandeva la propria sfera d’influenza con i braccianti. Egli sollevò nelle campagne indiane un’immensa ondata di consenso, fede e fiducia. Non aveva nessuna carica pubblica e non era un leader politico, ma usando la comprensione, il coraggio, il digiuno e la persuasione morale riuscì a mettere in ginocchio l’Inghilterra, liberando dal suo dominio trecento milioni di persone con il potere della propria sfera d’influenza portata ad un livello di enorme espansione.

## **1.10 “Avere” ed “essere”**

Un sistema per determinare qual è la sfera che c’interessa consiste nel distinguere fra “avere” e “essere”. La sfera di coinvolgimento emotivo è piena di “avere”:

“Sarò felice quando avrò finalmente liberato la casa dall’ipoteca.

“Se solo avessi un capo un po’ meno dittatore...”.

“Se solo avessi un marito più paziente...”. “Se solo avessi il diploma...”.

“Se avessi più tempo da dedicare a me stesso...”.

La sfera di influenza, invece, è piena di “essere”: posso essere più paziente, essere più saggio, cercherò di essere amorevole. Il carattere sta al centro di tutto.

Ogni volta in cui pensiamo che il problema è là fuori, quello stesso è il problema. In tal modo noi permettiamo a ciò che ci è esterno di controllarci. Il salto di paradigma è del tipo “Outside-In”: quello che è all’esterno deve cambiare prima che noi possiamo cambiare.

L’approccio proattivo è di cambiare dall’interno verso l’esterno: essere diverso, ed essendo diverso effettuare un cambiamento positivo in quello che è all’esterno; io posso essere più intraprendente, posso essere più diligente, posso essere più creativo, posso essere più cooperativo.

Una delle mie storie preferite si trova nel Vecchio Testamento: è la storia di Giuseppe, che fu venduto come schiavo in Egitto dai suoi fratelli all’età di diciassette anni. Si può immaginare quanto sarebbe stato facile per lui autocommiserarsi nella sua condizione di servo di Putifarre lasciandosi andare e concentrando i suoi pensieri sulle debolezze dei suoi fratelli, sui suoi carcerieri e su tutto quello che non aveva più. Giuseppe, però, era proattivo. Lavorò sull’essere, tanto che in breve tempo diventò il custode della casa di Putifarre. Fu incaricato di amministrare tutti i beni di Putifarre, perché godeva della sua massima fiducia. Un giorno Giuseppe si trovò in una situazione difficile e si rifiutò di compromettere la propria integrità, il risultato fu che venne ingiustamente imprigionato per tredici anni. Anche questa volta fu proattivo. Lavorò sulla sfera interiore, sull’“essere” anziché sull’“avere”, e ben presto si trovò a dirigere la prigione e alla fine l’intero Egitto, secondo solo al faraone.

Quest’idea rappresenta un incredibile salto di paradigma per molte persone. E tanto più facile addossare la colpa del fatto che ci troviamo ad un punto morto ad altri, al condizionamento ricevuto o alle situazioni contingenti. Siamo noi ad avere la responsabilità (“abilità di risposta”) di controllare la nostra vita, di influenzare le circostanze, lavorando sull’essere, su quello che siamo.

Se io ho un problema nel rapporto con mia moglie, cosa risolvo, focalizzandomi solamente sulle sue colpe? Nel momento in cui dico che non sono responsabile, faccio di me stesso una vittima impotente; mi costringo in una situazione negativa. Inoltre diminuisco la mia capacità di esercitare influenza su mia moglie: il mio atteggiamento bisbetico, accusatorio, critico, ottiene l’unico risultato di confermare la sua debolezza. Il mio comportamento

critico è un rimedio peggiore del male. La mia capacità d'influire in senso positivo sulla situazione appassisce e muore.

Se voglio davvero migliorare la mia situazione, posso lavorare sull'unica cosa su cui ho il controllo: me stesso. Posso smettere di voler cambiare la testa di mia moglie, e lavorare invece sulle mie debolezze. Posso concentrarmi sull'obiettivo di essere un bravo marito, una fonte di amore e di sollecitudine incondizionati. Mia moglie avvertirà il potere dell'esempio proattivo e risponderà nello stesso modo, ma, quale che sia la sua reazione, il modo migliore in cui posso influire sulla mia situazione è di lavorare su me stesso, sul mio essere.

Ci sono moltissimi modi di lavorare nella sfera d'influenza: ascoltare meglio, essere un compagno più amorevole, uno studente migliore, essere un collaboratore più cooperativo e responsabile. Certe volte la cosa più proattiva che possiamo fare è essere felici, semplicemente sorridere di cuore. La felicità, come l'infelicità, è una scelta proattiva. Ci sono cose, come la pioggia o il cattivo tempo, che non saranno mai nella nostra sfera d'influenza, ma se siamo persone proattive possiamo decidere se dentro di noi ed intorno splende il sole comunque. Possiamo essere felici e accettare le cose che al momento non possiamo controllare, e intanto concentrare i nostri sforzi sulle cose che possiamo controllare.

## **1.11 L'altra faccia della medaglia**

Prima di focalizzarci completamente sulla nostra sfera d'influenza, dobbiamo considerare due aspetti all'interno della nostra sfera di coinvolgimento che meritano una più approfondita riflessione: le conseguenze e gli errori.

Mentre siamo liberi di scegliere le nostre azioni, non siamo liberi di sceglierne le conseguenze. Le conseguenze sono governate da leggi naturali. Sono esterne a noi, nella sfera del coinvolgimento. Noi possiamo decidere di metterci davanti a un treno in corsa, ma non possiamo decidere cosa succederà quando il treno c'investirà.

Possiamo decidere di essere disonesti nei nostri rapporti d'affari: mentre le conseguenze sociali di tale decisione possono variare se veniamo scoperti oppure no, le conseguenze naturali per il nostro carattere sono stabilite.

Il nostro comportamento è governato da principi. Vivere in armonia con essi ci fa ottenere conseguenze positive; violarli porta conseguenze negative. Noi siamo liberi di scegliere la nostra risposta in qualsiasi situazione, ma così facendo scegliamo la relativa conseguenza: "Ogni medaglia ha sempre due facce".

Indubbiamente ci sono stati dei momenti, nella nostra vita, in cui abbiamo considerato la faccia sbagliata. Le nostre scelte hanno avuto conseguenze di cui avremmo preferito fare a meno. Se dovessimo trovarci di nuovo di fronte a queste scelte, ci comporteremmo in modo diverso. Noi chiamiamo queste scelte errori, la seconda cosa che merita una più approfondita riflessione.

Per coloro che sono consumati dal rimorso, forse l'esercizio di proattività più necessario consiste nel rendersi conto che anche gli errori passati si trovano fuori di noi, nella sfera del coinvolgimento. Noi non possiamo tornarci sopra, non possiamo annullarli, non possiamo controllare le conseguenze che ne sono risultate.

Giocando come quarterback nella squadra universitaria di football, uno dei miei figli prese l'abitudine di mordere il polsino fra un'azione di gioco e l'altra, come una sorta di reset mentale ogni volta che lui o un compagno di squadra subivano una penalizzazione, in modo che l'ultimo fallo non influisse sulla decisione e sull'esecuzione dell'azione successiva.

L'approccio proattivo a un errore è quello di riconoscerlo all'istante, di correggerlo e di imparare da quanto accaduto. Questo rende un fallimento un successo. "Il successo", disse T.J. Watson, il fondatore dell'IBM, "è l'altra faccia del fallimento".

Non riconoscere un errore, non correggerlo, non imparare da esso, è un errore di ordine diverso, porta all'autoinganno, all'auto-justificazione, grazie anche alla razionalizzazione (menzogne razionali) rivolta a se stessi e agli altri. Questo secondo errore, questa mistificazione, rafforza il primo, dandogli un'importanza sproporzionata, e reca un danno ben più profondo alla persona.

Non è quello che fanno gli altri, non sono i nostri stessi errori a danneggiarci di più, ma la nostra risposta ad essi. Se diamo la caccia al serpente velenoso che ci ha morso, non facciamo che permettere al veleno d'invadere completamente il nostro sistema circolatorio. È decisamente meglio prendere subito le misure per espellere il veleno.

La nostra risposta a qualsiasi errore influisce sulla qualità del momento che seguirà. È importante ammettere e correggere immediatamente i nostri errori perché non influiscano sul futuro, permettendoci così di riprendere il controllo della situazione.

## **1.12 Prendere impegni e mantenerli**

Proprio nel cuore della nostra sfera d'influenza c'è la nostra capacità di prendere impegni, di fare promesse e di mantenerle. Gli impegni che prendiamo

con noi stessi e con le altre persone, e la nostra fedeltà a tali impegni, sono l'essenza e la più chiara manifestazione della nostra proattività.

Sono anche l'essenza della nostra crescita interiore. Grazie alle nostre doti umane di autoconsapevolezza e coscienza, diventiamo consci di debolezze, aree di miglioramento, talenti che potrebbero essere sviluppati, aree da cambiare o eliminare completamente dalla nostra vita. Così, nella misura in cui usiamo la nostra immaginazione e la nostra volontà autonoma per agire su tale consapevolezza - facendo promesse, fissando obiettivi e mantenendoci fedeli ad essi - noi costruiamo la forza di carattere, il modo di essere che rende possibile ogni altra cosa positiva nella nostra vita.

È in questo modo che troviamo due maniere per ottenere il controllo della nostra vita. Noi possiamo fare una promessa, e mantenerla. Oppure possiamo fissarci un obiettivo, e lavorare per raggiungerlo. Man mano che prendiamo e manteniamo degli impegni, anche impegni di minor conto, cominciamo a costruire una coerenza interiore che c'infonde la consapevolezza dell'autocontrollo nonché il coraggio e la forza necessari per accettare ancora di più la responsabilità della nostra vita. Se continuiamo a fare e mantenere promesse a noi stessi e agli altri, a poco a poco il nostro senso dell'onorabilità diventerà più forte dei nostri umori.

La capacità di fare e mantenere impegni con noi stessi è l'essenza dello sviluppo dell'efficacia. Conoscenza, capacità e desiderio sono tutti sotto il nostro controllo. Noi possiamo lavorare su ciascuno di questi tre fattori per migliorare il loro equilibrio. Mentre l'area di intersezione aumenta, interiorizziamo sempre più profondamente i principi su cui si fondano le regole e creiamo la forza di carattere necessaria per procedere in modo equilibrato verso una sempre maggiore efficacia nella nostra vita.

### **1.13 Proattività: il test dei trenta giorni**

Non c'è bisogno di passare come Frankl attraverso l'esperienza del campo di sterminio per riconoscere e sviluppare la proattività. È nella quotidianità che sviluppiamo la capacità proattiva di affrontare le molteplici pressioni e complessità della vita. È nel nostro modo di prendere e mantenere gli impegni, di districarci da un ingorgo del traffico, di vedercela con un cliente furibondo o con un figlio disubbidiente. È nel nostro modo di vedere i problemi e nella direzione in cui focalizziamo le nostre energie. È nel linguaggio che usiamo.

Vorrei sfidare il lettore a mettere alla prova il principio della proattività per trenta giorni. Semplicemente provaci, e vedi quel che succede. Per trenta giorni



lavora soltanto sulla sfera d'influenza. Prendi piccoli impegni e mantienili. Cerca di essere una luce, non un giudice; un modello, non un critico. Sii parte della soluzione, non parte del problema.

Provaci nel tuo matrimonio, in famiglia, sul lavoro. Non discutere le debolezze di altre persone. Non discutere le tue. Se fai uno sbaglio, ammettilo, correggilo e impara: subito. Evita ogni atteggiamento deprecatorio, accusatorio. Lavora sulle cose su cui hai facoltà di controllo. Lavora su di te. Sull'“essere”.

Guarda alle debolezze degli altri con comprensione, non con occhio accusatore. La questione non è quello che dovresti o non dovresti fare. La questione è la soluzione che hai scelto di adottare in quella data situazione e quello che dovresti subito metterti a fare. Se cominci a pensare che il problema sia “fuori” di te, fermati. Perché il problema è proprio questo stesso pensiero.

Le persone che esercitano, giorno dopo giorno, la loro libertà a poco a poco la svilupperanno. Quelle che non lo fanno la vedranno deperire sempre più fino a scoprirsi in balia completa di altri. Reciteranno i copioni scritti dai genitori, dai colleghi, dalla società.

Noi siamo responsabili della nostra stessa efficacia, della nostra felicità, e m ultima analisi, direi, della maggior parte delle circostanze della nostra vita.

Samuel Johnson osservò: “La fonte del contenuto deve scaturire dalla mente, e colui che conosce così poco la natura umana da cercare la felicità cambiando qualsiasi cosa fuorché la propria indole sprecherà la sua vita in vani sforzi, e moltiplicherà le afflizioni che si propone di sopprimere”.

Sapere che noi siamo responsabili (“capaci di rispondere”) è un concetto base per costruire l'efficacia e per ciascuna delle altre regole che approfondiremo.

## **Suggerimenti pratici**

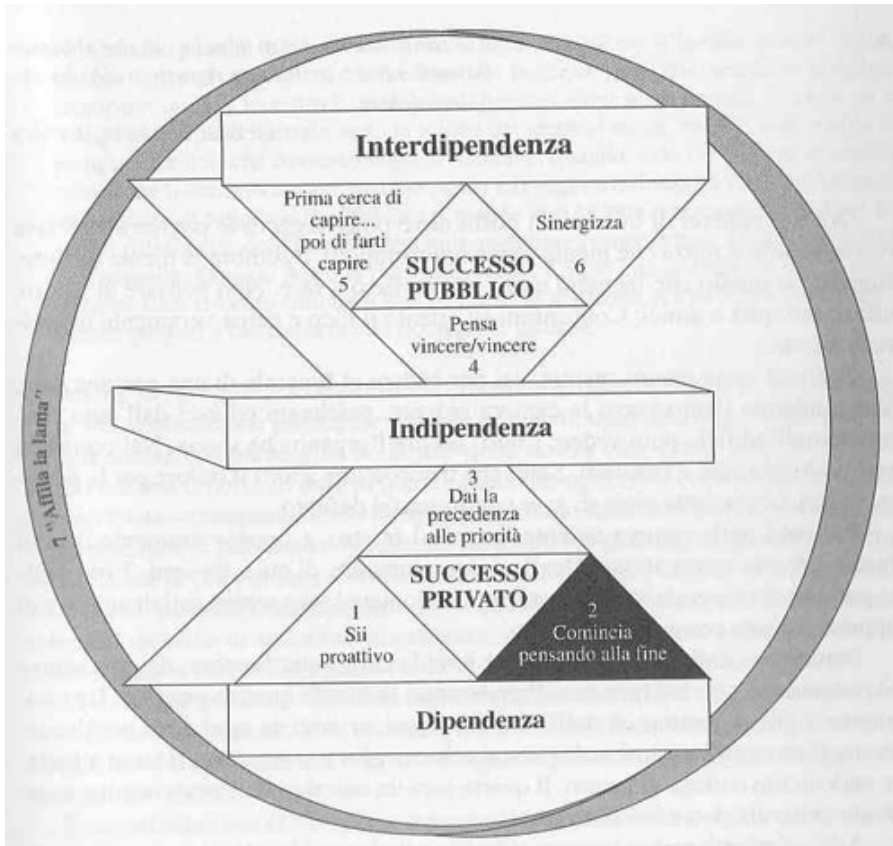
1. Per un giorno intero ascolta attentamente il tuo linguaggio e quello delle persone che ti circondano. Quanto spesso usi e senti frasi reattive come: “Se soltanto...”, “lo non posso” o “lo devo”?

2. Identifica un'esperienza in cui potresti imbatterti in un futuro non lontano e in cui probabilmente, in base all'esperienza passata, ti comporteresti in modo reattivo. Riconsidera la situazione nel contesto della tua sfera d'influenza. In che modo potresti reagire proattivamente? Prenditi qualche minuto e cerca di visualizzarti questa esperienza, immaginando te stesso nell'atto di reagire in modo proattivo. Ricordati della differenza fra stimolo e risposta. Assumiti con te stesso l'impegno di esercitare la tua libertà di scelta.

3. Prendi un problema che sia particolarmente frustrante per te. Determina se è un problema su cui hai controllo diretto o indiretto, o e senza possibilità di controllo. Identifica il primo passo che potresti compiere nella tua sfera di influenza per risolverlo e poi fa' questo passo.

4. Prova il test di proattività dei trenta giorni. Cerca di renderti conto del cambiamento che si determina nella tua sfera d influenza.

## Regola 2 - Comincia pensando alla fine



# Principi di leadership personale

*Ciò che abbiamo dietro di noi e ciò che abbiamo davanti a noi è irrilevante  
rispetto a ciò che abbiamo dentro.*

OLIVER WENDELL HOLMES

Ora ti pregherei di trovarti un posto dove poter leggere le pagine successive restando solo e senza che niente possa interromperti. Sgombrare la mente da tutto, fuorché da quello che leggerai e che io t'inviterò a fare. Non pensare al lavoro, al fari, famiglia o amici. Concentrati su quanto ti dico e cerca veramente di aprire la mente.

Cerca di immaginarti mentre stai per andare al funerale di una persona cara. Stai guidando l'auto verso la camera ardente, parcheggi ed esci dall'auto. Entrando nell'edificio puoi vedere i fiori, sentire l'organo che suona. Nel corridoio vedi volti di amici e familiari. Senti che ti accomuna a loro il dolore per la perdita, l'altra faccia della gioia di aver conosciuto il defunto.

Poi entri nella camera ardente, guardi il feretro, e improvvisamente ti trovi faccia a faccia con te stesso. Quello è il tuo funerale, di qui a tre anni. Tutte quelle persone sono venute per onorarti, a testimoniare i loro sentimenti di amore e di apprezzamento per quanto hai fatto.

Prendi una sedia e, nell'attesa che inizi la cerimonia funebre, dai una scorsa al programma che hai in mano. Prenderanno la parola quattro persone. Un congiunto: figlio o genitore, fratelli, sorelle, nipoti, arrivati da ogni dove per l'occasione. Il tuo migliore amico, la persona che meglio ti conosceva. Il terzo a parlare sarà un tuo collega di lavoro. Il quarto sarà un membro dell'associazione sportiva o culturale di cui hai fatto parte.

Adesso rifletti profondamente. Che cosa ti piacerebbe che ciascuna di queste persone dicesse di te e della tua vita? Che tipo di marito, moglie, padre o madre vorresti apparire attraverso le loro parole? Che tipo di figlio o figlia o amico, collega? Guarda attentamente i presenti. In che modo vorresti aver influito sulla loro vita?

Prima di leggere oltre, prenditi qualche minuto per mettere su carta le tue impressioni. Questo ti permetterà di comprendere meglio dal punto di vista personale la regola 2.

## 2.1 Cosa significa “Comincia pensando alla fine”

Se hai partecipato seriamente a questa esperienza di visualizzazione, hai sfiorato per un momento alcuni dei tuoi valori profondi, fondamentali. Hai

stabilito un breve contatto con il sistema interiore di guida situato nel cuore della tua sfera d'influenza.

Considera le parole di Joseph Addison:

*Quando guardo la tomba dei grandi, ogni sentimento d'invidia muore in me; quando leggo gli epitaffi di chi fu di grande bellezza, ogni mio desiderio sregolato scompare; quando incontro il cordoglio di genitori chini su un tumulo, il cuore mi si stringe per la pietà; quando vedo la tomba dei genitori stessi, medito sulla vanità di piangere per noi, che dovremo seguirli fra breve; quando vedo i re giacere accanto a coloro che li detronizzarono, quando penso a ingegni rivali sepolti fianco a fianco, o agli uomini di religione che divisero il mondo con le loro controversie e le loro dispute, rifletto con doloroso stupore sulle meschine competizioni, fazioni e diatribe dell'umanità. Quando leggo le date sulle lapidi, e vedo che qualcuno è morto ieri e qualcun altro seicento anni fa, il mio pensiero va al grande giorno in cui tutti saremo contemporanei e faremo la nostra ricomparsa insieme.*

Anche se la regola 2 vale per molte circostanze diverse e diverse fasi della vita, la sua applicazione principale è legata a iniziare oggi ad avere l'immagine, la raffigurazione o il paradigma della fine della nostra vita, come quadro di riferimento o come criterio in base al quale esaminare ogni altra cosa. Ogni parte della nostra vita - comportamento di oggi, di domani, della settimana prossima, del mese prossimo - può essere esaminata nel contesto globale, di quello che veramente conta di più per noi. Avendo chiaramente in mente la fine, possiamo assicurarci che qualsiasi cosa facciamo in un qualsiasi giorno non violi il criterio che abbiamo definito di massima importanza, e che ogni giorno della nostra vita contribuisca in modo significativo alla visione che abbiamo della nostra vita.

Cominciare pensando alla fine significa iniziare con una chiara comprensione della nostra destinazione. Significa sapere dove siamo diretti, così da capire meglio dove ci troviamo ora e far sì che i passi da noi compiuti siano sempre nella direzione giusta.

E incredibilmente facile essere intrappolati in un'attività sbagliata, un'attività fine a se stessa, nel lavorare sempre più duramente per arrampicarsi sulla scala del successo solo per scoprire che è appoggiata sul muro sbagliato. È possibile essere impegnati, molto impegnati, senza essere efficaci.

Spesso le persone si trovano a ottenere vittorie prive di significato, successi ottenuti a spese di cose che improvvisamente si riconoscono come di gran lunga più preziose. In qualsiasi campo di attività, medici, insegnanti, attori, uomini politici o d'affari, atleti o idraulici, lottano spesso per ottenere un reddito più

alto, un maggior riconoscimento o un certo grado di competenza professionale, solo per scoprire che le energie spese per conseguire tali obiettivi li hanno resi ciechi nei confronti delle cose che in realtà contavano di più e che adesso sono irrimediabilmente perdute.

Ben diverse sono le nostre vite quando sappiamo davvero che cos'è importante per noi e, tenendo questa idea in mente, ci sforziamo ogni giorno di essere e di fare quello che conta realmente di più. Se la scala non è appoggiata al muro giusto, ogni passo che muoveremo non farà che farci arrivare più in fretta nel posto sbagliato. Possiamo essere molto impegnati, possiamo essere molto efficienti, ma saremo anche efficaci solo quando cominceremo pensando con la fine in testa.

Se hai considerato attentamente quello che avresti voluto venisse detto di te nell'esperienza del funerale, vi troverai la tua definizione di successo. Può essere molto diversa dalla definizione che pensavi di avere in mente. Forse fama, successo, denaro o qualcuna delle altre cose per cui lottiamo con così tanto impegno, non fanno neppure parte del muro giusto.

Quando cominciamo pensando alla fine, otteniamo una diversa prospettiva. Un uomo chiese a un altro, alla morte di un amico comune: "Quanto ha lasciato?". E l'altro rispose: "Tutto".

## **2.2 Tutte le cose sono create due volte**

Comincia pensando alla fine" si basa sul principio che tutte le cose sono create due volte. In tutte le cose c'è una prima creazione, quella mentale, e una seconda creazione, quella fisica.

Prendiamo per esempio la costruzione di una casa. Viene portata a termine in ogni particolare prima ancora che venga piantato il primo chiodo. Prima si cerca di avere un'idea molto chiara del tipo di casa che si vuole. Se desideriamo una casa per la famiglia, con dei bambini, il progetto prevedrà un grande soggiorno, dove poter stare. Ci saranno porte scorrevoli ed un giardino con dei giochi. Lavorate su idee. Si lavora con la propria mente finché non si arriva ad avere un'immagine chiara di tutto quello che si vuole costruire.

Poi la si traduce in un progetto e si sviluppano i piani di costruzione. Tutto questo viene fatto prima che si sia toccato una sola volta il terreno. Se questo non accade, in fase di seconda creazione, la creazione fisica, sarà necessario fare modifiche costose che potrebbero far raddoppiare il costo della casa.

La regola del carpentiere è "misura due volte, taglia una volta sola". Bisogna assicurarsi che il progetto, la prima creazione, sia veramente quello che si vuole,

che tutto sia stato pensato nel più piccolo dettaglio. Poi lo si realizza in mattoni e calce. Ogni giorno si va in cantiere, si guarda il progetto e si danno gli ordini per il lavoro della giornata. Si comincia pensando alla fine.

Questo accade anche nel campo degli affari. Se si vuol avere un'impresa di successo, bisogna definire con chiarezza che cosa si sta cercando di realizzare. Bisogna riflettere accuratamente sul prodotto o servizio che si vuole fornire e quale è il target che si vuole raggiungere; in seconda battuta si organizzano tutti gli aspetti correlati - finanziari, di ricerca e sviluppo, prodotto, marketing, risorse umane, ... - per raggiungere questo obiettivo. Tanto più si comincia tenendo presente il punto di arrivo, quanto più è possibile prevedere se si sarà in grado oppure no di creare un'impresa di successo. La maggior parte dei fallimenti nel mondo degli affari cominciano nella prima creazione, con problemi come l'inadeguato investimento di capitali oppure errori di marketing o di pianificazione.

Lo stesso vale nell'essere genitori. Se vuoi crescere figli responsabili, autodisciplinati, bisogna avere chiaro nella mente questo obiettivo finale in ogni relazione quotidiana con loro. Non ci si può rivolgere loro in modi che compromettano la loro autodisciplina o la loro autostima.

A vari livelli, tutti noi applichiamo questo principio in molti diversi settori della vita. Prima di fare un viaggio, scegliamo la destinazione e pianifichiamo l'itinerario migliore. Prima di piantumare un giardino, lo progettiamo nella mente, magari anche sulla carta. Prima di fare interventi a convegni li scriviamo, prima di piantare alberi e siepi intorno alla nostra casa decidiamo la loro disposizione, prima di metter mano ad ago e filo disegniamo il modello dell'abito che vogliamo realizzare.

Nella misura in cui comprendiamo il principio delle due creazioni e accettiamo la responsabilità per entrambe, agiamo nell'ambito della nostra sfera d'influenza e ne allarghiamo i confini. Nella misura in cui non operiamo in armonia con questo principio e non ci incarichiamo della prima creazione, rimpiccioliamo la nostra sfera d'influenza.

## **2.3 Con o senza progetto**

È un principio che tutte le cose sono create due volte, ma non tutte le prime creazioni avvengono per un progetto consapevole. Nella nostra vita personale, se non sviluppiamo la nostra consapevolezza e diventiamo responsabili delle prime creazioni, permettiamo ad altre persone ed a circostanze esterne alla nostra sfera d'influenza di controllare gran parte della nostra vita. Viviamo reattivamente i

copioni che ci vengono forniti dalla nostra famiglia, da colleghi, in base a programmi creati da altri, in base alle pressioni delle circostanze: i copioni formati nei nostri primi anni di vita, per la formazione ricevuta, con il nostro condizionamento.

Questi copioni provengono da persone, non da principi; hanno origine dalle nostre debolezze più intime, dalla nostra profonda dipendenza dagli altri e dai nostri bisogni di sentirci accettati, amati, di appartenere, di un senso d'importanza e di valore, della sensazione di contare.

Che ne siamo consapevoli o no, che ne abbiamo il controllo o no. c'è una prima creazione in ogni parte della nostra vita. Noi siamo la seconda creazione del nostro progetto proattivo, oppure siamo la seconda creazione di programmi di altre persone, di circostanze o vecchie abitudini.

Le facoltà specificatamente umane di autoconsapevolezza, immaginazione e coscienza ci consentono di esaminare le prime creazioni e di prendere l'iniziativa di scrivere il nostro personale copione. In altri termini, la regola 1 dice: "Tu sei il creatore"; la regola 2 è la prima creazione.

## **2.4. Leadership e management: le due creazioni**

La regola 2 si basa sui principi della leadership personale, e questo significa che la leadership è la prima creazione. Leadership non significa management. Il management è la seconda creazione, e ne discuteremo nel capitolo sulla regola 3. La leadership deve precedere il management.

Il management si concentra sulla bottom line, sul punto di partenza: come posso fare certe cose nel modo migliore? La leadership riguarda gli obiettivi, la top line: quali sono le cose che voglio raggiungere? Come si esprimeranno Peter Drucker e Walter Bennis: "Management è fare le cose bene; leadership è fare le cose giuste". Management è efficienza nel salire la scala del successo; la leadership determina se la scala è appoggiata al muro giusto.

Un ottimo modo per capire la differenza è questo: immaginate un gruppo di professionisti che creano un sentiero nella giungla a colpi di machete. Sono coloro che agiscono, quelli che risolvono i problemi. Si aprono la strada nel sottobosco, tagliando arbusti e liane.

A seguire arrivano i manager, che affilano i loro machete, scrivono manuali organizzativi e di procedure, implementano programmi per lo sviluppo della muscolatura, introducono tecnologie innovative e fissano orari di lavoro e programmi di svago per i collaboratori.

Il leader è quello che sale sull'albero più alto, esamina l'intera situazione e



grida: “È la giungla sbagliata!”.

Ma come rispondono spesso gli impegnati, efficienti lavoratori e manager? "Stia zitto! Noi stiamo facendo progressi”.

Come individui, gruppi e società commerciali, spesso siamo così occupati ad aprirci la via attraverso il sottobosco che non ci rendiamo neppure conto di trovarci nella giungla sbagliata. E l’ambiente in rapido mutamento in cui viviamo rende la leadership efficace ancora più decisiva di quanto sia mai stata: in ogni aspetto della vita dipendente e interdipendente.

Noi abbiamo più bisogno di una visione, di una destinazione e di una bussola (un sistema di principi o direzioni) e meno bisogno di una mappa stradale. Spesso non sappiamo come sarà il terreno che ci troveremo davanti o di che cosa avremo bisogno per attraversarlo; molto dipenderà dal nostro discernimento al momento opportuno. Una bussola interna, però, ci darà sempre la direzione.

L’efficacia - e spesso la sopravvivenza stessa - non dipende unicamente dalla misura dei nostri sforzi, ma anche dal fatto che gli sforzi da noi compiuti avvengano o meno nella giungla giusta. Il cambiamento che si sta verificando praticamente in ogni industria e professione richiede che la leadership abbia la precedenza rispetto al management.

Nel mondo degli affari, il mercato cambia così rapidamente che molti prodotti e servizi che pochi anni fa incontravano con successo i gusti del consumatore oggi sono obsoleti. Una leadership fortemente proattiva deve costantemente sondare il mutamento ambientale, con particolare attenzione alle regole e motivazioni d’acquisto della clientela, e fornire la forza necessaria per organizzare le risorse nella giusta direzione.

Trasformazioni come la deregulation nell’industria aeronautica, la vertiginosa ascesa delle spese per la sanità e l’aumento di importazione di automobili dal migliore rapporto qualità/prezzo hanno un impatto significativo sull’ambiente. Se le industrie non operano un monitoraggio dell’ambiente, comprese le loro stesse maestranze, e non esercitano una leadership creativa per garantire che i progressi continueranno nella giusta direzione neanche la migliore competenza manageriale potrà impedire il fallimento.

Una gestione efficiente senza una direzione efficace equivale, come si suol dire, a “raddrizzare le sedie sul ponte del Titanic”. Nessun successo manageriale può compensare un fallimento in termini di leadership.

Esiste una difficoltà, tuttavia: spesso il nostro paradigma è legato alla managerialità, e non alla leadership.

Durante l’ultimo incontro di un lungo programma di formazione per alti

dirigenti, durato un anno a Seattle, il presidente di una società petrolifera venne da me e mi disse:

“Stephen, quando hai fatto notare la differenza fra leadership e management, nel secondo mese, io ho considerato il mio ruolo di presidente della società e mi sono reso conto che non mi ero mai dedicato ad esercitare un ruolo di leader. Ero completamente coinvolto nel management, sepolto fino al collo dai problemi pressanti e dai dettagli logistici della giornata. Così ho deciso di lasciar perdere la gestione. Potevo affidarla ad altri. Io volevo dirigere in senso vero e proprio la mia organizzazione.

“È stata dura. Ho sofferto di sindrome di astinenza perché ho smesso di occuparmi di una quantità di questioni urgenti, pressanti, che si trovavano proprio davanti a me e mi davano un senso d'immediata realizzazione. Non avevo molta soddisfazione quando ho cominciato ad affrontare i problemi a livello dirigenziale, legati alla creazione di una cultura aziendale, dedicarmi alla loro analisi approfondita e ad approfittare di nuove opportunità. Anche altre persone sono passate attraverso la stessa crisi, perché hanno dovuto abbandonare il loro ritmo quotidiano. Ora non mi rendevo più disponibile come prima, e loro sentivano questa mancanza. Avrebbero voluto trovarmi ancora disponibile, disposto a dargli sempre retta, ad aiutarli a risolvere i loro problemi ogni giorno”.

"Ma io ho perseverato. Ero assolutamente convinto che era necessario che io fossi finalmente un leader. E mi sono comportato di conseguenza. Oggi l'intera azienda è diversa. Siamo più in linea con il nostro settore. Abbiamo raddoppiato il fatturato e quadruplicato i profitti. Ora applico veramente uno stile di leadership”.

Io sono convinto che anche certi genitori rimangono troppo spesso intrappolati nel paradigma della gestione, con la loro insistenza su controllo, efficienza e regole anziché su direzione, scopo e sentimento familiare.

La leadership manca ancora di più nella nostra vita personale. Noi investiamo tutti i nostri sforzi nel gestire in modo efficiente, fissando e raggiungendo gli obiettivi prima ancora di aver chiarito i nostri valori.

## **2.5 Riscrivi il copione: diventa il primo creatore di te stesso**

Come abbiamo già osservato, la proattività si basa su quella dote tipicamente umana che è l'autoconsapevolezza. Le altre due facoltà esclusivamente umane che ci permettono di espandere la nostra proattività e di esercitare la leadership personale nella nostra vita sono l'immaginazione e la coscienza.

Attraverso l'immaginazione, possiamo visualizzare il potenziale che è dentro di noi. Con la coscienza possiamo entrare in contatto con leggi o principi universali, con i nostri specifici talenti e le nostre modalità creative, e con le linee guida personali grazie alle quali possiamo sviluppare nel modo più efficace talento e modalità. Combinate con l'auto-consapevolezza, queste due facoltà ci mettono in condizione di scrivere il nostro personale copione.

Dal momento che viviamo già con molti copioni che ci sono stati dati, il processo di scrivere il nostro copione è in realtà più un processo di "riscrittura", o di cambio di paradigmi: si tratta di cambiare alcuni dei paradigmi fondamentali che abbiamo già. Non appena riconosciamo i copioni inefficaci, i paradigmi errati o incompleti all'interno di noi, possiamo cominciare in modo proattivo a darci un nuovo copione.

Penso che una delle descrizioni più stimolanti del processo di riscrittura di un copione si trovi nell'autobiografia di Anwar Sadat, il presidente egiziano assassinato. Sadat aveva subito in tutta la sua educazione e formazione la profonda influenza di un copione intriso d'odio per Israele. Dagli schermi della televisione nazionale proclamava: "Io non stringerò mai la mano di un israeliano fintanto che Israele occuperà anche un solo centimetro di suolo arabo. Mai, mai, mai!". E folle oceaniche in tutto l'Egitto scandivano: "Mai, mai, mai!". Egli incanalava l'energia e unificava la volontà dell'intero paese secondo questo copione.

Il copione era molto independentista e nazionalista, e suscitava profonde emozioni nel popolo, ma era anche folle, e Sadat lo sapeva. Non prendeva in considerazione la pericolosità della situazione, caratterizzata da un'estrema interdipendenza.

Perciò egli riscrisse il proprio copione. Fu un processo che aveva appreso da giovane mentre si trovava in isolamento nella cella 54, nella prigione centrale del Cairo, per aver partecipato a un complotto inteso a rovesciare re Faruk. Aveva imparato a distanziarsi dalla propria mente e a scrutarla per vedere se i copioni fossero corretti e saggi. Imparò a svuotare la propria mente e, attraverso un profondo processo personale di meditazione, a lavorare con la propria scrittura, con la propria forma di preghiera, a crearsi un nuovo copione.

Scrisse che fu quasi restio a lasciare la sua cella perché era stato là dentro che aveva capito come il vero successo sia il successo con noi stessi. Si tratta non di avere delle cose, ma di conseguire la padronanza di sé, la vittoria sul sé.

Per un certo periodo, durante l'amministrazione Nasser, Sadat fu relegato in una posizione poco importante. Tutti pensavano che fosse un uomo distrutto

nello spirito, ma non era così. Stavano proiettando i loro “film” su di lui. Non lo comprendevano. Lui aspettava il suo momento.

Quando questo momento venne, quando egli diventò presidente dell'Egitto e si trovò ad affrontare la realtà politica, si diede un nuovo copione favorevole a Israele. Intervenne alla Knesset, a Tel Aviv, e inaugurò uno dei grandi movimenti di pace della storia del mondo, un'iniziativa incredibile e senza precedenti che culminò negli accordi di Camp David.

Sadat riuscì a usare la sua autoconsapevolezza, la sua immaginazione e la sua coscienza per esercitare la leadership personale, per cambiare un paradigma essenziale, per modificare il suo modo di vedere la situazione. Lavorò nel centro della sua sfera d'influenza. Da questa riscrittura del copione, da questo cambio di paradigma, derivarono mutamenti di comportamento e di atteggiamenti che influirono su milioni di vite nella più ampia sfera di coinvolgimento.

Nello sviluppare la nostra autoconsapevolezza scopriamo molto spesso copioni inefficaci, regole profondamente radicate che non sono coerenti con noi, che contrastano con le cose che per noi hanno davvero valore nella vita. La regola 2 afferma che non dobbiamo vivere con questi copioni. È nostra facoltà e responsabilità usare la nostra immaginazione e creatività per scriverne di nuovi che siano più efficaci, più consoni ai nostri valori più profondi e ai corretti principi che conferiscono loro significato.

Supponiamo, per esempio, che io sia iper-reattivo con i miei figli. Supponiamo che ogni volta che cominciano a fare qualcosa che secondo me non è giusta io avverta un immediato senso di tensione alla bocca dello stomaco. Sento che si alzano barriere difensive; mi preparo a dar battaglia. Il mio polo d'interesse e di azione non è la crescita interiore a lungo termine, ma il comportamento a breve termine. Il mio intento è vincere la battaglia, non la guerra.

Tiro fuori le mie munizioni - la mia statura superiore, la mia posizione di autorità - e alzo la voce, ricorro all'intimidazione, alle minacce o a una punizione. E vinco. Così vengo a trovarmi, vittorioso, in mezzo alle macerie di un rapporto distrutto, mentre i miei figli sono apparentemente sottomessi, ma intimamente ribelli, e reprimono sentimenti che in seguito troveranno sfogo in modi più aggressivi e forti.

Ora, se io immaginassi un funerale come quello che abbiamo visualizzato in precedenza, e durante la cerimonia uno dei miei figli stesse per parlare, vorrei che la sua vita rappresentasse la vittoria di un'opera d'insegnamento, di educazione e di disciplina ispirata all'amore e protrattasi per anni anziché le

cicatrici lasciate da una serie di stupide battaglie. Vorrei che mi ricordasse come un padre amorevole che condivise con lui le gioie e i dolori della crescita. Vorrei che ricordasse le volte che mi confidò i suoi problemi e le sue preoccupazioni. Vorrei essere stato capace di ascoltare, amare, prestare aiuto. Vorrei che sapesse che non ero perfetto, ma che mi ero sforzato con tutto me stesso di esserlo. E che, forse più di chiunque altro al mondo, gli avevo voluto bene.

Il motivo per cui avrei voluto questo è perché, nel profondo di me stesso, do una grande importanza ai miei figli. Io li amo, voglio aiutarli. Il mio ruolo di padre mi sta enormemente a cuore.

Ma non sempre vedo questi valori. Mi capita di perdermi in faccende di minor importanza. Quello che conta di più viene a trovarsi sepolto sotto il peso di problemi pressanti, preoccupazioni immediate e comportamenti superficiali. Divento reattivo. E spesso il mio modo d'interagire ogni giorno con i miei figli rispecchia poco quello che sento nel profondo per loro.

Poiché sono autoconsapevole, poiché ho immaginazione e coscienza, sono in grado di esaminare i miei valori più profondi, posso rendermi conto che il copione secondo cui sto vivendo non è in armonia con questi valori, che la mia vita non è il prodotto del mio progetto proattivo, ma il risultato della prima creazione che ho delegato alle circostanze e ad altre persone. Mi rendo conto che sono in grado di cambiare. Posso basare la mia vita sull'immaginazione anziché sulla memoria. Posso legarmi al mio illimitato potenziale anziché al mio limitante passato. Posso diventare il mio primo creatore.

Iniziare con la fine in mente significa vedere il proprio ruolo di genitore, nonché gli altri ruoli che si hanno nella vita, con una chiara visione dei propri valori e dei propri obiettivi. Significa essere responsabile della propria prima creazione, riferirsi a un nuovo copione in modo che i paradigmi da cui nascono il proprio comportamento e il proprio atteggiamento siano coerenti con i propri valori più profondi e in armonia con i giusti principi.

Significa, inoltre, iniziare ogni giorno con questi valori nella mente. Così, quando arrivano vicissitudini, sfide, si possono prendere le proprie decisioni basate su questi valori. Si può agire con coerenza. Non è necessario reagire all'emozione, alle circostanze. È possibile essere realmente proattivi, mossi da valori,-perché i propri valori sono chiari.

## **2.6 Dichiarazione della mia missione personale**

Il sistema più efficace che conosco per iniziare con la fine in mente è quello di sviluppare l'idea di una propria "missione", o filosofia, o credo, e di esprimerla

in una dichiarazione di missione personale. La “missione” si concentra su ciò che si vuole essere (carattere) e fare (contributi e realizzazioni), e sui valori o principi su cui si fondano l’essere e il fare.

Dal momento che ciascun individuo è unico, una dichiarazione della propria missione personale rifletterà tale unicità, sia in termini di contenuto che di forma. Il mio amico Rolfe Kerr ha espresso in questo modo il suo credo personale:

Abbi successo per prima cosa in famiglia.

Cerca e sii degno dell’aiuto di Dio.

Non scendere mai a patti con l’onestà.

Ricorda le persone coinvolte.

Ascolta entrambe le campane prima di giudicare.

Ascolta il consiglio degli altri.

Difendi gli assenti.

Sii sincero, ma deciso.

Sviluppa ogni anno una nuova competenza.

Programma oggi il lavoro di domani.

Datti da fare nell’attesa.

Mantieni un atteggiamento positivo.

Coltiva il senso dell’umorismo.

Sii ordinato nella persona e nel lavoro.

Non temere gli errori, ma l’assenza di reazioni creative, costruttive e correttive a questi errori.

Facilita il successo dei tuoi collaboratori.

Ascolta il doppio di quanto parli.

Concentra tutte le tue capacità e i tuoi sforzi sul compito del momento, senza preoccuparti del lavoro che verrà poi o della promozione.

Una donna che cercava di trovare un equilibrio fra i valori della famiglia e quelli del lavoro ha espresso il suo senso di missione personale in termini diversi:

Io farò del mio meglio per armonizzare il più possibile fra loro carriera e famiglia perché entrambi sono importanti per me.

La mia casa sarà un posto dove io e la mia famiglia, i miei amici e i miei ospiti troveremo gioia, conforto, pace e felicità. Cercherò anche di creare un ambiente pulito e ordinato, e nello stesso tempo vivibile e confortevole. Interverrò saggiamente nelle nostre scelte in fatto di alimentazione, letture, spettacoli e attività di famiglia. In particolare voglio insegnare ai miei figli ad amare, a

imparare e a ridere, nonché a lavorare e a sviluppare il loro talento individuale.

Io apprezzo i diritti, le libertà e le responsabilità che sono prerogative della nostra società democratica. Sarò una cittadina responsabilizzata e informata, impegnata nel processo politico, decisa a far sentire la sua voce e a far contare il suo voto.

Sarò una persona autonoma che nella vita esercita la propria iniziativa nel perseguire i suoi obiettivi. Agirò su situazioni e opportunità, anziché “essere passiva”.

Cercherò sempre di non cadere in regole schiavizzanti e distruttive. Svilupperò regole in grado di liberarmi da vecchie etichette e limiti e di espandere le mie capacità e scelte.

Il mio denaro sarà il mio servo, non il mio padrone. Cercherò di arrivare all'indipendenza finanziaria. I miei desideri saranno subordinati alle mie necessità e a cosa è importante per me. Eccezion fatta per il mutuo per la casa e la macchina, cercherò di non fare debiti o acquisti a rate. Sponderò meno di quello che guadagno e risparmierò o investirò regolarmente parte del mio reddito.

Inoltre, userò tutto quello che possiedo, denaro e capacità, per migliorare la vita del prossimo con volontariato e atti di carità.

Una dichiarazione di missione personale è una sorta di costituzione personale. Come la costituzione degli Stati Uniti, o di ogni stato civile, è fondamentale inalterabile. In oltre duecento anni, ci sono stati solo ventisei emendamenti, dieci dei quali si trovavano già nell'originale dichiarazione dei diritti.

La costituzione degli Stati Uniti è il metro in base al quale viene valutata ogni legge nell'intero paese. È il documento che il presidente accetta di difendere e sostenere quando pronuncia il giuramento di fedeltà. È il criterio in base al quale viene concessa la cittadinanza americana. E il fondamento e il centro che ha permesso ad ogni cittadino di superare gravi traumi come la guerra di secessione, il Vietnam o il Watergate. È il canone scritto, la chiave con cui ogni altra cosa viene giudicata e governata.

La costituzione ha retto al tempo e assolve tuttora la sua funzione vitale perché si fonda su principi giusti, sulle verità evidenti contenute nella dichiarazione d'indipendenza. Questi principi conferiscono alla costituzione una forza che sfida il tempo, anche nei periodi di ambiguità sociale e di mutamento. “La nostra peculiare sicurezza”, disse Thomas Jefferson, “consiste nel possesso di una costituzione scritta”.

Una dichiarazione di missione personale, basata su principi corretti diventa lo

stesso tipo di criterio per il singolo. Diventa una costituzione personale, il presupposto in nome del quale prendere le decisioni più importanti, quelle che determinano il corso di una vita e le scelte quotidiane, pur in mezzo alle tempeste delle circostanze e delle emozioni che turbano le nostre esistenze. Conferisce agli individui la stessa forza che è data ad un paese da una costituzione nazionale, una forza che resiste al tempo e ai mutamenti.

Le persone non possono convivere col cambiamento se dentro di loro non c'è un nucleo immutabile. La chiave della capacità di cambiare è un senso immutabile di ciò che si è, di ciò che si fa e di ciò che si vale.

Con una dichiarazione di missione, noi possiamo procedere con i cambiamenti. Non abbiamo bisogno di preconetti o pregiudizi. Non abbiamo bisogno di soppesare qualsiasi cosa nella vita, d'incasellare ogni cosa e ogni persona in stereotipi e categorie per dare un senso e un ordine alla realtà.

L'ambiente in cui viviamo si sta trasformando a un ritmo sempre più veloce. Un mutamento così rapido spiazza un gran numero di persone che pensano di non potercela fare a gestirlo, di non poter gestire una vita così frenetica. Esse diventano reattive e praticamente si arrendono, sperando che le cose vadano bene.

Questa non è la strada giusta. Fu addirittura in un campo di sterminio nazista che Victor Frankl imparò, oltre al principio della proattività, l'importanza di trovare uno scopo e un significato nella vita. L'essenza della "logoterapia", la filosofia che in seguito sviluppò e insegnò, è che molte cosiddette malattie mentali ed emozionali sono in realtà sintomi di un senso d'inutilità o di vuoto, sepolto nel profondo. La logoterapia elimina questo vuoto aiutando la persona a scoprire il suo significato unico, la sua missione nella vita.

Una volta che avete questo senso di missione, avete l'essenza della vostra proattività. Avete la direzione fondamentale in cui muovervi per raggiungere i vostri obiettivi a lungo e a breve termine. Disponete del potere di una costituzione scritta basata su principi corretti, a cui potete riferirvi per valutare saggiamente ogni decisione circa l'impiego più efficace del vostro tempo, dei vostri talenti e delle vostre energie.

## **2.7 Al centro**

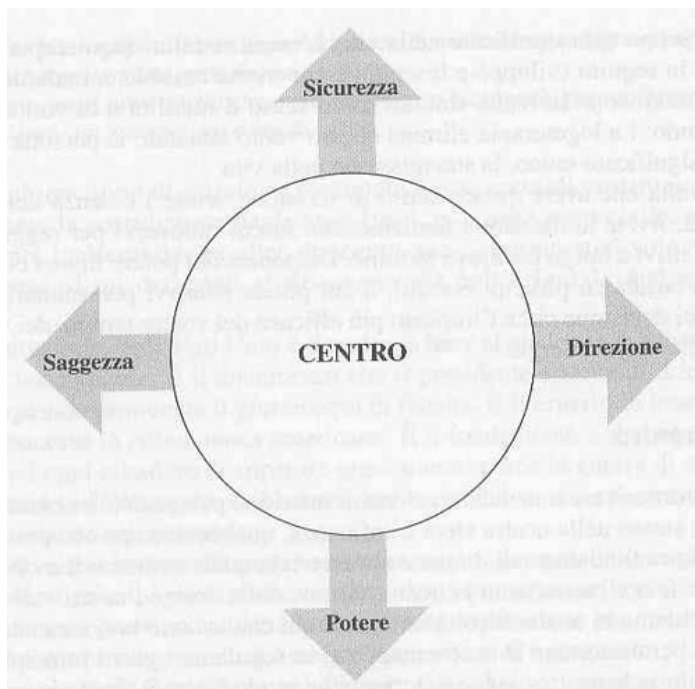
Per poter scrivere una dichiarazione di missione personale, dobbiamo partire dal centro stesso della nostra sfera d'influenza, quel centro che comprende i nostri paradigmi fondamentali, la lente attraverso la quale vediamo il mondo.

E qui che noi esercitiamo la nostra visione delle cose e i nostri valori. E qui



che applichiamo le nostre facoltà umane. E qui che usiamo la nostra autoconsapevolezza per esaminare le nostre mappe e, se seguiamo i giusti principi, ci rendiamo conto se le nostre mappe descrivono in modo esatto il territorio, se i nostri paradigmi si basano su principi e sulla realtà.

È qui che usiamo la nostra conoscenza come una bussola, che ci aiuti a riconoscere il nostro talento e i campi in cui possiamo dare il nostro contributo. E qui che usiamo la nostra immaginazione per creare mentalmente il fine a cui tendono i nostri desideri, dando direzione e scopo ai nostri inizi e dando sostanza alla nostra costituzione.



È qui inoltre che i nostri sforzi, se focalizzati, ottengono i maggiori risultati. Mentre lavoriamo nel cuore della nostra sfera d'influenza, noi la espandiamo. Si tratta di un lavoro ad alto potenziale di CP, con un impatto decisivo sull'efficacia delle nostre azioni, in ogni aspetto della nostra vita.

Qualsiasi cosa si trovi al centro della nostra vita è la fonte della nostra sicurezza, della nostra direzione, della nostra saggezza e del nostro potere.

La sicurezza rappresenta il senso del nostro valore, la nostra identità, il nostro ancoraggio emotivo, la nostra stima di noi stessi, la nostra fondamentale forza personale (o la mancanza di essa).

La direzione è ciò che guida la nostra vita. La nostra mappa, il nostro interno quadro di riferimento che interpreta per noi quanto avviene all'esterno, racchiude in sé canoni, principi o criteri impliciti che governano, momento per

momento, ogni nostra decisione e azione.

La saggezza è l'ottica secondo cui vediamo la vita, il nostro senso di equilibrio, la nostra comprensione del modo in cui le varie parti e i vari principi sono interconnessi e interagiscono fra loro. Comprende concetti come quelli di giudizio, discernimento e comprensione. È un insieme, un'unità, una totalità di fattori integrati.

Il potere è la facoltà o capacità di agire, la forza e la potenza necessaria per compiere qualcosa, l'energia vitale che permette di operare scelte e prendere decisioni. Comprende anche la capacità di superare abitudini profondamente radicate e di coltivarne altre, più efficaci.

Questi quattro fattori - sicurezza, direzione, saggezza e potere - sono interdipendenti. La sicurezza unita a una chiara direzione genera la vera saggezza, e la saggezza diventa la scintilla che fa da catalizzatore per il potere, lo libera e lo indirizza. Quando questi quattro fattori sono presenti insieme, armonizzati fra loro e in condizione di potenziarsi, creano la grande forza di una personalità nobile, un carattere equilibrato, un individuo meravigliosamente integrato.

Questi fattori sostengono ogni dimensione e aspetto della vita. Nessuno di loro, però, va trattato come un tutto o niente (bianco o nero): il grado con cui ciascuno di noi li ha sviluppati potrebbe essere misurato con un diagramma, secondo una linea ininterrotta, più o meno come potrebbe esserlo il *continuum* della maturità a cui abbiamo già accennato. In corrispondenza con il tratto iniziale della linea, i quattro fattori sono deboli. Siamo fondamentalmente dipendenti dalle circostanze o da altre persone su cui non abbiamo nessun controllo diretto. All'apice del tracciato possediamo il controllo. Abbiamo una forza indipendente e le basi per ricche relazioni d'interdipendenza.

La tua sicurezza si situa nel *continuum* in qualche punto fra l'insicurezza estrema da una parte - dove la tua vita è in balia di forze che agiscono su di lei - e un profondo senso del tuo valore intrinseco e di sicurezza personale dalla parte opposta. Nel *continuum* la direzione passa dalla dipendenza dallo specchio sociale o da altre fonti instabili, fluttuanti, a una forte guida interiore. La tua saggezza va da una mappa completamente imprecisa, dove tutto è distorto e niente sembra trovarsi al posto giusto, a una mappa della vita dove tutte le parti e tutti i principi sono in corretta relazione fra loro. Il tuo potere va dall'essere manovrato da qualcun altro come una marionetta mossa dai fili ad un alto grado di proattività, alla possibilità di agire in base ai tuoi valori anziché essere azionato da qualcun altro e da circostanze esterne.

La collocazione di questi fattori lungo il *continuum*, il livello della loro integrazione, della loro armonia e del loro equilibrio, il loro impatto positivo su ogni aspetto della tua vita, dipendono dal tuo centro, dai paradigmi fondamentali che hanno sede proprio nel tuo nucleo centrale.

## 2.8 Centri alternativi

Ciascuno di noi ha un centro, anche se di solito non lo riconosciamo come tale. E neppure riconosciamo gli effetti totalizzanti di tale centro su ogni aspetto della nostra vita.

Esaminiamo brevemente alcuni centri o paradigmi abitualmente presenti in noi, per una miglior comprensione del modo in cui essi influiscono su queste quattro dimensioni fondamentali e, in ultima analisi, del tipo di vita che ne scaturisce.

**Il coniuge.** Il matrimonio può essere la più intima, la più soddisfacente, la più duratura, la più feconda delle relazioni umane in fatto di crescita interiore. Può apparire naturale e giusto avere come centro il proprio marito o la propria moglie.

L'esperienza e l'osservazione raccontano una realtà diversa. Nel corso degli anni mi sono trovato a lavorare su molti matrimoni in difficoltà, e ho osservato un minimo comune denominatore in pressoché tutti i rapporti focalizzati sul partner. Questo denominatore è la forte dipendenza emotiva.

Se la nostra idea di valore ci proviene primariamente dal sentimento, diventiamo altamente dipendenti da questo rapporto. Diventiamo vulnerabili agli stati d'animo e ai sentimenti, al comportamento del nostro coniuge e al trattamento che lui ci riserva, o a qualsiasi evento esterno che possa turbare la relazione: un nuovo figlio, parenti acquisiti, difficoltà finanziarie, successi ecc.

Quando le responsabilità crescono e nel matrimonio intervengono fattori di tensione, tendiamo a tornare ai copioni che ci erano stati dati mentre crescevamo. Lo stesso accade al nostro coniuge. E questi copioni sono di solito diversi. Affiorano modi diversi di trattare i problemi finanziari, la disciplina dei figli o i rapporti con gli altri parenti. Quando queste tendenze nascoste in profondità si combinano con la dipendenza emotiva nel matrimonio, la relazione incentrata sul partner rivela tutta la sua vulnerabilità.

Quando siamo dipendenti dalla persona con cui siamo in conflitto, bisogno e conflitto si amalgamano fra loro. Alcuni dei risultati consueti di questa situazione sono reazioni esasperate di amore-odio, tendenza alla lotta o alla fuga, isolamento in noi stessi, aggressività, amarezza, risentimento e freddezza.

competitività. Quando si manifestano queste reazioni, tendiamo a ricadere in tendenze e abitudini latenti ancora più antiche, nello sforzo di giustificare e difendere il nostro comportamento, mentre sferriamo un attacco contro le tendenze e abitudini del nostro consorte.

Inevitabilmente, ogni volta che siamo troppo vulnerabili sentiamo la necessità di proteggerci da ulteriori ferite. Così ricorriamo al sarcasmo, alle battute, alle critiche: a tutto quello che impedisce che la nostra tenerezza venga alla superficie. Ciascuno dei due partner tende ad aspettare l'iniziativa dell'altro per una riconciliazione, ma finisce da un lato con il rimanere deluso, dall'altro per avere la conferma della correttezza delle accuse da lui mosse.

Anche quando tutto sembra andar bene, in una relazione del genere c'è soltanto un fantasma di sicurezza. La direzione si basa sull'emozione del momento. Saggezza e potere vanno perse nelle interazioni negative controdipendenti.

**La famiglia.** Un altro comune centro è la famiglia. Anch'esso può sembrare naturale e legittimo. Come area di convergenza d'interessi e d'intenso coinvolgimento, la famiglia fornisce grandi opportunità di relazioni profonde, di affetto, di condivisione, di molto di ciò che rende la vita degna di essere vissuta. Come centro - ironicamente - distrugge proprio gli elementi necessari per il suo successo.

Gli individui che hanno messo al centro la famiglia traggono il loro senso di sicurezza o di valore personale dalla tradizione e dalla cultura familiare o dalla reputazione della famiglia. Così diventano vulnerabili a qualsiasi mutamento che intervenga in tale direzione o cultura o a qualsiasi influenza suscettibile di alterare tale reputazione.

Genitori accentrati sulla famiglia non hanno la libertà emotiva, il potere, di allevare i loro figli dando realmente la priorità al loro bene futuro. Se traggono la loro sicurezza dalla famiglia, il loro bisogno di ottenere sempre il massimo gradimento dai propri figli può essere più importante di un investimento a lungo termine, nella loro crescita e nel loro sviluppo interiore. Oppure possono concentrarsi esclusivamente sul comportamento giusto e corretto del momento. Qualsiasi comportamento che essi considerino improprio minaccia la loro sicurezza. Diventano confusi, si lasciano guidare dalle emozioni del momento, e reagiscono in modo spontaneo e approssimativo alla preoccupazione immediata, invece di badare innanzitutto alla crescita e allo sviluppo a lungo termine del ragazzo. Può capitare che facciano la voce grossa, che si mettano ad urlare, che perdano le staffe e elaborino punizioni sotto l'impulso di un'arrabbiatura.

Tendono ad amare i loro figli in modo condizionato, rendendoli emotivamente dipendenti o recalcitranti a tale dipendenza e ribelli.

**Il denaro.** Un altro centro logico ed estremamente comune che le persone danno alla loro vita è il far soldi. La sicurezza economica è fondamentale per chi vuole esercitare un'azione incisiva in qualsiasi altra dimensione. Nella scala dei bisogni, la sopravvivenza fisica e finanziaria viene al primo posto. Altri bisogni non hanno neppure la possibilità di manifestarsi fintanto che questa necessità basilare non viene soddisfatta, almeno in misura minima.

La maggior parte di noi ha preoccupazioni di ordine economico. Molte forze, in un mondo globalizzato, possono agire e agiscono sulla nostra situazione economica, provocando o minacciando un danno talmente ingente che spesso proviamo una preoccupazione e un'ansia non consapevoli.

A volte il far soldi ha motivi apparentemente nobili, come il desiderio di provvedere alla propria famiglia. E queste sono cose importanti. Ma fare dell'accumulo di denaro il centro della propria vita finisce con l'essere controproducente.

Consideriamo di nuovo i quattro fattori chiave: sicurezza, direzione, saggezza e potere. Poniamo che io tragga gran parte della sicurezza dal mio impiego e dalle mie entrate. Dato che molti fattori influiscono su queste basi economiche, divento ansioso e inquieto, protettivo e sulla difensiva, circa qualsiasi cosa che potrebbe riflettersi su di esse. Quando il senso del mio valore personale proviene dai soldi, sono vulnerabile a qualsiasi cosa che potrebbe intaccare questo patrimonio. Lavoro e denaro, di per sé, non forniscono saggezza, non forniscono un indirizzo, ma soltanto una misura limitata di potere e sicurezza. Basta una crisi nella propria vita o nella vita di una persona cara per dimostrare le limitazioni della concezione del denaro come centro di tutto.

Le persone "denarocentriche" spesso mettono da parte la famiglia o altre priorità, nella convinzione che chiunque comprenderà che le esigenze economiche vengono per prime. So di un padre che stava per andare coi suoi figli piccoli al circo, come aveva promesso, quando ricevette una telefonata che gli chiedeva di recarsi invece al lavoro. Si rifiutò. Sua moglie suggerì che forse avrebbe fatto meglio ad andare al lavoro, ma egli rispose: "Il lavoro tornerà, ma l'infanzia dei nostri figli no". Per tutta la vita i suoi figli ricordarono questo piccolo atto di definizione di priorità, non solo come una lezione nelle loro menti, ma anche come un'espressione d'amore nei loro cuori.

**Il lavoro.** Una persona focalizzata completamente sul lavoro può prendere il lavoro come una droga, e sforzarsi di produrre il più possibile sacrificando

salute, relazioni e altri importanti aspetti della sua vita. La sua fondamentale identità gli proviene dalla sua professione: “Io sono medico”, “Io sono scrittore”, “Io sono attore”.

Poiché la sua identità, il senso del suo valore sono completamente assorbiti dal lavoro, la sua sicurezza è vulnerabile a qualsiasi evento che gli impedisca di continuare ad esserne assorbito. La sua direzione dipende dalle esigenze del lavoro. La sua saggezza e il suo potere si manifestano nelle aree limitate del suo lavoro, e questo lo rende inefficace in altri settori della vita.

**I beni.** Per molte persone il centro è rappresentato dai propri beni: non solo beni tangibili, materiali, come abiti alla moda, case, automobili, barche e gioielli, ma anche beni intangibili come la fama, la gloria o il riconoscimento sociale. La maggior parte di noi si rende conto, in base alla sua esperienza, della straordinaria precarietà di un simile centro, semplicemente perché può svanire rapidamente ed è influenzato da una miriade di forze.

Se il mio senso di sicurezza risiede nella mia reputazione o nelle cose che possiedo, la mia vita sarà oppressa da un continuo senso di minaccia e di pericolo, per il rischio che questi beni vadano perduti, siano rubati o finiscano svalutati. Se io mi trovo in presenza di qualcuno che mi supera in reddito, in fama o in posizione sociale, mi sento inferiore. Se mi trovo in presenza di qualcuno che possiede un patrimonio minore, che è meno famoso o a un gradino inferiore della scala sociale, mi sento superiore. Il senso del mio valore personale fluttua senza sosta. Non ho nessun senso di continuità, di ancoraggio e d'individualità permanente. Non faccio che cercare di proteggere e assicurare le mie sostanze, proprietà, azioni, la mia posizione o la mia reputazione. Abbiamo sentito tutti racconti di persone che si sono suicidate dopo aver perso le loro fortune in tracolli in borsa o la loro fama in una sconfitta politica.

**Il piacere.** Un altro centro, strettamente alleato al possesso, è rappresentato dal divertimento e dal piacere. Viviamo in un mondo dove la gratificazione immediata è disponibile e incoraggiata. La televisione e il cinema fanno lievitare le aspettative della gente, poiché rappresentano visivamente quello che certe persone hanno e possono fare vivendo negli agi e nei divertimenti.

Mentre gli aspetti positivi di una vita incentrata sul piacere sono evidenti, spesso vengono taciuti gli effetti sulla vita interiore, sulla produttività, sulle relazioni.

Piaceri semplici e misurati possono essere fonte di distensione per il corpo e per la mente e favorire la famiglia e altre relazioni. Il piacere, di per sé, non offre nessuna soddisfazione profonda, duratura, nessun senso di appagamento. Chi ha

messo al centro il piacere, si annoia subito e deve continuamente giungere a nuove fonti di divertimento. I nuovi piaceri devono essere sempre più grandi, sempre più eccitanti. Un soggetto in questo stato diventa quasi completamente narcisista e interpreta tutto nella vita in rapporto al piacere che fornisce all'ego, *hic et nunc*.

Troppe vacanze che durano troppo a lungo, troppi film, troppa televisione, troppi videogame, troppo tempo libero indisciplinato a poco a poco rovinano una vita. L'unico risultato garantito è che le capacità dell'individuo restano inattive, i talenti non si sviluppano, la mente e lo spirito diventano letargici e il cuore è insoddisfatto. Dove sono la sicurezza, la direzione, la saggezza e il potere? All'estremità inferiore del *continuum*, nel piacere di un istante che è già scomparso.

Malcolm Muggeridge ha scritto come "testimonianza del xx secolo":

*Quando oggi ripercorro col pensiero la mia vita, cosa che ogni tanto faccio, quello che mi colpisce di più è che ciò che un tempo mi sembrava più importante e seducente oggi mi appare più futile e assurdo. Per esempio, il successo in tutte le sue varie forme; l'essere noto e l'essere adulato; apparenti piaceri come far soldi o sedurre donne, o viaggiare, andando avanti e indietro e su e giù per il mondo come Satana, sciorinando e sperimentando tutto quello che la fiera delle vanità ha da offrire.*

*A uno sguardo retrospettivo, tutti questi esercizi sul tema dell'autogratificazione sembrano pura fantasia, quello che Pascal chiamava "leccare la terra".*

**Gli amici/i nemici.** Sono soprattutto i giovani, anche se non esclusivamente, ad essere predisposti ad assumere come centro gli amici. Essere accettati da un gruppo di coetanei e appartenervi, può assumere un'importanza quasi suprema. Lo specchio sociale, distorto e sempre mutevole, diventa la fonte dei quattro fattori che sorreggono la vita, creando un alto grado di dipendenza dagli umori, sentimenti, atteggiamenti e comportamenti - tutti mutevoli - di altri.

La focalizzazione sull'amicizia può anche concentrarsi esclusivamente su una sola persona, assumendo alcune delle dimensioni del matrimonio. Questo tipo di focalizzazione può generare una dipendenza emotiva da un solo individuo e una escalation della spirale bisogno-conflitto, con conseguenti interazioni negative.

Che dire del fatto di mettere un nemico al centro della propria vita? Alla maggior parte di noi non passerebbe mai per la testa, e probabilmente non verrebbe mai in mente a nessuno in modo conscio. Nondimeno, il concentrarsi su un nemico è molto comune, specie quando c'è una frequente interazione fra

persone che si trovano in una reale situazione di conflitto. Quando qualcuno sente di essere stato trattato ingiustamente da una persona emotivamente o socialmente importante, cade facilmente in preda all'ossessione di quest'ingiustizia e fa dell'altro il centro della sua vita. Invece di condurre in modo proattivo la propria vita, l'individuo così focalizzato reagisce, ribellandosi alla propria dipendenza, al comportamento e agli atteggiamenti della persona percepita come nemica.

Un mio amico che insegnava all'università restò turbato dalle debolezze di un certo responsabile con cui aveva un rapporto negativo. Non riusciva a fare a meno di pensare di continuo a quell'uomo, e alla fine questo pensiero diventò un'ossessione, tanto da compromettere le sue relazioni coi suoi familiari, la sua comunità e i suoi colleghi. A un certo punto arrivò alla conclusione che doveva lasciare l'università e accettare un posto d'insegnante altrove.

“Non preferiresti insegnare in questa università, se non ci fosse quell'uomo?”, gli chiesi.

“Sì, lo preferirei”, rispose. “Ma finché c'è lui il fatto di restare è troppo distruttivo per la mia vita. Devo andarmene”.

“Perché hai fatto di questo responsabile il centro della tua vita?” gli domandai. Negò che le cose stessero così, ma era evidente che avevo toccato il tasto giusto. Gli feci osservare che stava permettendo ad un unico individuo e alle sue debolezze di distorcere l'intera mappa della sua vita, di minare la sua fiducia in se stesso e d'inquinare i suoi rapporti con i propri cari.

Alla fine ammise che l'altro aveva avuto questo impatto su di lui, ma negò di essere stato lui a fare tutte quelle scelte. Attribuí la responsabilità di questa situazione al responsabile. Lui personalmente, dichiarò, non c'entrava nulla.

Continuammo a discutere, e a poco a poco finì per rendersi conto che era davvero coinvolto, ma che, dato che non stava affrontando bene questo coinvolgimento, si stava dimostrando irresponsabile.

Molti divorziati si comportano in modo analogo: sono assolutamente divorati dalla rabbia e dall'acredine nei confronti del proprio ex coniuge.

A tutti gli effetti sono ancora “legati”. Ciascuno di loro ha bisogno delle debolezze dell'ex partner per giustificare e sostenere le proprie accuse.

Molti “eterni bambini” passano la vita ad odiare apertamente o no i propri genitori. Li accusano di torti subiti, favoritismi, mancanza di affetto, e polarizzano la loro vita di adulti su questo odio, basandosi sul copione reattivo e autogiustificatorio.

La persona concentrata su un amico o nemico non possiede sicurezza



intrinseca. I sentimenti di autostima dipendono dal comportamento di altre persone, dalle loro condizioni emotive. La direzione proviene dal modo di percepire come reagiranno gli altri, è limitata dalla lente sociale o dalla paranoia nemico-centrica. Altre persone tirano i fili.

**Chiesa.** Io credo che chiunque partecipi seriamente all'attività di una qualsiasi associazione religiosa sappia che andare in chiesa non è automaticamente sinonimo di spiritualità personale. Ci sono alcune persone talmente coinvolte nelle funzioni e nei programmi di una data chiesa da diventare insensibili alle pressanti necessità del prossimo, contraddicendo gli stessi principi in cui professano di credere fermamente. Altri, invece, vanno in chiesa meno di frequente o addirittura non vanno mai, ma hanno atteggiamenti e comportamenti che riflettono una più genuina aderenza ai principi della fondamentale etica giudaico-cristiana.

Per tutta la vita ho fatto parte di organizzazioni ecclesiastiche e gruppi di volontariato e di assistenza sociale, e ho potuto così constatare che andare in chiesa non significa necessariamente vivere i principi insegnati durante i servizi religiosi. Una persona può essere attiva in chiesa, ma inattiva nel suo vangelo.

Nella vita centrata sulla Chiesa, l'immagine e l'apparenza possono diventare la considerazione dominante di una persona, e questo conduce a un'ipocrisia che mina la sicurezza individuale e il valore intrinseco. La direzione proviene dalla coscienza sociale, e, quindi, chi è accentrato sulla chiesa tende ad etichettare artificialmente gli altri come "attivo", "inattivo", "progressista", "ortodosso" o "conservatore".

Dato che la chiesa è un'organizzazione formale fatta di politiche, programmi, attività e persone, non può di per sé dare ad un individuo una sicurezza profonda, permanente, o un senso del proprio valore intrinseco. Questo può essere dato dai principi insegnati dalla chiesa, ma non dalla sola organizzazione.

Né la chiesa può dare un senso costante di direzione. Gli individui incentrati su una chiesa tendono spesso a vivere a compartimenti stagni, agendo, pensando e sentendo in certi modi nei giorni festivi e in modi completamente diversi in quelli feriali. Questa mancanza di totalità, di unità e di coerenza è una ulteriore minaccia alla sicurezza, e crea una sempre maggior necessità di attaccare etichette agli altri e di giustificare se stessi.

Il vedere la chiesa come un fine anziché un mezzo diminuisce la saggezza e il senso di equilibrio di una persona. Anche se la chiesa afferma d'insegnare alla gente qual è la fonte della forza, non sostiene di essere essa stessa tale potere. Sostiene di essere il solo veicolo attraverso il quale il potere divino può essere

incanalato nella natura umana.

Il sé. Forse il centro più comune oggi è il sé. La sua forma più evidente è l'egoismo, che viola i valori della maggior parte delle persone. Tuttavia se analizziamo da vicino molte idee sulla crescita interiore e l'autorealizzazione, spesso troviamo che la loro essenza è proprio il sé.

Nel centro limitato del sé c'è poco in fatto di sicurezza, direzione, saggezza e potere. Come il mar Morto, il sé accetta ma non dà mai. Diventa stagnante.

Al contrario, il prestare attenzione allo sviluppo del sé nella prospettiva più ampia di migliorare la propria capacità di servire, di produrre, di contribuire in modi significativi, crea il terreno per un formidabile accrescimento dei quattro fattori che sostengono la vita.

Questi sono alcuni dei centri più comuni da cui gli esseri umani affrontano la vita. È molto più facile riconoscere il centro della vita di un altro che non quello della propria: probabilmente conosciamo qualcuno che antepone a tutto quanto il far soldi, probabilmente conosciamo qualcuno che dedica la sua energia all'impresa di giustificare la propria posizione in una relazione negativa esistente. Se guardiamo attentamente, potremo vedere al di là del comportamento il centro che lo determina.

<b>Centro</b>	<b>Sicurezza</b>	<b>Direzione</b>	<b>Saggezza</b>	<b>Potere</b>
Il denaro	Il tuo benessere personale dipende dal tuo reddito Sei vulnerabile a qualsiasi cosa minacci la tua sicurezza economica	Il criterio su cui basi le tue decisioni è il profitto	Fare soldi è la lente attraverso cui la vita è vista e compresa, e questo toglie equilibrio al tuo giudizio	Sei limitato a quello che puoi realizzare con il tuo denaro e la tua visione limitata
Il lavoro	Tendi a definire te stesso secondo il tuo ruolo professionale Ti senti sicuro soltanto quando lavori	Prendi le tue decisioni in base alle esigenze ed alle prospettive del tuo lavoro	Tendi ad essere limitato al tuo ruolo lavorativo Vedi il lavoro come la tua vita	Le tue azioni sono limitate dal tuo ruolo, da opportunità professionali, dalle regole aziendali, dalle valutazioni del capo e dalla possibilità di non poter più fare quel lavoro
I beni	La tua sicurezza si basa sulla tua reputazione, sulla tua posizione sociale o sulle cose tangibili che possiedi. Tendi a fare confronti tra quello che hai tu e quello che hanno gli altri.	Prendi le tue decisioni in base a ciò che puoi proteggere, accrescere o mettere meglio in mostra quello che possiedi.	Vedi il mondo in termini di relazioni economiche e sociali comparate	Agisci entro i limiti di quello che puoi acquistare o dalla preminenza sociale che puoi acquisire.
Il	Ti senti sicuro	Prendi le tue	Vedi il	Il tuo potere è qua

piacere	solo quando sei “su di giri” La tua sicurezza è di breve durata, anestetizzante, e dipende dal tuo ambiente.	decisioni in base a quello che potrà darti il massimo del piacere	mondo rapportando tutto quanto a ciò che ha da offrirti.	trascurabile
Il coniuge	Il tuo senso di sicurezza si basa sul modo in cui ti tratta il tuo coniuge. Sei molto vulnerabile agli umori e ai sentimenti del tuo coniuge. C'è profonda delusione, e conseguente allontanamento o conflitto, quando il tuo coniuge non è d'accordo con te o non va incontro alle tue aspettative. Qualsiasi cosa possa turbare la relazione è percepita come minaccia.	La tua direzione proviene dai tuoi bisogni e desideri e da quelli del tuo coniuge. Il criterio in base a cui prendi le tue decisioni è limitato da quello che consideri sia meglio per il tuo matrimonio o per il tuo partner, o dalle sue preferenze e abitudini.	La tua visione della vita si limita a cose che possono esercitare un'influenza positiva o negativa sul tuo coniuge o sul vostro rapporto.	Il tuo potere d'azione è limitato dalle debolezze del tuo coniuge o dalle tue.
La famiglia	La tua sicurezza si basa sull'essere	Il copione imposto dalla famiglia è la fonte degli	Interpreti tutto quanto nella vita in relazione alla	Le tue azioni sono limitate da modelli e tradizioni familiari

	<p>accettato dalla famiglia e sulla tua capacità di soddisfare le aspettative della famiglia. Il tuo senso di sicurezza personale è precario quanto la famiglia. Il tuo senso di autostima si basa sulla reputazione della famiglia.</p>	<p>atteggiamenti e comportamenti che giudichi corretti. Il criterio in base a cui prendi le tue decisioni è quello che è bene per la famiglia, o quello che i membri della famiglia vogliono.</p>	<p>tua famiglia, con una conseguente limitata comprensione della realtà e la creazione di un narcisismo familiare.</p>	
Un amico	<p>La tua sicurezza si basa sullo specchio sociale. Sei molto dipendente dalle opinioni altrui.</p>	<p>Il tuo criterio decisionale è “Cosa penseranno gli altri?” Ti trovi facilmente in imbarazzo.</p>	<p>Vedi il mondo attraverso una lente sociale.</p>	<p>Sei limitato dalla tua zona di sicurezza sociale. Le tue azioni sono volubili come le tue opinioni.</p>
Un nemico	<p>La tua sicurezza instabile si basa sui movimenti del tuo nemico. Non fai che chiederti cosa stia per combinarti. Cerchi giustificazioni</p>	<p>Nel tentativo di sottrarti alla dipendenza, ti fai guidare dalle azioni del tuo nemico. Basi le tue decisioni su quello che potrà ostacolare il</p>	<p>Le tue facoltà di giudizio è ristretta e contorta. Sei sulle difensive, iperreattivo e sovente paranoico.</p>	<p>Quel poco di potere di cui puoi disporre ti proviene dalla collera, invidia, risentimento, spirito di vendetta, energia negativa, che inaridisce, distrugge, lasciando poca energia per qualsiasi altra cosa.</p>

	e conferme da quelli che la pensano come te.	tuo nemico.		
La chiesa	La tua sicurezza si basa sull'attività della chiesa e sulla stima in cui sei tenuto dalle sue autorità o dai suoi membri più influenti. Trovi identità e sicurezza in etichette e confronti di natura religiosa.	Sei guidato dal giudizio altrui sulle tue azioni contesto degli insegnamenti e dalle aspettative, della tua chiesa.	Vedi il mondo solo in termini di "credenti" e "non credenti", di "membri" o "non membri"	Percepisci il potere come qualcosa che viene dalla tua posizione o dal tuo ruolo in seno alla chiesa
Il sè	La tua sicurezza cambia e si sposta continuamente.	I tuoi criteri di giudizio sono: "Se mi va bene" "Quello che voglio" "Quello che mi serve" "Che interesse ho?".	Vedi il mondo basandoti sul modo in cui decidi, eventi o circostanze influiranno su di te.	La tua capacità di agire è limitata alle tue risorse, senza benefici dell'interdipendenza

## **2.9 Identificare il proprio centro**

Ma tu dove ti collochi? Qual è il centro della tua vita? Certe volte non è facile determinarlo.

Forse il miglior modo per distinguere il tuo centro è quello di considerare attentamente i fattori che sostengono la tua vita. Se puoi riconoscerti in una o più delle descrizioni presentate nelle pagine successive, puoi risalire al centro da cui derivano, un centro che può avere un effetto limitativo sulla tua efficacia.

Il più delle volte, il centro di un individuo è una combinazione di questi e/o altri centri. La maggior parte delle persone dipendono da una varietà d'influenze che agiscono sulla loro vita. In conseguenza di condizioni esterne o interne, un particolare centro può venire attivato finché i bisogni relativi vengono soddisfatti. Poi un altro centro diventa la forza che spinge all'azione.

Così una persona fluttua da un centro all'altro, e il mal di mare del relativismo la stravolge nella traversata della vita. Un momento si sente sulla cresta dell'onda e il momento dopo il suo morale sprofonda, ed essa deve sforzarsi di rimediare ad una debolezza, prendendo in prestito forza da un'altra debolezza. Non c'è alcuna direzione costante, non esiste alcuna saggezza duratura, alcuna regolare fonte di energia o senso di valore intrinseco e d'identità personale.

L'ideale, naturalmente, è creare un centro chiaro da cui possiamo attingere costantemente un elevato grado di sicurezza, direzione, saggezza e potere, tale da far prevalere la nostra proattività e da infondere coerenza e armonia in ogni parte della nostra vita.

## **2.10 Mettere al centro i principi**

Ponendo al centro della nostra vita dei principi giusti, creiamo un solido fondamento per lo sviluppo dei quattro fattori che sostengono la vita.

La nostra sicurezza deriva dal sapere che, diversamente da altri centri basati su persone o cose soggette a cambiamenti frequenti e immediati, i principi giusti non cambiano. Noi possiamo fare affidamento su di loro.

I principi non reagiscono di fronte a nulla. Non impazziscono e non ci trattano in modi diversi. Non divorziano da noi o fuggono col nostro miglior amico. Non cercano di ingannarci. Non ci facilitano la strada con scorciatoie o scappatoie. Non dipendono dal comportamento di terzi, dall'ambiente o dalla moda del momento per essere validi. I principi non muoiono. Non ci sono un giorno per sparire il giorno dopo. Non possono essere distrutti dal fuoco o da un terremoto,

non possono essere rubati.

I principi sono verità profonde, fondamentali, verità eterne, denominatori comuni generali. Sono fili strettamente intrecciati nel tessuto della vita insieme con quelli che si chiamano rigore, coerenza, bellezza e forza.

Anche in mezzo a persone o circostanze che sembrano ignorare i principi, possiamo star certi che i principi sono più grandi degli uomini e delle circostanze, e che migliaia di anni di storia li hanno visti trionfare, infinite volte. Fatto ancora più importante, possiamo star certi di poterli convalidare nella nostra vita, attraverso la nostra esperienza.

Noi, ammettiamolo, non siamo onniscienti. La nostra conoscenza e comprensione dei corretti principi è limitata dalla nostra mancanza di consapevolezza della nostra vera natura e del mondo che ci circonda e dal proliferare di filosofie e teorie alla moda che non sono in armonia con tali principi. Queste idee hanno il loro momento di gloria, ma non sono destinate a durare perché costruite su false fondamenta.

Noi siamo limitati, ma possiamo ridurre i nostri limiti. Comprendere il principio della nostra crescita interiore significa scoprire i giusti principi con la fiducia che, più impariamo, più chiaramente possiamo mettere a fuoco la lente attraverso cui vediamo il mondo. I principi non cambiano; cambia la comprensione che ne abbiamo.

La saggezza e la direzione che accompagnano una vita incentrata su principi provengono da mappe corrette, dal modo in cui le cose realmente sono, sono state e saranno.

Centro	Sicurezza	Direzione	Saggezza	Potere
I principi	<ul style="list-style-type: none"><li>• La tua sicurezza si basa su principi corretti, che non mutano rispetto a condizioni o circostanze esterne.</li><li>• Sai che i veri principi possono essere ripetutamente convalidati nella tua vita, attraverso le tue esperienze.</li><li>• Misura di automiglioramento individuale, i corretti principi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sei guidato da una bussola che ti mette in condizione di vedere dove vuoi andare e come arrivarci.</li><li>• Usi dati accurati che rendono le tue decisioni realizzabili e significative.</li><li>• Sei distaccato dalle situazioni, emozioni e circostanze della vita e consideri la</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il tuo discernimento abbraccia un ampio spettro di conseguenze a lungo termine e riflette un saggio equilibrio e una serena insicurezza.</li><li>• Vedi le cose in modo diverso e quindi pensi e agisci in modo diverso dagli altri, che sono in prevalenza</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il tuo potere è limitato solo dalla tua comprensione e osservanza delle leggi naturali e dei corretti principi, nonché dalle conseguenze naturali degli stessi.</li><li>• Diventi un individuo consapevole, informato, proattivo, ampiamente svincolato da</li></ul>



	<p>funzionano con rigore, coerenza, bellezza e forza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I corretti principi permettono di comprendere lo sviluppo interiore, infondono la fiducia d'imparare di più e così accrescono la conoscenza e la comprensione.</li> <li>• La tua fonte di sicurezza ti fornisce un nucleo morale inamovibile, immutabile e infallibile che ti consente di vedere il mutamento come un'avventura eccitante e un'occasione per realizzare grandi cose.</li> </ul>	<p>totalità nel suo equilibrio. Le tue decisioni e azioni riflettono in considerazioni e implicazioni sia a breve che a lungo termine.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In ogni situazione determini in modo conscio, proattivo, l'alternativa migliore, basando le tue decisioni sulla coscienza educata da principi.</li> </ul>	<p>reattivi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedi il mondo attraverso un paradigma che è fondamentale per una vita operativa, fattiva.</li> <li>• Vedi il mondo nell'ottica di quello che puoi fare per esso, per le persone.</li> <li>• Adotti uno stile di vita proattivo, cercando di servire e di sviluppare interiormente gli altri.</li> <li>• Interpreti le esperienze della vita come occasioni di apprendimento e di partecipazione attiva.</li> </ul>	<p>azioni, atteggiamenti e comportamenti altrui.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La tua capacità di agire si estende molto oltre le risorse individuali e incoraggia alti livelli d'interdipendenza.</li> <li>• Le tue decisioni e azioni non sono imposte dalle attuali limitazioni finanziarie o circostanziali. Sperimenti una libertà interdipendente.</li> </ul>
--	--	---	--	--

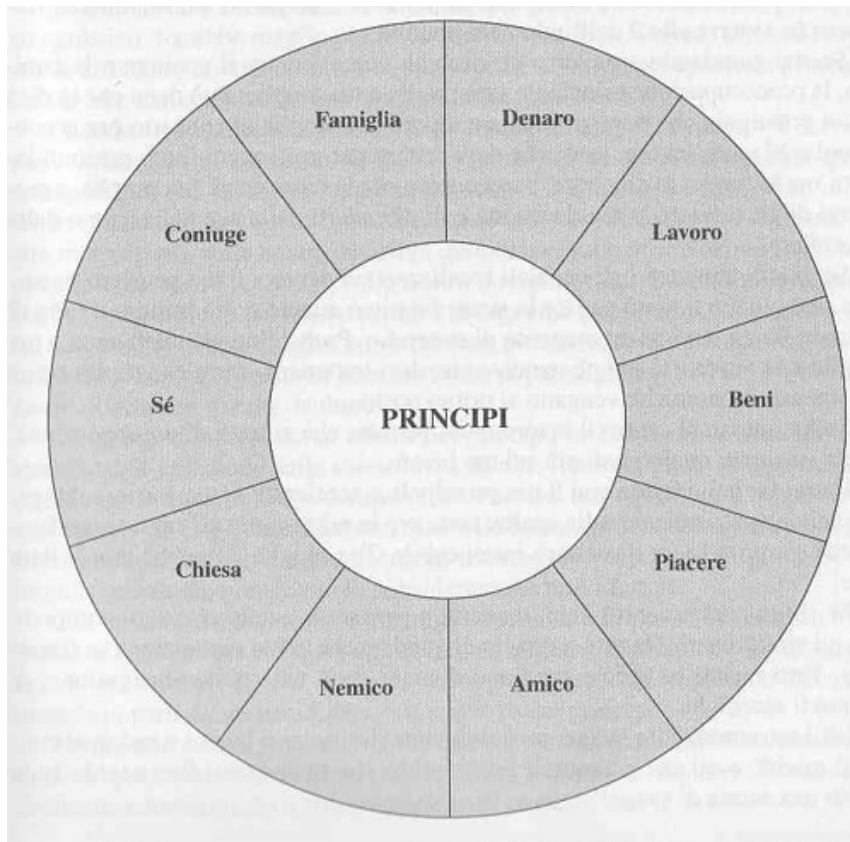
Ponendo al centro della vita principi eterni, immutabili, creiamo un paradigma fondamentale per una vita efficace. È il centro che mette tutti gli altri centri in prospettiva.

Ricorda che il tuo paradigma è la fonte da cui scaturiscono i tuoi atteggiamenti e comportamenti. Un paradigma è come un paio di occhiali: influisce sul tuo modo di vedere ogni cosa nella tua vita. Se guardi le cose attraverso il paradigma dei corretti principi, quello che vedi nella vita è radicalmente diverso da qualsiasi altro paradigma diversamente focalizzato.

Ho inserito nell'Appendice A di questo libro una tabella che mostra come ciascun centro da noi discusso possa influire sul nostro modo di vedere qualsiasi altra cosa. Considerate un solo esempio di un problema specifico visto attraverso i diversi paradigmi, cercate di inforcare ciascun paio di occhiali, di sentire la reazione che deriva dai diversi centri.

Supponi di aver invitato tua moglie ad andare questa sera a un concerto. I biglietti li hai già; tua moglie non vede l'ora di andarci. Sono le quattro del pomeriggio.

Improvvisamente, il tuo capo ti chiama nel suo ufficio e ti dice che ha bisogno che ti trattenga fino a tarda sera per aiutarlo a preparare un'importante riunione che si terrà alle 9 dell'indomani mattina.



Se stai guardando attraverso gli occhiali con al centro il coniuge o la famiglia, la preoccupazione principale sarà rivolta a tua moglie. Può darsi che tu dica al tuo principale che non puoi restare e porti tua moglie al concerto per accontentarla. Magari, invece, senti che devi restare per proteggere il tuo posto di lavoro; ma lo farai a malincuore, preoccupato per la reazione di tua moglie, e cercherai di giustificare la tua decisione e di difenderti dalla sua delusione o dalla sua collera.

Se guardi attraverso gli occhiali focalizzati sul denaro, il tuo pensiero principale sarà quanto ti verrà pagato lo straordinario o quanto potrà influire il fatto di lavorare fino a tardi su un aumento di stipendio. Probabilmente telefonerai a tua moglie e la avvertirai semplicemente che devi trattenerci, certo che capirà come le esigenze economiche vengano al primo posto.

Se hai messo al centro il lavoro, puoi pensare che si tratti di un'opportunità. Potrai imparare qualcosa di più sul tuo lavoro.

Potrai far bella figura con il tuo principale e accelerare la tua carriera. Magari ti dai una pacca ideale sulla spalla: tante ore in più rispetto all'orario significano

che sei proprio un lavoratore instancabile. Tua moglie dovrebbe essere fiera di te!

Se il tuo centro sono i beni, tenderai a pensare a quello che vuoi comprare con gli straordinari. Oppure a quanto ci guadagnerà la tua reputazione se ti trattieni. Tutti quanti in ufficio sapranno domani della tua nobile abnegazione, di quanto ti sacrifichi.

Se il tuo centro è il piacere, probabilmente diserterai il lavoro e andrai al concerto, anche se sai che tua moglie preferirebbe che tu lavorassi fino a tardi. Te la meriti una serata di svago!

Se il tuo centro è un amico, influirà sulla tua decisione il fatto di aver invitato al concerto degli amici oppure no, oppure il fatto di sapere che anche qualche collega o amico si tratterrà in ufficio fino a tardi.

Se il tuo centro è un nemico, è possibile che tu rimanga fino a tardi perché sai che questo darà una bella lezione a quell'antipatico del tuo collega con la sua aria di primo della classe. Mentre lui sarà fuori a spassarsela, tu starai sfacchinando, facendo il suo lavoro e il tuo, sacrificando il tuo piacere personale per il bene dell'azienda, di cui lui si infischia altamente.

Se hai messo al centro la chiesa, la tua decisione di andare al concerto viene incoraggiata se sai che troverai fra il pubblico dei membri della tua associazione parrocchiale, mentre è più facile che ti trattenga in ufficio se hai un collega del tuo stesso ufficio che fa anche parte della tua confessione religiosa. Può avere la sua influenza anche lo stesso carattere del concerto: il Messia di Händel potrebbe esercitare un richiamo molto maggiore di un concerto rock. E potrebbe essere importante anche quello che a tuo giudizio un "buon membro della chiesa" farebbe e come tu vedi il lavoro extra: come un servizio o come una "ricerca della ricchezza materiale"?

Se il tuo centro è il sé, baderai soprattutto a quello che conviene di più in senso egoistico. Sarebbe meglio per te passare la sera fuori, oppure sarebbe meglio per te sistemare alcune cose con il tuo capo? La tua preoccupazione principale sarà in che modo le due diverse opzioni influiranno su di te.

Quando consideriamo i vari modi di vedere un singolo evento, c'è forse da meravigliarsi se ci troviamo di fronte a problemi di percezione come quello esemplificato dal dilemma "ragazza o vecchia"? È facile comprendere in che modo fondamentale i nostri centri esercitano la loro influenza su di noi: sulle nostre motivazioni, sulle nostre decisioni quotidiane, sulle nostre azioni (o, in troppi casi, sulle nostre reazioni), sulle nostre interpretazioni di eventi. È per questo che la comprensione del nostro centro è di suprema importanza. E se

questo centro non ci dà il potere di agire come persone proattive, diventa fondamentale per la nostra efficacia effettuare i necessari salti di paradigma per creare un centro in grado di ottenere questo risultato.

Come individuo che ha al centro dei principi, tu cercherai di mantenerti distaccato dall'emozione della situazione e da altri fattori in grado di agire su di te, e valuterai le opzioni. Considerando l'insieme nel suo equilibrio e soppesando i vari fattori - le esigenze del lavoro, quelle della famiglia, eventuali altre e le possibili implicazioni delle varie decisioni alternative - cercherai di giungere alla miglior soluzione, prendendo in considerazione tutti i fattori.

Che tu vada al concerto o ti trattenga a lavorare è di per sé abbastanza irrilevante; quel che conta è che sia una decisione efficace. Potresti fare la stessa scelta con una quantità di altri centri: ci sono, però, parecchie importanti differenze quando tu parti da un paradigma con al centro dei principi.

Primo, non sei soggetto all'azione di altre persone o alle circostanze. Decidi in modo proattivo quella che per tua scelta è l'alternativa migliore. Prendi la tua decisione consciamente e con cognizione di causa.

Secondo, sai che la tua decisione ha il più alto grado di efficacia perché si basa su dei principi con risultati prevedibili a lungo termine.

Terzo, quello che scegli di fare contribuisce ai tuoi valori primari nella vita. Se ti trattiene a lavorare per far dispetto a un collega d'ufficio avrai una serata completamente diversa da quella che avresti rimanendo perché apprezzi l'efficacia del tuo principale e vuoi sinceramente contribuire al successo della azienda. Le esperienze che hai nell'applicare le tue decisioni acquistano qualità e significato nel contesto della tua vita nel suo complesso.

Quarto, puoi comunicare con tua moglie o con il tuo principale all'interno delle forti connessioni che hai creato nelle tue relazioni interdipendenti. Dal momento che sei indipendente, puoi essere efficacemente interdipendente. Puoi decidere di delegare quanto è delegabile e recarti in ufficio l'indomani mattina presto per terminare.

Infine ti senti soddisfatto della tua decisione. Qualsiasi cosa tu abbia scelto di fare, puoi concentrarti su di essa e trarne soddisfazione.

Come persona con dei principi al centro, vedi le cose in modo diverso. E, poiché vedi le cose in modo diverso, pensi in modo diverso, agisci in modo diverso. Poiché hai un alto grado di sicurezza, direzione, saggezza e potere che nasce da un nucleo solido, immutabile, possiedi il fondamento necessario per una vita veramente proattiva ed efficace.

## **2.11 Scrivere ed utilizzare una dichiarazione di missione**

## personale

Addentrandoci nel profondo del nostro intimo, man mano che comprendiamo e riallineiamo i nostri paradigmi per armonizzarli con i principi corretti, creiamo sia un centro efficace, ricco, sia una chiara lente attraverso cui vedere il mondo. Possiamo allora mettere a fuoco questa lente sul modo in cui noi, come individui unici, ci poniamo in relazione con tale mondo.

Frankl dice che noi scopriamo le nostre missioni nella vita anziché inventarle. Mi piace questa distinzione. Io penso che ciascuno di noi abbia un monitor o sensore interno, una coscienza, che ci dà la consapevolezza della nostra unicità e degli specifici contributi che possiamo dare. Come scrive Frankl, “ciascuno ha la propria specifica vocazione o dichiarazione di missione nella vita... Di conseguenza non può essere sostituito, né la sua vita può essere replicata. Quindi il compito di ciascuno è unico, come è unica la sua specifica opportunità di realizzarlo”.

Quando cerchiamo di esprimere questa unicità, ancora una volta dobbiamo ricordare l'importanza fondamentale della proattività e del lavoro compiuto all'interno della nostra area d'influenza. Cercare di dare un qualsiasi significato astratto alle nostre esistenze rivolgendoci all'esterno di noi, alla nostra area, significa rinunciare alla nostra responsabilità proattiva, rimettere la nostra prima creazione di noi stessi nelle mani di circostanze esterne e di altre persone.

Il nostro significato proviene dal nostro interno. Ascoltiamo di nuovo Frankl: “In ultima analisi, l'uomo non dovrebbe chiedersi qual è il significato della sua vita, dovrebbe piuttosto riconoscere che è lui a essere interrogato dalla vita. In altre parole, ogni uomo è esaminato dalla vita, e può rispondere alla vita soltanto rispondendo per la propria vita; alla vita può rispondere soltanto essendo responsabile”.

La responsabilità personale, o proattiva, è fondamentale per la prima creazione. Tornando alla metafora del computer, la regola 1 dice: “Tu sei il programmatore”. La regola 2, in un secondo tempo, dice: “Scrivi il programma”. Fintanto che non accetti l'idea che sei responsabile, che sei il programmatore, non investi realmente nello scrivere il programma.

Come soggetti proattivi, noi possiamo cominciare a dare espressione a quello che vogliamo essere e fare nella nostra vita. Possiamo scrivere una dichiarazione d'intenti personale, una costituzione personale.

Una dichiarazione d'intenti non è una cosa che si scriva dalla sera alla mattina. Ci vogliono una profonda introspezione, un'analisi accurata, e spesso molte

redazioni prima che la mission possa essere pronta nella forma definitiva. Possono volerci parecchie settimane o anche mesi prima che ne siate veramente soddisfatti, prima che la sentiate come un'espressione completa e concisa dei vostri valori e criteri guida più profondi. Anche allora avvertirete l'esigenza di rivederla regolarmente e di apportarvi qualche modifica man mano che gli anni porteranno nuove intuizioni o cambieranno certe circostanze.

Fondamentalmente, la vostra dichiarazione di missione diventa la vostra costituzione, l'espressione concreta della vostra visione del mondo e dei vostri valori. Diventa il criterio in base al quale valuterete ogni altra cosa nella vostra vita.

Personalmente ho finito di recente di aggiornare la mia dichiarazione di missione: è una cosa che faccio regolarmente. Seduto sulla spiaggia, da solo, alla fine di una bella giornata in bicicletta, ho tirato fuori il mio blocco ed ho cominciato a scrivere. Mi ci sono volute parecchie ore, ma ho avvertito un senso di chiarezza, di organizzazione e d'impegno, di gioia e di libertà.

Trovo che il processo sia importante quanto il prodotto. Scrivere o riscrivere una dichiarazione di missione vi trasforma perché vi costringe a riflettere profondamente, con estrema cura, e ad armonizzare il vostro comportamento con le vostre convinzioni. Mentre fate questo, gli altri cominciano a capire che non vi lasciate sospingere ogni dove da tutto quello che vi accade: voi mettete un senso di missione in quello che state cercando di fare, e questo vi dà la carica.

## **2.12 Usare il cervello per intero**

La nostra autoconsapevolezza ci permette di esaminare i nostri stessi pensieri. Questo ci è particolarmente utile per creare una dichiarazione di missione personale, perché le due doti esclusivamente umane che ci permettono di mettere in pratica la regola 2 - l'immaginazione e la coscienza - dipendono principalmente dalla parte destra del cervello. Capire come possiamo usare la parte destra del cervello accresce le nostre capacità in rapporto alla prima creazione.

Vaste ricerche sono state condotte per decenni sulla cosiddetta teoria della dominanza degli emisferi cerebrali. I dati raccolti indicano sostanzialmente che ciascun emisfero del cervello tende a specializzarsi e a presiedere a diverse funzioni, a elaborare diversi tipi d'informazione e a trattare diversi tipi di problemi.

L'emisfero sinistro è quello logico/verbale, mentre quello destro è il più intuitivo, creativo. Il sinistro ha a che fare con le parole, quello destro con le

immagini; il sinistro con parti e specifiche, il destro con l'intero e con relazioni fra le parti. Il sinistro si occupa dell'analisi, cioè di "scomporre", il destro della sin-tesi, cioè di "mettere insieme". Il sinistro s'incarica del pensiero sequenziale, il destro del pensiero simultaneo e globale. L'emisfero sinistro è vincolato dal tempo, il destro è libero dalle limitazioni del tempo.

Anche se tutti noi usiamo entrambe le metà del cervello, di solito l'una o l'altra tende ad essere dominante in ciascun individuo. Naturalmente, l'ideale sarebbe di coltivare e sviluppare la capacità di avere un buon interscambio fra le due parti del cervello, così che la persona possa dapprima capire come comportarsi in una data situazione e poi usare lo strumento adeguato per affrontarla. Gli esseri umani tendono a rimanere nella "zona di comodo" del proprio emisfero dominante e ad elaborare ogni situazione a seconda delle predilezioni del proprio emisfero destro o sinistro.

Come ha detto Abraham Maslow: "Chi ci sa fare con il martello è portato a pensare che qualsiasi cosa sia un chiodo". Questo è un altro fattore che influisce sul divario percettivo che ci fa vedere nel disegno una ragazza o una vecchia. Individui "cerebrodestri" e individui "cerebrosinistri" sono inclini a guardare le cose in modo diverso..

Noi viviamo in un mondo prevalentemente a dominanza cerebrale sinistra, un mondo dove le parole, la misurazione e la logica la fanno da padrone, mentre l'aspetto più creativo, intuitivo, sensibile e artistico della nostra natura si trova spesso in posizione subordinata. Molti di noi trovano più difficile attingere alle facoltà del nostro emisfero cerebrale destro.

Va detto che questa descrizione è estremamente semplificata e che senza dubbio ulteriori studi ci daranno modo di capire meglio il funzionamento del cervello. Il mio obiettivo qui è di far osservare che siamo in grado di effettuare molti tipi diversi di processi mentali, ma che utilizziamo solo una parte minima del nostro potenziale. Man mano che diventiamo consapevoli delle diverse capacità della nostra mente, possiamo servircene coscientemente per soddisfare particolari esigenze in modo più efficace.

## **2.13 Due metodi per utilizzare meglio l'emisfero destro**

Se usiamo come modello la teoria della dominanza di un emisfero, diviene evidente che la capacità di servirci dell'emisfero destro del nostro cervello, quello creativo, incide in modo rilevante sulla qualità della nostra prima creazione.

Più siamo in grado di attingere dalle facoltà del lato destro del nostro cervello,

più pienamente saremo capaci di visualizzare, di operare delle sintesi, di trascendere il tempo e le circostanze attuali, di proiettare un quadro globale di quello che vogliamo fare ed essere nella vita.

### *Espandere la prospettiva*

A volte ci capita di essere catapultati dai mondi e dai modelli di pensiero del nostro emisfero sinistro al mondo del cervello destro da un'esperienza che ci coglie impreparati. La morte di una persona cara, una malattia grave, un tracollo finanziario o un'altra forte avversità può indurci ad avere un momento di riflessione, a considerare la nostra vita e a chiederci: "Che cosa è veramente importante? Perché faccio quello che sto facendo?".

Ma, se sei proattivo, non devi aspettare che circostanze o altre persone ti creino esperienze tali da ampliare la tua prospettiva. Tu puoi creare consciamente le tue esperienze.

Ci sono numerosi modi per far questo. Grazie alla forza della tua immaginazione puoi visualizzare il tuo stesso funerale, come abbiamo fatto all'inizio di questo capitolo. Scrivi il tuo elogio funebre. Nero su bianco, in modo dettagliato.

Puoi visualizzare il venticinquesimo anniversario delle tue nozze e poi il cinquantesimo. Chiedi al tuo coniuge di visualizzarli con te. Cerca di cogliere l'essenza del rapporto familiare che vorresti aver creato in tutti quegli anni, giorno dopo giorno.

Puoi visualizzare il tuo pensionamento. Quali contributi, quali realizzazioni vorresti aver messo al tuo attivo nel lavoro? Che progetti hai per il dopo pensionamento? Avvierai una seconda carriera?

Espandi la mente. Visualizza con ricchezza di particolari. Utilizza quanto più puoi le tue emozioni e i tuoi sentimenti, e il maggior numero di sensi possibile.

Io ho fatto analoghi esercizi di visualizzazione con alcuni degli allievi dei miei corsi universitari. "Immaginate che vi resti solo questo semestre da vivere", dico ai miei studenti, "e che durante questo semestre dobbiate restare a scuola da bravi laureandi. Visualizzate come passereste il semestre".

Tutto quanto viene posto in una prospettiva diversa. In breve affiorano alla superficie valori che in precedenza non erano neppure riconosciuti.

Ho anche chiesto agli studenti di vivere per una settimana mantenendo quest'ottica ampliata e di tenere un diario delle loro esperienze.

I risultati sono davvero indicativi. Gli studenti cominciano a scrivere ai genitori per dirgli quanto li amano e li stimano. Si riconciliano con un fratello, una sorella o un amico se il rapporto con loro si era guastato. Il tema centrale,



dominante, delle loro attività, il principio ispiratore è l'amore. La futilità di un litigio, dei pensieri sgradevoli, delle accuse diventa molto evidente quando entriamo nell'ordine d'idee di avere solo poco tempo da vivere. Principi e valori diventano più evidenti per chiunque.

Ci sono molte tecniche basate sull'impiego dell'immaginazione che possono mettervi in contatto con i vostri valori. L'effetto è identico.

Quando le persone si sforzano d'identificare quello che conta davvero di più nella loro vita, quello che vogliono realmente essere e fare, diventano molto riflessive. Cominciano a pensare in termini più ampi di quelli dell'oggi e del domani.

### *Visualizzazione e affermazione*

La leadership personale non è un'esperienza creata da un evento. Non inizia e termina con la stesura di una dichiarazione di missione personale. È piuttosto un processo continuo mediante il quale teniamo sempre presenti la nostra visione e i nostri valori e adeguiamo la nostra vita. E, in questo sforzo, l'imponente capacità del nostro emisfero cerebrale destro può esserci di grande aiuto nello sforzo quotidiano di integrare nella nostra vita la nostra dichiarazione di missione personale. È un'altra applicazione del principio "Comincia pensando alla fine."

Torniamo all'esempio di prima. Poniamo che io sia un padre che ama davvero profondamente i propri figli. Poniamo che io riconosca ciò come uno dei miei valori fondamentali nella mia dichiarazione d'intenti personale. Ma supponiamo anche che, nella vita quotidiana, la mia difficoltà sia quella di esagerare nelle mie reazioni.

Io posso usare il potere di visualizzazione del mio emisfero destro per scrivere una "dichiarazione" che mi aiuterà a diventare più coerente con i miei valori più profondi nella vita di tutti i giorni.

Una buona dichiarazione ha cinque ingredienti fondamentali: è personale, è positiva, è coniugata al presente, possiede evidenza visiva e forza emozionale. Quindi potrei scrivere qualcosa del genere: "È profondamente soddisfacente (emozionale) per me (personale) il fatto che io reagisco (presente) con saggezza, affetto, fermezza e auto-controllo (positivo) quando i miei figli non si comportano come dovrebbero".

Poi posso visualizzare questa dichiarazione. Posso passare qualche minuto ogni giorno a rilassare completamente la mia mente e il mio corpo. Posso pensare a situazioni in cui i miei figli si comportano in modo scorretto. Posso visualizzarle con ricchezza di particolari. Posso sentire la superficie della sedia su cui sono seduto, il pavimento sotto i miei piedi, il maglione che indosso.

Posso vedere l'abito di mia figlia, l'espressione del suo volto. Più chiaramente e vividamente riuscirò a immaginare i particolari, più intensamente mi sembrerà di percepirli, e meno li vedrò da spettatore.

Poi posso immaginarla mentre fa qualcosa che normalmente accelera i battiti del mio cuore e mi fa arrabbiare. Invece di assistere alla mia solita reazione (uno scatto di nervi) posso vedermi affrontare la situazione con tutto l'affetto, il potere e l'autocontrollo che ho racchiuso nella mia affermazione. Posso scrivere il programma, scrivere il copione, in armonia con i miei valori, con la mia dichiarazione di missione personale.

E, se faccio questo, giorno dopo giorno il mio comportamento cambierà. Invece di vivere secondo i copioni assegnatimi dai miei genitori, dalla società, dal mio patrimonio genetico o dal mio ambiente, vivrò secondo il copione che io stesso ho scritto ispirandomi al sistema di valori che mi sono scelto.

Io ho usato ampiamente questo processo di dichiarazione con mio figlio Sean nella sua carriera di giocatore di football. Abbiamo cominciato quando, durante le medie, giocava come quarterback nella sua squadra scolastica, e alla fine gli ho insegnato a farlo da professionista.

Cercavo, con la sua collaborazione, di farlo entrare in una condizione mentale molto calma e distesa mediante la respirazione profonda e una tecnica di rilassamento muscolare progressivo. Poi lo aiutavo a visualizzare se stesso impegnato febbrilmente nelle più difficili situazioni di gioco immaginabili.

Per esempio s'immaginava coinvolto in un attacco improvviso. Allora doveva interpretare l'attacco, e reagire. S'immaginava nell'atto d'impartire rapidi suggerimenti ai compagni di squadra dopo aver deciso la linea di difesa. Immaginava di scegliere tattiche che normalmente non avrebbe adottato.

A un certo punto della sua carriera di giocatore mi disse che si sentiva continuamente teso. Mentre parlavamo, mi resi conto che stava visualizzando quello stato di tensione. Allora lavorammo sulla visualizzazione del rilassamento in quella circostanza di forte pressione psicologica. Scoprimmo che la natura della visualizzazione è molto importante. Se si visualizza la cosa sbagliata, si produrrà la cosa sbagliata.

Il dottor Charles Garfield ha compiuto un'ampia ricerca su persone che si distinguono per prestazioni eccezionali (*peak performers*) sia in campo sportivo che negli affari. Trovò particolarmente interessante lavorare alla sua ricerca col programma della NASA, osservando gli astronauti fare ripetutamente le prove di ogni loro operazione sulla terra, in un ambiente simulato, prima di andare nello spazio. Benché già laureato in matematica, decise di ottenere un'altra laurea, in

psicologia e di studiare le caratteristiche dei peak performers.

Una delle cose principali mostrate dalla sua ricerca fu che quasi tutti gli atleti di livello mondiale e altri *peak performers* sono dei visualizzatori. Prima di fare fisicamente una cosa la vedono, la percepiscono, la vivono. “Comincia pensando alla fine”.’

Questo è possibile in qualsiasi settore della vostra vita. Prima di un’esibizione, della presentazione di un prodotto o di un confronto difficile, oppure di una delle tante sfide e prove della vita di tutti i giorni, dovete vedere la situazione chiaramente, vividamente, instancabilmente, più e più volte. Occorre creare una “zona di calma” interiore. Poi, quando vi trovate davvero nella situazione, essa non vi è più estranea. Non vi spaventa più.

Il vostro creativo e visivo emisfero destro è uno dei vostri beni più importanti, che vi permette sia di creare la vostra dichiarazione di missione personale sia d’integrarla nella vostra vita.

Esiste un’intera letteratura, oltre a un vasto repertorio di audiocassette e videocassette, che si occupa di questo processo di visualizzazione e di dichiarazione. Alcuni dei più recenti sviluppi in questo campo comprendono cose come la programmazione subliminale, la programmazione neurolinguistica e nuovi metodi di rilassamento e di auto-convincimento verbale (*self-talk*). Tutte queste tecniche implicano una spiegazione, un’elaborazione e una diversa presentazione dei principi fondamentali della prima creazione.

La mia disamina della letteratura sul successo mi ha messo in contatto con centinaia di libri su questo argomento. Anche se alcuni di essi avevano teorie stravaganti e si affidavano a semplici aneddoti anziché a dati scientifici, a mio avviso la maggior parte di tale materiale è fundamentalmente valida. Molti autori, questa è l’impressione che ne ho ricavato, si sono ispirati probabilmente a un loro studio della Bibbia.

In un’efficace leadership personale, le tecniche di visualizzazione e di affermazione emergono naturalmente da un fondamento base di pensiero corretto e si sviluppano con propositi e principi che diventano il centro della vita di una persona. Sono estremamente utili per riscrivere copioni e riprogrammare, scrivere propositi e principi profondamente sentiti nei cuori e nelle menti. Io credo che per tutte le religioni fondanti nella nostra società siano d’importanza essenziale gli stessi principi e le stesse pratiche, espressi in un linguaggio diverso: meditazione, preghiera, impegni solenni, leggi, studio delle scritture, identificazione, compassione e molte diverse forme dell’uso sia della coscienza che dell’immaginazione.

Ma se queste tecniche diventano parte dell'etica della personalità e vengono pertanto avulse da una base di carattere e di principi, possono essere usate in modo scorretto o indebito per servire altri centri, in primo luogo il centro del sé.

Dichiarare e visualizzare sono forme di programmazione, e noi dobbiamo assicurarci di non sottoporci a nessuna programmazione che non sia in armonia con il nostro centro fondamentale o che provenga da fonti accentrate sull'accumulo di denaro, sull'interesse egoistico o su qualsiasi altra cosa che non siano principi corretti.

L'immaginazione può essere usata per raggiungere il successo rapido ed estemporaneo che arriva quando una persona considera soltanto il guadagno materiale o qualsiasi altro vantaggio personale, io sono convinto che l'uso più nobile dell'immaginazione sia, in armonia con l'uso della coscienza, quello di trascendere il sé e di creare una vita di collaborazione basata su un fine unico e sui principi che governano la realtà interdipendente.

## **2.14 Identificare ruoli e obiettivi**

Naturalmente, l'emisfero sinistro del nostro cervello, quello logico-verbale, diventa importante anche quando, scrivendo le parole di una dichiarazione di missione personale, cerchiamo di cogliere, di catturare le idee, i sentimenti e le immagini create dall'emisfero destro. Così come gli esercizi respiratori aiutano a integrare fra loro mente e corpo, lo scrivere è un tipo di attività muscolare psiconeurale che aiuta a realizzare un ponte e un'integrazione fra la mente conscia e quella subconscia. L'atto di scrivere distilla, cristallizza e chiarifica il pensiero e aiuta a scomporre il tutto in parti.

Ciascuno di noi ha numerosi ruoli diversi nella vita, diversi settori o competenze in cui esercita la propria responsabilità. Posso, per esempio, avere un mio ruolo come individuo, marito, padre, insegnante, membro di un'associazione e uomo d'affari. E ciascuno di questi ruoli è importante.

Uno dei problemi principali che si presentano quando le persone lavorano per diventare più efficaci nella vita è che non pensano in modo abbastanza aperto. Perdono il senso delle proporzioni, l'equilibrio, l'ecologia naturale necessaria ad un'esistenza efficace. Possono farsi consumare dal lavoro e trascurare la loro salute. Nel nome del successo professionale, possono trascurare quelle che sono le relazioni più preziose nella loro vita.

Probabilmente troverete che la vostra dichiarazione d'intenti personale sarà molto più bilanciata, e vi risulterà molto più facile lavorare con essa, se la suddividerete negli specifici campi in cui si esercitano i vostri ruoli nella vita e

gli obiettivi che vi siete prefissi in ciascun settore. Considerate per esempio il vostro ruolo professionale. Potete essere un commerciale, un manager o un industriale. Che cosa intendete realizzare nel vostro campo? Quali sono i valori che dovrebbero guidarvi? Pensate ai vostri ruoli personali: marito, moglie, padre, madre, vicino di casa, amico. Che cosa volete ottenere in questi ruoli? Che cos'è importante per voi? Pensate ai ruoli sociali, comunitari: la politica, il servizio pubblico, le organizzazioni di volontariato.

Un uomo d'affari ha usato l'idea dei ruoli e degli obiettivi per scrivere la seguente dichiarazione d'intenti personale:

**La mia missione consiste nel vivere con coerenza e nel fare la differenza nella vita degli altri.**

Per realizzare questa missione:

**Sono caritatevole:** mi avvicino alle persone, dimostro amore, indipendentemente dalle loro situazioni;

**Mi sacrifico:** dedico il mio tempo, il mio impegno e le mie risorse alla mia missione; **Infondo fede e fiducia:** insegno con l'esempio che tutti noi siamo figli di un Padre Celeste che ci ama e che ogni Golia può essere sconfitto;

**Incido:** quello che faccio influisce sulla vita degli altri.

Questi ruoli hanno la priorità nella realizzazione della mia missione;

**Marito:** mia moglie è la persona più importante della mia vita. Portiamo, insieme, al nostro rapporto i frutti dell'armonia, dell'industriosità, della carità e della parsimonia;

**Padre:** aiuto i miei figli a provare gioia sempre maggiore nella loro vita; **Figlio/fratello:** sono spesso disponibile con il mio sostegno e il mio affetto; **Cristiano:** Dio può contare su di me; io m'impegno a rispettarne i miei giuramenti solenni e a servire gli altri suoi figli;

**Prossimo:** l'amore di Cristo è visibile attraverso le mie azioni verso gli altri;

**Agente di borsa:** lavoro con impegno per sviluppare elevate prestazioni in grandi società;

**Studioso:** imparo ogni giorno cose nuove.

Scrivere la vostra missione, i vostri intenti, in rapporto ai ruoli importanti della vostra vita vi dona equilibrio e armonia. Mantiene chiaramente presente davanti a voi ciascun ruolo. Potete rivedere spesso i vostri ruoli per assicurarvi di non venire completamente assorbiti da uno solo di essi a scapito di altri che sono altrettanto importanti (o ancora più importanti) nella vostra vita.

Dopo aver identificato i vostri vari ruoli, potete passare a riflettere sugli obiettivi a lungo termine che volete raggiungere in ciascuno di questi ruoli.

Siamo di nuovo nel regno dell'emisfero destro, quello dell'immaginazione, della creatività, della coscienza e dell'ispirazione. Se questi obiettivi sono l'estensione di una dichiarazione d'intenti basata su corretti principi, sono radicalmente diversi dagli scopi che le persone normalmente si prefiggono. Se sono in armonia con i principi giusti, con le leggi naturali, questo vi conferisce un maggior potere nel loro perseguimento. Non sono gli obiettivi di qualcun altro che sono stati da voi assimilati. Sono i vostri obiettivi. Riflettono i vostri valori più profondi, il vostro talento, il vostro senso di missione. E derivano dai ruoli che vi siete scelti nella vita.

Un obiettivo efficace si concentra prima di tutto sui risultati piuttosto che sull'attività. Definisce dove voi volete essere, e, nel processo, vi aiuta a determinare dove vi trovate. Vi dà un grande aiuto sul modo di arrivarci, e vi avverte quando siete arrivati. Unifica i vostri sforzi e la vostra energia. Dà significato e scopo a tutto quello che fate. Infine si può tradurre nelle vostre attività quotidiane così da rendervi proattivi, padroni della vostra vita e capaci di far succedere ogni giorno le cose che vi permetteranno di applicare nella pratica la vostra dichiarazione di missione personale.

Ruoli e obiettivi danno una struttura e una direzione organizzata alla vostra missione personale. Se non avete ancora una dichiarazione di missione personale, questo è un buon momento per iniziare.

La semplice identificazione delle aree della vostra vita e dei due o tre risultati importanti che a vostro giudizio dovreste conseguire in ciascun campo per poter continuare a progredire basta a conferirvi una prospettiva globale della vostra vita e un senso di direzione.

Parlando della regola 3 approfondiremo ancora meglio l'argomento degli obiettivi a breve termine. L'applicazione che si rende importante a questo punto consiste nell'identificare ruoli e obiettivi a lungo termine in relazione alla vostra dichiarazione di missione personale. Questi ruoli e obiettivi forniranno il fondamento per un'efficace scelta di obiettivi e per il loro conseguimento quando arriveremo alla regola 3, che si riferisce alla gestione quotidiana della vita e del tempo.

## **2.15 Dichiarazioni di missione familiari**

Poiché si basa su principi, la regola 2 ha un'ampia gamma di applicazioni. Non solo i singoli, ma anche famiglie, gruppi di servizio civile e organizzazioni di ogni genere diventano notevolmente più efficaci quando cominciano pensando alla fine.

Molte famiglie vanno avanti sulla base di crisi, stati d'animo, palliativi e gratificazioni altrettanto istantanee, non di solidi principi. Ogni volta che la tensione e le pressioni crescono, i sintomi della disfunzione vengono a galla: allora i coniugi diventano cinici, brontoloni, si chiudono nel mutismo, oppure strillano e perdonano le staffe. I figli che osservano questo tipo di comportamento familiare crescono con l'idea che l'unico modo di risolvere i problemi sia quello della fuga o quello della lotta.

Il nucleo vitale di ogni famiglia è ciò che è immutabile, ciò che sarà sempre presente in essa: una visione comune delle cose e dei valori. Quando mettete per iscritto una dichiarazione di missione familiare, voi date espressione a quanto ne costituisce il reale fondamento.

La dichiarazione di missione diventa la costituzione, lo statuto della famiglia, la scala di valori a cui riferire ogni valutazione e ogni decisione. Conferisce alla famiglia continuità e unità, nonché direzione. Quando i valori individuali sono armonizzati con quelli della famiglia, i suoi membri lavorano insieme per scopi comuni che sono profondamente sentiti.

Anche in questo caso il processo è importante quanto il prodotto. Il processo stesso di scrivere e di perfezionare una dichiarazione d'intenti familiare diventa un sistema chiave per migliorare la famiglia. Lavorare insieme per creare una dichiarazione di missione sviluppa la capacità (CP) di viverla.

Avvalendosi del contributo di ogni membro della famiglia, redigendo una dichiarazione di missione, prendendo atto dei suoi riscontri, rivedendola, usando diverse formulazioni di concetti espresse dai vari membri del nucleo familiare, voi stimolate questi ultimi a parlare, a comunicare, su temi della massima importanza. Le migliori dichiarazioni di missione sono il risultato dell'incontro dei componenti di una famiglia in uno spirito di reciproco rispetto: al fine di manifestare la loro particolare opinione e collaborare attivamente alla creazione di qualcosa di più grande di quello che ciascuno di loro potrebbe fare da solo. Una revisione periodica per ampliare la visione d'insieme, riconsiderare le priorità o cambiare la direzione, ritoccare o ridefinire frasi logorate dal tempo, può contribuire a mantenere la famiglia unita sotto il segno di valori e propositi comuni.

La dichiarazione di missione familiare diventa il quadro di riferimento per pensare alla famiglia, per gestirla. Durante i periodi difficili, di crisi, esiste la costituzione a ricordare ai membri della famiglia le cose che contano di più e a fornire una guida per la soluzione dei problemi e l'adozione di decisioni in base a principi giusti.

A casa nostra, abbiamo affisso la nostra dichiarazione di missione familiare a una parete del soggiorno, così da poterle dare un'occhiata ogni giorno e controllare se siamo in regola.

Quando leggiamo le frasi che parlano di una casa in cui vi sia solo amore e concordia, ordine, indipendenza responsabile, cooperazione, dove ci si aiuti amichevolmente, si soddisfino necessità, si sviluppi il proprio talento mostrando interesse per quello degli altri, abbiamo davanti dei criteri grazie ai quali possiamo valutare il nostro operato in rapporto a quanto più conta per noi.

Quando programiamo gli obiettivi e le attività della nostra famiglia, diciamo: “Alla luce di questi principi, quali sono gli obiettivi in vista dei quali ci proponiamo di lavorare? Quali sono i nostri piani d'azione per raggiungere questi obiettivi e rendere concreti questi valori?”.

Noi rivediamo spesso la nostra dichiarazione d'intenti e rielaboriamo obiettivi e programmi due volte all'anno, in settembre e in giugno - all'inizio e alla fine dell'anno scolastico - per riflettere sulla situazione così com'è, per migliorarla e rafforzarla. Questo ci rinnova, ci riconferma nel nostro impegno verso ciò in cui crediamo, verso ciò che sosteniamo.

## **2.16 Dichiarazioni di missione in azienda**

Le dichiarazioni di missione sono d'importanza vitale anche per le organizzazioni di successo. Uno dei più importanti e stimolanti aspetti del mio lavoro con società commerciali e industriali consiste nell'assisterle nella creazione di efficaci mission. Per essere efficaci, queste dichiarazioni devono provenire dall'intimo dell'organizzazione. Ciascuno dovrebbe partecipare in modo significativo: non solo gli strateghi, ma tutti.

Ancora una volta, il processo di coinvolgimento è importante quanto il prodotto ed è la chiave che ne consente l'impiego.

Rimango affascinato ogni volta che vado all'IBM e assisto al processo di training che utilizzano. Ho visto innumerevoli volte i dirigenti della società presentarsi a un gruppo e dichiarare che l'IBM crede in tre cose: la dignità dell'individuo, l'eccellenza delle prestazioni e il servizio.

Queste cose rappresentano il credo dell'IBM. Qualsiasi altra cosa cambierà, ma questi tre capisaldi non cambieranno. Quasi per osmosi, tale sistema di certezze si è diffuso attraverso l'intera organizzazione, fornendo una fortissima piattaforma di valori comuni e di sicurezza personale a ogni dipendente.

Una volta stavo facendo formazione ad un gruppo per l'IBM a New York. Era un piccolo gruppo, una ventina di persone circa, uno di loro si ammalò. Telefonò



a sua moglie in California, la quale si preoccupò perché la malattia del marito richiedeva cure particolari. Il responsabile della formazione IBM predispose il ricovero in un ospedale di prim'ordine dove avrebbe potuto essere curato da specialisti, ma capì che la moglie non era convinta di questa soluzione e in realtà lo voleva a casa, dove avrebbe potuto essere curato dal loro medico di famiglia.

Allora decise di mandarlo a casa; ma ci sarebbe voluto del tempo per condurlo all'aeroporto e aspettare un aereo di linea. Perciò fece arrivare un elicottero, portarono l'ammalato in volo all'aeroporto e fu noleggiato un aereo speciale per farlo arrivare in California.

Non so quali siano stati i costi di tutto questo, ma presumo che siano ammontati a molte migliaia di dollari. Ma l'IBM crede nella dignità dell'individuo. È una sua priorità assoluta. Per i colleghi quell'esperienza rappresentava il sistema di valori della compagnia e non si sorpresero. Io ne fui molto colpito.

In un'altra occasione avevo in programma di tenere un corso a 175 responsabili di centri commerciali in un noto hotel. Ero estasiato dall'alta qualità del servizio. Non era superficiale, di facciata, ma era evidente ad ogni livello, e in modo spontaneo, senza bisogno di supervisione.

Arrivai molto tardi, mi registrai e chiesi se era disponibile il servizio in camera. L'impiegato alla reception rispose: "No, mister Covey, ma se lei crede posso farle avere un panino o un'insalata o qualche altra cosa direttamente dalla cucina e che sia di suo gradimento". Si vedeva dal suo atteggiamento che si preoccupava di farmi sentire il più possibile a mio agio. "Desidera vedere la nostra sala convegni?" continuò. "Se le serve qualcosa non ha che da dirmelo. C'è qualcosa che posso fare per lei? Io sono qui per servirla".

Non era presente un responsabile di sala che lo controllasse. Quell'uomo era sincero.

Il giorno durante la lezione introduttiva mi accorsi che non avevo tutti i pennarelli colorati che mi servivano. Allora uscii nell'atrio durante il coffee break e trovai un fattorino dell'albergo che correva in un'altra sala dove si teneva un'altra riunione. "Ho un piccolo problema", dissi. "Sto tenendo un corso e ho solo un breve momento di pausa. Mi servono altri pennarelli colorati".

Girò sui tacchi e quasi si mise sull'attenti. Guardò il nome sul mio cartellino e disse: "Mister Covey, risolvo subito il suo problema".

Non disse: "Non saprei cosa fare" o "Provi a chiedere alla reception". Se ne incaricò personalmente, come se fosse un suo privilegio provvedere a me: fu questa l'impressione che mi diede.

Più tardi in uno dei saloni, mentre ero intento ad ammirare le opere d'arte esposte, un dipendente dell'albergo venne da me e disse: "Mister Covey, desidera vedere il catalogo delle opere d'arte in mostra in questo albergo?". Ecco cosa significa anticipare i desideri del cliente!

Poi osservai un inserviente che, in cima a una scala, stava pulendo le finestre dell'atrio. Di lassù vide una signora che si appoggiava a un bastone e che camminava con una certa difficoltà in giardino. Non era caduta, e si trovava con altre persone, ma lui scese dalla scala, uscì nel giardino, aiutò la donna a entrare nell'atrio e si preoccupò che qualcuno si prendesse cura di lei. Poi risalì sulla scala e continuò a pulire le finestre.

A quel punto desideravo assolutamente scoprire in che modo quell'organizzazione avesse creato una cultura così ispirata al valore del servizio al cliente. Chiesi a camerieri, cameriere e fattorini dell'albergo e trovai che questo atteggiamento aveva impregnato la mente, il cuore e le azioni di ognuno di loro.

Entrai in cucina dalla porta di servizio e scoprii il valore cardinale: **Servizio personalizzato inappuntabile**. Alla fine andai dal direttore e gli dissi: "Il mio lavoro consiste nell'aiutare le organizzazioni a sviluppare un forte spirito di gruppo, una cultura di gruppo. Sono rimasto stupito da quello che avete qui".

"Vuol sapere qual è la vera chiave di tutto quanto?" chiese. Tirò fuori la dichiarazione di missione della catena di cui l'hotel faceva parte.

La lessi e riconobbi: "una dichiarazione veramente impressionante. Conosco molte società che hanno dichiarazioni d'intenti altrettanto solenni".

"Vuol vedere quella del nostro albergo?"

"Lei intende che ne avete studiata una espressamente per questo albergo?"

"Diversa da quella per la vostra catena d'alberghi?". "Sì. È in armonia con quella dichiarazione, ma questa si riferisce in particolare alla nostra situazione, al nostro ambiente, al nostro tempo". Mi porse un altro foglio.

"Chi è stato a preparare la dichiarazione?" chiesi.

"Tutti quanti" rispose.

"Tutti quanti? Proprio tutti?"

"Sì".

"I camerieri?". "Sì". "Le cameriere?". "Sì".

"I fattorini e gli impiegati?"

"Sì. Vuol vedere la dichiarazione d'intenti scritta dalle persone che l'hanno accolta la notte scorsa?". E tirò fuori una dichiarazione che loro, proprio loro, avevano scritto e che andava a intrecciarsi con tutte le altre dichiarazioni.

Ciascuno, ad ogni livello era coinvolto.

La dichiarazione d'intenti di quell'albergo era il mozzo di una grande ruota. Da essa derivavano le dichiarazioni più elaborate e specifiche dei vari team. Era usata come criterio a cui riferire qualsiasi decisione. Esprimeva a chiare lettere la filosofia di quelle persone come gruppo: il loro modo di relazionarsi col cliente, il loro modo di relazionarsi fra loro. Determinava lo stile degli amministratori e dei dirigenti. Determinava il sistema delle retribuzioni. Determinava il tipo di persone che venivano assunte e il modo di addestrarle e di inserirle. Ogni aspetto dell'organizzazione dipendeva sostanzialmente dal mozzo della ruota, da quella dichiarazione di missione.

In seguito ebbi occasione di visitare un altro albergo della stessa catena, e la prima cosa che feci al momento di registrarmi fu chiedere di vedere la loro dichiarazione di missione. Fui subito accontentato. In questo albergo arrivai a comprendere un po' meglio il motto **Servizio personalizzato inappuntabile**.

Per un periodo di tre giorni osservai ogni possibile situazione dove fosse richiesto qualche servizio. Trovai che il servizio era sempre ineccepibile, assolutamente eccellente. Ma era anche sempre molto personalizzato. Per esempio, nella piscina chiesi al cameriere dov'era la fontanella dell'acqua potabile, e lui non si limitò a indicarmela col dito ma mi ci accompagnò di persona.

La cosa che mi colpì di più in assoluto fu vedere un dipendente dire spontaneamente al suo principale di aver fatto uno sbaglio. Avevamo ordinato di servirci la colazione in camera, e ci fu detto quando ci sarebbe stata portata. Mentre si dirigeva verso la nostra stanza, il cameriere rovesciò la cioccolata calda e gli ci volle qualche altro minuto per tornare indietro, cambiare il tovagliolo sul vassoio e aggiungere altra cioccolata. Perciò fummo serviti in camera quindici minuti più tardi, il che non era poi così importante per noi.

Tuttavia la mattina dopo il capocameriere ci telefonò facendo le sue scuse e c'invitò ad avere la colazione al buffet o in camera a spese dell'albergo, a titolo di risarcimento per l'inconveniente. Cosa dire della cultura di un'organizzazione dove un dipendente riferisce il proprio errore al suo principale, che altrimenti non sarebbe mai venuto a saperlo, affinché il cliente o l'ospite sia servito al meglio?

Come dissi al direttore del primo albergo da me visitato, conosco una quantità di aziende che hanno dichiarazioni di missione altisonanti. C'è una reale differenza, un mare di differenza, fra l'efficacia di una dichiarazione di missione creata da ciascuna delle persone impegnate nell'impresa e l'efficacia di una

dichiarazione stilata da pochi *top executives* dietro una parete di mogano.

Uno dei problemi fondamentali di tutte le organizzazioni, comprese le famiglie, è che in esse c'è chi determina con le sue decisioni la vita di altri, che da parte loro non intervengono e semplicemente pensano di non doverci entrare.

Molte volte, nel mio lavoro con le aziende, trovo individui i cui obiettivi sono completamente diversi da quelli dell'azienda. In questi casi trovo di solito che il sistema di retribuzioni sia completamente sfasato rispetto al sistema di valori dichiarato.

Quando comincio a lavorare con società che hanno già sviluppato un qualche tipo di dichiarazione di missione, domando: "Quante sono qui dentro le persone che sanno che avete una mission? Quante sanno che cosa dice? Quante ci hanno lavorato? Quante ci credono veramente e la usano come criterio fondante a livello decisionale?".

Senza coinvolgimento, non c'è impegno. Questo va sottolineato, evidenziato con un pennarello colorato, incorniciato e segnato in margine con freccette o asterischi. Niente coinvolgimento, niente impegno.

Naturalmente, agli inizi - quando una persona è appena arrivata o quando un figlio è ancora piccolo - è perfettamente giusto fissargli un obiettivo: lui lo farà proprio, soprattutto se il rapporto e la formazione sono buoni.

Quando le persone diventano più mature e la loro vita assume un significato autonomo, vogliono un impegno, un impegno importante. E, se questo impegno non l'hanno, non hanno uno scopo a cui votarsi. Allora si determina un grave problema motivazionale che non può essere risolto allo stesso livello di pensiero che l'ha creato.

È per questo che per elaborare la mission di un'organizzazione ci vogliono tempo, pazienza, coinvolgimento, capacità e identificazione. Non è possibile fare tutto in quattro e quattro otto. C'è bisogno di tempo e sincerità, di giusti principi, del coraggio e della coerenza necessari per armonizzare sistemi, struttura e stile manageriale con la visione e i valori comuni. Se tutto questo viene basato su principi corretti funziona.

La mission di un'organizzazione, se riflette realmente la profonda visione e i valori condivisi di ogni singola persona, crea una grande unità e un formidabile senso d'impegno. Instilla nei cuori e nelle menti un codice di riferimento, un sistema di criteri, di linee guida. Così ogni componente dell'azienda non ha bisogno di qualcun altro che lo diriga, lo controlli, lo critichi o gli faccia dei rimproveri. Ha compreso e introiettato l'essenza immutabile dello spirito dell'organizzazione.

### Suggerimenti pratici

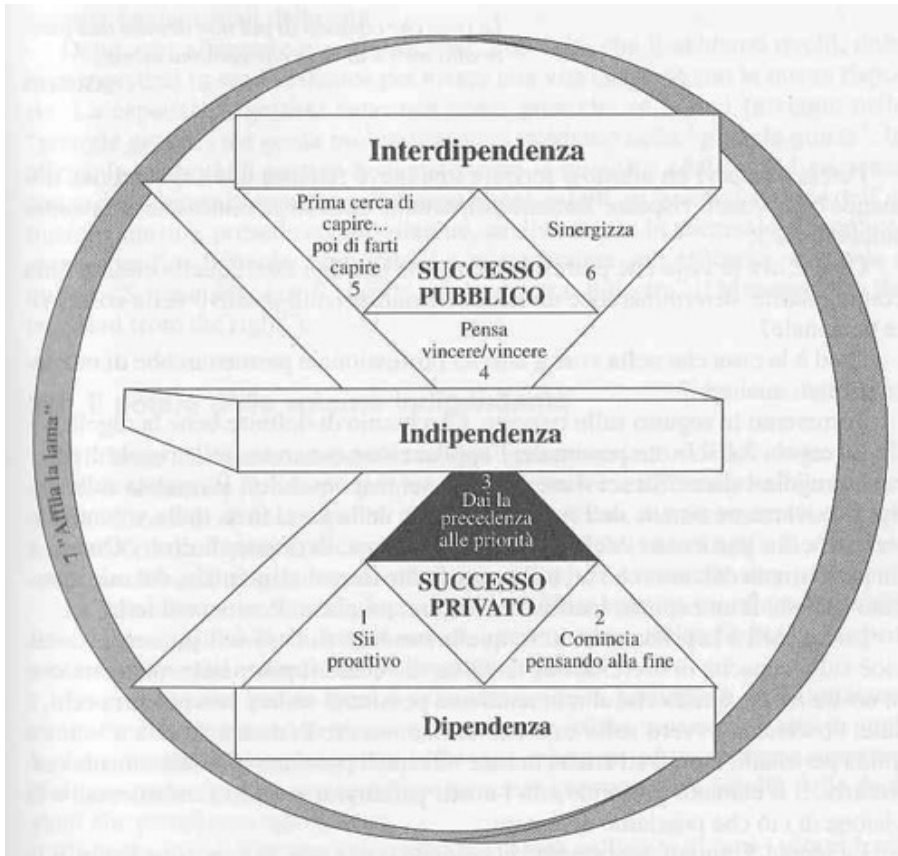
1. Prenditi del tempo per registrare le impressioni che hai avuto nel visualizzare il tuo funerale all'inizio di questo capitolo. Il seguente diagramma può esserti utile per organizzare i tuoi pensieri.

Area di attività	Carattere Contributi Risultati			
Famiglia				
Amici				
Lavoro				
Chiesa, volontariato ecc.				

1. Prenditi alcuni minuti e scrivi una definizione dei tuoi ruoli così come li vedi. Sei soddisfatto di tale immagine speculare della tua vita?
2. Prenditi tutto il tempo necessario per estraniarti completamente dalle attività quotidiane e comincia a lavorare alla tua dichiarazione di missione personale.
3. Consulta il diagramma nell'Appendice A che mostra i diversi centri e traccia un cerchio intorno a tutti quelli con cui puoi identificarti. Ti permettono di caratterizzare il tuo comportamento nella vita? Ti senti soddisfatto delle implicazioni della tua analisi?

4. Comincia a raccogliere appunti, citazioni e idee che potresti usare come materiale per scrivere la tua dichiarazione d'intenti personale.
5. Pensa a un progetto che ti troverai di fronte nel prossimo futuro e applica il principio della creazione mentale. Scrivi quali risultati desideri e con quali passi ti proponi di arrivarvi.
6. Fa' conoscere i principi della regola 2 ai membri della tua famiglia o al tuo gruppo di lavoro e suggerisci d'incominciare insieme a sviluppare una dichiarazione di missione familiare o societaria.

## Regola 3 - Dai precedenza alle priorità



# Principi di gestione personale

*Le cose che contano di più non devono mai essere alla mercé di cose che contano meno.*

GOETHE

Potete fermarvi un attimo e scrivere una breve risposta alle seguenti due domande? Le vostre risposte saranno importanti quando comincerete a lavorare sulla regola 3.

Qual è, fra le cose che potreste fare (e che ora non fate), quella che, se fatta con regolarità, determinerebbe un enorme cambiamento positivo nella vostra vita personale?

Qual è la cosa che nella vostra attività professionale permetterebbe di ottenere risultati analoghi?

Torneremo in seguito sulle risposte. Cerchiamo di definire bene la regola 3.

La regola 3 è il frutto personale, l'applicazione concreta, delle regole 1 e 2.

La regola 1 dice: "Tu sei il creatore. Tu sei responsabile". È fondata sulle doti esclusivamente umane dell'immaginazione, della coscienza, della volontà autonoma e, in particolare, dell'autoconsapevolezza. Permette di dire: "Questo è un programma dannoso che mi è stato attribuito durante l'infanzia, dal mio specchio sociale. È un copione inefficace, che non mi piace. Posso cambiarlo".

La regola 2 è la prima creazione, quella mentale. Si basa sull'immaginazione, cioè sulla capacità di esercitare la fantasia, di vedere il potenziale, di creare con la nostra mente quello che al momento non possiamo vedere con i nostri occhi, e sulla coscienza, ovvero sulla capacità di riconoscere la nostra unicità e le linee guida personali, morali ed etiche in base alle quali possiamo più felicemente realizzarla. È il contatto profondo con i nostri paradigmi e valori fondamentali e la visione di ciò che possiamo diventare.

La regola 3, quindi, rappresenta la seconda creazione, la creazione fisica. E la realizzazione, l'attuazione, la conseguenza naturale delle regole 1 e 2. È l'esercizio della volontà autonoma finalizzato alla focalizzazione sui principi. È il conseguimento di questo obiettivo attraverso un lavoro quotidiano, giorno dopo giorno.

Le regole 1 e 2 sono essenziali per la regola 3 e ne costituiscono il presupposto. Non possiamo focalizzarci sui principi senza prima averne preso coscienza e avere sviluppato la nostra personale natura proattiva. Non possiamo focalizzarci sui principi senza prima aver preso coscienza dei nostri paradigmi e aver capito come cambiarli e armonizzarli ai principi. Non possiamo focalizzarci



su principi senza prima avere una visione precisa dell'unicità del nostro contributo.

Con questo fondamento, possiamo avere i principi al centro della vita, vivendo la regola 3, quotidianamente: con un'efficace gestione di se stessi.

Il concetto di management è chiaramente diverso da quello di leadership. La leadership è essenzialmente un'attività ad alto potenziale, legata all'emisfero cerebrale destro. È più simile a un'arte; si basa su una filosofia. Quando abbiamo a che fare con problemi di leadership personale dobbiamo vederla con gli interrogativi fondamentali della vita.

Dopo aver affrontato questi problemi, una volta che li abbiamo risolti, dobbiamo gestirci in modo efficace per vivere una vita coerente con le nostre risposte. La capacità di gestirci bene non conta gran che se non ci troviamo nella "giungla giusta", ma conta moltissimo se ci troviamo nella "giungla giusta". In effetti, la capacità di gestirsi bene determina la qualità e addirittura l'esistenza stessa della seconda creazione. Il management, infatti, in quanto funzione dell'emisfero sinistro, prevede scomposizione, analisi, messa in successione, applicazione specifica, vincolo temporale. La mia massima sull'efficacia personale è questa: "Sii manager con il sinistro, sii leader con il destro" ("Manage from the left, lead from the right").

### **3.1 Il potere della volontà indipendente**

Al fianco dell'autoconsapevolezza, dell'immaginazione e della coscienza, è la quarta dote umana: la volontà indipendente di rendere realmente possibile una gestione efficace di sé. È la capacità di prendere decisioni, di operare scelte e di agire in accordo con esse. È la capacità di agire anziché di essere agiti, di attuare in modo proattivo il programma che abbiamo sviluppato grazie alle altre tre facoltà.

La volontà umana è una cosa prodigiosa. Infinite volte ha trionfato contro difficoltà inimmaginabili. In tutto il mondo, persone come Helen Keller danno prove sbalorditive del valore e del potere della volontà.

Se esaminiamo questa facoltà nel contesto della gestione di sé ci rendiamo conto che di solito non è lo sforzo spettacolare, visibile, sovrumano, uno di quelli che si compiono una sola volta nella vita, a portare ad un successo duraturo. Noi acquisiamo potere imparando come usare questa grande facoltà nelle decisioni che prendiamo ogni giorno.

Il grado in cui abbiamo sviluppato la volontà nella vita di tutti i giorni è misurato dalla nostra coerenza personale. Coerenza è, fundamentalmente, il

valore che attribuiamo a noi stessi. È la nostra capacità di prendere impegni con noi stessi e di mantenerli, di agire come parliamo, significa fare onore al nostro io: una parte fondamentale del carattere etico, l'essenza della crescita proattiva.

Gestione efficace significa dare la precedenza alle priorità. Mentre la leadership decide quali sono le priorità, è la gestione che, momento per momento, assegna loro la precedenza. Gestione è disciplina, attuazione.

Disciplina deriva da discepolo: discepolo di una filosofia, discepolo di un sistema di principi, discepolo di un sistema di valori, discepolo di una causa o di un credo supremo o di una persona che li rappresenta.

In altre parole, se sei un efficace manager di te stesso la tua disciplina proviene dall'interno, dalla tua volontà. Tu sei un discepolo, un seguace, dei tuoi valori profondi e della loro natura. E hai la volontà, la coerenza, necessaria per subordinare i tuoi sentimenti, impulsi e stati d'animo a tali valori.

Uno dei miei saggi preferiti è *Il comun denominatore del successo*. Il suo autore, E.M. Gray, dopo aver passato la vita a cercare il denominatore condiviso da tutte le persone di successo, scoprì che non si trattava del lavoro duro, di una questione di fortuna o di astuzia nelle relazioni umane, anche se tutti questi fattori erano importanti. Quello che sembrava transcendere tutti gli altri racchiude l'essenza della regola 3: dare la precedenza alle priorità.

“Le persone di successo hanno la regola di fare le cose che i falliti non amano fare”, osservò. “Neppure loro sono necessariamente entusiaste di farlo, ma, che gli piaccia farle oppure no, quello che decide è la forza della loro determinazione”.

Questa subordinazione del piacere di fare all'imperativo di fare richiede uno scopo, una missione, un chiaro senso di direzione e di valore frutto della regola 2, un ardente “sì!” interiore che rende possibile dire “no” ad altre cose. Richiede inoltre una volontà autonoma, il potere di far qualcosa quando non si vuol farlo, di farsi guidare dai propri valori anziché dall'impulso o dal desiderio di un momento. E il potere di agire in modo coerente con la propria prima creazione proattiva.

### **3.2 La gestione del tempo: quattro generazioni**

Nell'analisi della regola 3 ci troviamo ad affrontare molte delle questioni relative al campo della gestione della vita e del tempo. Sono sempre stato affascinato da questa materia, personalmente sono convinto che l'essenza del miglior pensiero in fatto di gestione del tempo possa essere racchiusa in una sola frase: “Organizzare e agire sulla base di priorità”. Questa massima rappresenta

l'evoluzione di ben tre generazioni di teoria sulla gestione del tempo, e il modo di gestirlo meglio è l'obiettivo di un vasto repertorio di teorie e di materiali didattici.

La gestione di sé, il Personal Management, si è evoluta secondo un modello simile a quello di molti altri aspetti del comportamento umano. Le spinte verso lo sviluppo, o “onde”, come le chiama Alvin Toffler, si susseguono le une alle altre, e ciascuna aggiunge una nuova dimensione di vitale importanza. Per esempio, nello sviluppo sociale, la rivoluzione agricola fu seguita dalla rivoluzione industriale, a cui seguì la rivoluzione informatica. Ogni ondata successiva ha avuto un forte impatto sul progresso sociale e personale.

Analogamente, nel campo della gestione del tempo ogni generazione costruisce sulla precedente: ciascuna ci muove verso un maggior controllo della nostra vita. La prima onda o generazione potrebbe essere caratterizzata da appunti e checklist, uno sforzo di dare una qualche parvenza di riscontro e sistematicità alle molte richieste che richiedono il nostro tempo e la nostra energia.

La seconda generazione potrebbe essere caratterizzata da calendari e agende dove annotare appuntamenti. Questa onda riflette un tentativo di guardare avanti, di programmare eventi e attività nel futuro.

La terza generazione riflette il modo attuale d'intendere la gestione del tempo. Essa aggiunge alle generazioni precedenti l'importante idea dell'identificare priorità, chiarire valori e valutare e comparare le varie attività in base alla loro relazione a tali valori. Inoltre si focalizza su obiettivi: specifici obiettivi a lungo, medio e breve termine verso cui dirigere tempo ed energia in armonia con i valori. Comprende inoltre il concetto di pianificazione giornaliera, di elaborazione di un piano specifico per conseguire gli obiettivi e svolgere le attività a cui è stato assegnato il massimo dell'importanza.

Anche se la terza generazione ha portato un importante contributo, la gente ha cominciato a rendersi conto che la programmazione e il controllo del tempo “efficienti” sono spesso controproducenti. La focalizzazione sull'efficienza genera aspettative che si scontrano con le occasioni di sviluppare ricche relazioni, di andare incontro a bisogni umani e di godere ogni giorno di momenti di spontaneità.

Di conseguenza sono in molti ad averne abbastanza di programmi di gestione del tempo e di planner che li fanno sentire troppo programmati, troppo vincolati; finiscono con il “gettare via il bambino con l'acqua sporca” e per mantenere le relazioni, la spontaneità e la qualità della vita tornano a tecniche della prima o

della seconda generazione.

Sta emergendo una quarta generazione di tipo diverso. Il punto di partenza è che il termine “gestione del tempo” è in realtà fuorviante: il problema non consiste nel gestire il tempo, ma nel gestire noi stessi. La soddisfazione dipende dall’aspettativa nonché dalla realizzazione. E l’aspettativa (e la soddisfazione) sono nella nostra sfera d’influenza.

Anziché concentrarsi sulle cose e sul tempo, questa teoria si focalizza sulle aspettative, sulla conservazione e sul rafforzamento delle relazioni oltre che sul raggiungimento di risultati: in breve, sul mantenimento dell’equilibrio P/CP.

### 3.3 Il quadrante II

L’essenza della quarta generazione di time management può essere riassunta con la matrice del tempo rappresentata. Noi spendiamo il tempo in quattro modi.

LA MATRICE DEL TEMPO		
	Urgente	Non Urgente
Importante	I ATTIVITÀ Crisi Problemi pressanti Progetti a scadenza	II ATTIVITÀ Pianificazione, Attività PC Costruzione relazioni Nuove opportunità Momenti di rinnovamento e crescita
Non Importante	III ATTIVITÀ Interruzioni, alcune telefonate/e-mail Certe riunioni o meeting Attività urgenti	IV ATTIVITÀ Situazioni banali Alcune e-mail/telefonate Perdite di tempo Eccessi

Come potete vedere, i due fattori che definiscono un’attività sono l’urgenza e l’importanza. Urgente significa che richiede attenzione immediata. Le cose urgenti significano: “Adesso!”. Un telefono che squilla è urgente. La maggior parte delle persone non sopporta neppure il pensiero di lasciar squillare il telefono.

Potete passare ore a preparare del materiale, potete mettere a posto tutto quanto e andare nell’ufficio di un collega per discutere una certa questione, ma se il telefono squilla mentre siete là, di solito ha la precedenza sulla vostra visita.

Se telefonate a qualcuno, non saranno in molti a dirvi:

“Sarò a sua disposizione entro un quarto d’ora. Resti in linea”. Quelle stesse persone che vi rispondono immediatamente al telefono con ogni probabilità vi farebbero aspettare nel loro ufficio almeno una quindicina di minuti per poter terminare una conversazione telefonica con qualcun altro.

Le faccende urgenti sono di solito ben visibili. Spingono su di noi, insistono per farci agire. Spesso stanno a cuore ad altre persone. Di solito sono molto evidenti. E spesso sono anche piacevoli, facili, divertenti da farsi, ma altrettanto spesso sono totalmente prive d’importanza!

L’importanza, invece, ha a che vedere con i risultati. Se qualcosa è importante, contribuisce alla nostra missione, ai nostri valori, agli obiettivi che sono in cima alle nostre priorità.

Noi reagiamo alle faccende urgenti. Le faccende importanti che non sono urgenti richiedono più iniziativa, più proattività. Per cogliere le occasioni, per far succedere le cose, dobbiamo agire. Se non pratichiamo la regola 2, se non abbiamo un’idea chiara di quello che è importante, dei risultati che desideriamo ottenere nella nostra vita, è piuttosto facile che ci lasciamo distrarre dalle cose urgenti e reagiamo ad esse.

Osservate per un attimo i quattro quadranti nel modello della gestione del tempo. Quello che rientra nel quadrante I è sia urgente che importante. Riguarda i risultati importanti che richiedono un’attenzione immediata. Di solito definiamo le attività pertinenti al quadrante I “crisi” o “problemi”.

Tutti noi nella vita abbiamo attività da quadrante I. Ma il quadrante letteralmente “consuma” moltissime persone: dirigenti che gestiscono solamente situazioni di crisi, individui sommersi dai problemi, responsabili di produzione ossessionati dalle scadenze.

Fino a quando saremo concentrati sul quadrante I, questo continuerà ad ingrandirsi sempre di più e finirà con il dominarci. È come una marea. Un enorme problema arriva, ci investe e ci spazza via. Facciamo ogni sforzo per riguadagnare la spiaggia solo per essere travolti da un’altra onda.

Alcune persone sono continuamente sballottate e oppresse dai problemi, tutto il giorno e tutti i giorni. L’unico loro sollievo è nel cercare scampo nelle attività non importanti e non urgenti del quadrante IV. Perciò, quando andate a guardare il loro modello complessivo, trovate che il 90% del loro tempo è nel quadrante I e la maggior parte del restante 10% nel quadrante IV, con un’attenzione soltanto trascurabile rivolta ai quadranti II e III. Questo è il modo in cui le persone che gestiscono le loro esistenze in uno stato di crisi perenne, vivono.

Ci sono altre persone che spendono molto tempo in faccende “urgenti ma non

importanti” relative al quadrante III, pensando di trovarsi nel quadrante I. Trascorrono la maggior parte del loro tempo reagendo a cose urgenti pensando che siano anche importanti. La realtà è che l’urgenza di queste situazioni si basa sulle priorità e aspettative di altre persone.

Le persone che passano la maggior parte del loro tempo esclusivamente nei quadranti III e IV conducono vite di fatto irresponsabili.

Le persone efficaci rimangono fuori dai quadranti III e IV perché, urgenti o no, quelle attività non sono importanti. Inoltre restringono il quadrante I passando più tempo nel quadrante II.

Il quadrante II è il cuore di un’efficace gestione personale. Riguarda cose non urgenti, ma importanti: lo sviluppo di relazioni, la preparazione di una dichiarazione di missione personale, la pianificazione sul lungo termine, la manutenzione preventiva: tutte quelle cose che sappiamo di dover fare, ma che ci decidiamo a fare raramente dato che non sono urgenti.

<b>I</b> <b>RISULTATI</b> Stress Salute rovinata Crisi gestionale Vivere come pompieri: alla ricerca continua dello spegnimento del fuoco	<b>II</b>
	<b>IV</b>
<b>III</b>	

<b>I</b>	<b>II</b>
<b>III</b> <b>RISULTATI</b> Focalizzazione su obiettivi di breve termine Crisi gestionale Reputazione d’incostanza Obiettivi e progetti sono visti come privi di validità Senso di vittimismo, d’impotenza Relazioni superficiali o nulle	<b>IV</b>

<b>I</b>	<b>II</b>
<b>III e IV</b> Totale irresponsabilità	

<p>totale irresponsabilità</p> <p>Licenziamento da posti di lavoro</p> <p>Dipendenza da altri o da istituzioni per le necessità primarie</p>
--

Per parafrasare Peter Drucker, le persone efficaci non hanno in mente principalmente i problemi, hanno in mente principalmente le opportunità. Alimentano le opportunità e fanno morire di fame i problemi. Pensano in modo preventivo. Anche loro hanno vere e proprie crisi ed emergenze da quadrante I che esigono la loro immediata attenzione, ma in numero relativamente basso. Mantengono in equilibrio P e CP concentrandosi sulle attività importanti, ma non urgenti del quadrante II, attività ad elevato valore aggiunto.

Con il modello della gestione del tempo in mente, ritorniamo a considerare come abbiamo risposto alle domande poste all'inizio di questo capitolo. A quale quadrante vanno attribuite le cose indicate dalle risposte? Sono cose importanti? Sono urgenti?

La mia supposizione è che probabilmente vadano assegnate al quadrante II. Sono ovviamente importanti, molto importanti, ma non urgenti. E, poiché non sono urgenti, non si fanno.

<b>I</b>	<b>II ←</b>
↑	<p><b>RISULTATI</b></p> <p>Visione, prospettiva</p> <p>Equilibrio</p> <p>Disciplina</p> <p>Controllo</p> <p>Poche crisi</p>

**r** Ripensiamo a come sono state poste le domande. Qual è, fra le cose che potresti fare nella tua vita personale e professionale, quella che, se facessi con regolarità, apporterebbe un enorme miglioramento nella tua vita? Le attività del quadrante II hanno questo tipo d'impatto. Quando le portiamo a termine la nostra efficacia sale in modo vertiginoso.

Ho posto una domanda analoga a un gruppo di direttori di centri commerciali. "Qual è, fra le cose che potreste fare nella vostra attività professionale, quella che secondo voi avrebbe effetti fortemente positivi sui risultati?". La loro risposta unanime fu: creare proficue relazioni personali con i proprietari degli immobili e i responsabili dei negozi all'interno dei centri commerciali. E questa è un'attività che rientra nel quadrante II.

Abbiamo compiuto un'analisi del tempo che dedicavano a queste attività. Era meno del 5%. Certamente avevano buoni motivi: problemi, problemi uno dietro l'altro. Dovevano redigere rapporti, partecipare a riunioni, sbrigare la corrispondenza, fare telefonate, subire continue interruzioni. Il quadrante I aveva esaurito le loro energie.

Passavano molto poco tempo con i responsabili dei negozi, e il tempo che passavano con loro era pieno di energia negativa. Se qualche volta si facevano vivi con loro era solo per fare rispettare il contratto, per riscuotere soldi, per discutere della pubblicità o per altre faccende che non erano in linea con le linee guida del centro commerciale, o simili.

I responsabili dei negozi cercavano di sopravvivere; di guadagno neanche a parlarne. Avevano problemi di personale, problemi di costi, problemi d'inventario e una quantità di altri problemi. Nella stragrande maggioranza dei casi non avevano ricevuto la minima formazione in materia di gestione aziendale. Alcuni erano certamente bravi commercianti, ma avevano bisogno di aiuto. Oltre tutto non volevano neppur sentir parlare dei direttori dei centri commerciali: costituivano semplicemente un problema in più con cui scontrarsi.

Così i direttori decisero di essere proattivi. Definirono i loro obiettivi, i loro valori, le loro priorità. In accordo con queste priorità, decisero d'impiegare circa un terzo del loro tempo nel compito di migliorare le relazioni con i responsabili.

Durante l'anno e mezzo in cui ho collaborato con loro ho visto passare questo tempo al 20%: un incremento più che quadruplo. Ci fu anche un cambiamento nel ruolo: cominciarono ad ascoltare i responsabili di negozio e a diventare i loro trainer e consulenti. I loro interscambi erano pieni di energia positiva.

L'effetto fu incredibile, profondo. Focalizzarsi sulle relazioni e i risultati anziché sul tempo e i metodi ebbe una serie di conseguenze: gli incassi aumentarono, i responsabili dei punti vendita si entusiasmarono per i risultati e le nuove idee implementate, e i direttori dei centri commerciali, soddisfatti degli eccellenti riscontri, aumentarono sia il loro elenco di potenziali affiliati sia le entrate derivate dall'aumento del giro di affari dei negozi ceduti in affitto. Non erano più sorveglianti o sovrintendenti petulanti e spocchiosi. Risolvevano problemi, erano collaboratori preziosi.

Sia che tu sia studente universitario, operaio addetto alla catena di montaggio, architetto, disegnatore di moda o direttore d'azienda, sono convinto che se ti chiedessi che cosa deve esserci nel quadrante II e applicassi la proattività necessaria per ottenerlo, otterresti gli stessi risultati. La tua efficacia registrerebbe una incredibile impennata. Le crisi e i problemi si ridurrebbero a



una proporzione ragionevole, diventerebbero facilmente risolvibili, perché sarebbe possibile pensare in anticipo, lavorando alle radici e adottando le misure preventive necessarie per impedire il degenerare della situazione. Anche in questo campo possiamo considerare valido ciò che è chiamato principio di Pareto: dal 20% in più di attività risulta un 80% in più di risultati.

### **3.4 Le conseguenze del “no”**

Gli unici spazi da cui all’inizio possiamo ottenere tempo per il quadrante II sono i quadranti III e IV. Non possiamo ignorare le attività urgenti e importanti del quadrante I, anche se si contrarrà man mano che dedicheremo più tempo alla prevenzione e alla preparazione del quadrante II. In uno stadio iniziale il tempo per il quadrante II deve essere ricavato dai quadranti III e IV.

Dobbiamo essere proattivi, lavorando al quadrante II perché i quadranti I e II lavorano su di noi. Per dire “sì” a importanti priorità del quadrante II, dobbiamo imparare a dire “no” ad altre attività, a cose a volte apparentemente urgenti.

Tempo fa, mia moglie fu invitata ad assumere la presidenza di un comitato assistenziale. Si stava già occupando di molte cose importanti, e in realtà non voleva quell’incarico. Si sentì, però, moralmente obbligata ad accettarlo e alla fine acconsentì.

Poi telefonò ad una sua cara amica per chiederle se avrebbe aderito al comitato. L’amica l’ascoltò a lungo e poi disse: “Sandra, mi sembra un progetto meraviglioso, una causa nobilissima. Apprezzo immensamente il tuo invito. Me ne sento onorata. Per svariati motivi non potrò partecipare personalmente, ma voglio che tu sappia quanto apprezzo il tuo invito”.

Quel cortese “no” era l’ultima cosa che Sandra si aspettasse. Si rivolse a me e sospirò: “Vorrei essere stata io a dirlo”. Con questo non voglio dire che non dovrete impegnarvi in importanti programmi a servizio della comunità. Queste iniziative sono importanti. Dovete, però, decidere quali sono le vostre priorità e avere il coraggio di dire “no” alle altre cose: in modo garbato, sorridendo, senza scusarvi. Il sistema per farlo è avere un “sì più grande che vi appassiona”. Il nemico del “meglio” è spesso “bene”.

Ricordate che a qualcosa dovete dire “no”. Se non alle cose apparentemente urgenti nella vostra vita, probabilmente ditelo alle cose fondamentali, più importanti. Anche quando l’urgente è una buona cosa, questa stessa buona cosa può impedirvi di compiere il meglio, può impedirvi di apportare il contributo unico, che solo voi potete dare.

Durante il mio incarico di responsabile delle Relazioni Pubbliche di una

grande Università mi capitò di assumere uno scrittore di grande talento, molto proattivo e creativo. Qualche mese dopo la sua assunzione andai nel suo ufficio e gli chiesi di sbrigare del lavoro urgente che volevo vedere terminato velocemente.

Lui disse: “Stephen, farò tutto quello che mi chiedi, ma prima vorrei che vedessi qual è la mia situazione”.

Mi mostrò, sulla parete, la tabella dove aveva elencato due dozzine di programmi a cui stava lavorando, organizzati per importanza e urgenza, con le relative scadenze improcrastinabili che avevamo discusso e deciso insieme. Aveva un'autodisciplina ferrea, ed era per questo in primo luogo che mi ero rivolto a lui. “Se vuoi che qualcosa sia fatto, dallo da fare ad un uomo impegnato”.

Poi spiegò: “Stephen, per fare bene le cose che ti servono ci vorrebbero parecchi giorni. Quali di questi progetti vorresti che rimandassi o annullassi per soddisfare la tua richiesta?”.

Io non volli assumermi la responsabilità di un simile cambiamento di programma. Non volli mettere il bastone fra le ruote a uno dei membri più produttivi dello staff, solo perché in quel momento mi trovavo a gestire una situazione di crisi. Le attività che gli stavo chiedendo erano urgenti, ma non importanti. Così chiesi ad un altro collaboratore di fare il lavoro.

Noi diciamo “sì” o “no” alle cose ogni giorno, di solito molte volte al giorno. Un centro rappresentato da corretti principi e una focalizzazione sulla nostra missione personale ci forniscono la saggezza necessaria per effettuare le nostre valutazioni in modo efficace.

Ogni volta in cui mi trovo a lavorare con gruppi su questo argomento, insegno che l'essenza di una gestione efficace del tempo e della vita consiste nell'organizzare e nel fare, in base a priorità equilibrate. Poi pongo questa domanda: “Quale di questi tre difetti è il vostro: 1) l'incapacità di fissare priorità; 2) l'incapacità di organizzare su queste priorità; 3) la mancanza dell'autodisciplina necessaria per portare a termine queste priorità, per attenervi alle vostre priorità e alla vostra organizzazione?”.

La maggior parte degli interpellati risponde che il loro difetto principale è la mancanza di autodisciplina. Un'analisi approfondita della situazione mi fa ritenere che le cose stiano altrimenti. Il problema fondamentale è che le loro priorità non si sono profondamente radicate nel cuore e nella mente di queste persone. Non hanno realmente interiorizzato la regola 2.

Ci sono molti che riconoscono il valore delle attività del quadrante II nella

loro vita, indipendentemente dal fatto che le identifichino come tali oppure no. Tentano di dare la priorità a queste attività e d'integrarle nella loro vita mediante la sola autodisciplina, senza un centro costituito da un principio e da una dichiarazione di missione personale, non dispongono del fondamento necessario per sostenere i loro sforzi. Lavorano sulle foglie - atteggiamenti e comportamenti - senza neppure pensare a esaminare le radici, i paradigmi basilari da cui scaturiscono i loro atteggiamenti e comportamenti naturali.

Una focalizzazione sul quadrante II è un paradigma che si sviluppa da un centro costituito da principi. Se avete come centro il coniuge, il denaro, il piacere o qualsiasi altro fattore intrinseco... continuerete ad essere ricacciati nei quadranti I e III, reagendo alle forze esterne su cui è incentrata la vostra vita. Anche se siete incentrati su voi stessi, reagendo all'impulso del momento finirete nei quadranti I e III. La vostra volontà autonoma non può da sola disciplinarvi in modo efficace contro il vostro centro.

L'architettura osserva questa massima: la forma segue la funzione. Analogamente il management, segue la leadership. Il modo in cui passate il vostro tempo è un risultato del modo in cui vedete il vostro tempo e del modo in cui realmente vedete le vostre priorità. Se le priorità discendono da un centro rappresentato da principi e da una missione personale, se essi sono profondamente radicati nel cuore e nella mente, vedrete il quadrante II come una sede naturale ed entusiasmante in cui investire il vostro tempo.

È quasi impossibile dire "no" alla popolarità del quadrante III o al piacere di fuggire nel quadrante IV, se non avete un sì più forte che vi coinvolga completamente. Solo quando avrete l'autoconsapevolezza necessaria per poter esaminare il vostro programma - nonché l'immaginazione e la coscienza che vi permettano di creare un nuovo, unico programma "centrato sui principi" a cui dire "sì" - solo allora avrete una sufficiente volontà autonoma da poter dire "no", con un sorriso vero e spontaneo, a ciò che non è importante.

### **3.5 Passare al quadrante II**

Se le attività del quadrante II sono chiaramente il cuore di una gestione efficace - le "priorità" a cui dobbiamo dare la precedenza - in che modo ci organizziamo su questa base?

La prima generazione delle tecniche di gestione del tempo non riconosce il concetto di priorità. Ci fornisce appunti e liste di cose da fare che possiamo cancellare con un tratto di penna, e noi abbiamo la sensazione temporanea di aver finito **ogni volta che spuntiamo una voce dall'elenco, ma nessuna**

**priorità è assegnata ai diversi punti.**

Inoltre non c'è nessuna correlazione fra quanto contenuto nella lista e i nostri valori e scopi primari nella vita. Noi semplicemente reagiamo a qualsiasi cosa arrivi a livello della nostra consapevolezza e che apparentemente esiga il nostro intervento.

Molte persone gestiscono la propria vita in base a questo paradigma di prima generazione. È più semplice. Non c'è dolore o tensione; è piacevole "lasciarsi trascinare dalla corrente". Discipline e programmi imposti dall'esterno danno alle persone la sensazione di non essere responsabili dei risultati.

I manager che seguono la prima generazione non sono, per definizione, persone efficaci. Sono poco produttivi, e il loro stile di vita non fa nulla per aumentare la loro capacità produttiva. Guidati da forze esterne, spesso sono visti come inaffidabili e irresponsabili, inoltre hanno uno scarso senso di controllo e di autostima.

I manager della seconda generazione hanno un controllo maggiore. Pianificano e programmano in anticipo e di solito sono considerati più responsabili perché sanno essere efficaci, quando necessario.

Anche nel loro caso, le attività programmate non hanno priorità o correlazione vera con valori e obiettivi più profondi. Raggiungono solo un cospicuo numero di obiettivi importanti, tendono ad essere troppo legati ad una programmazione oraria.

I manager della terza generazione compiono un importante passo in avanti. Chiariscono i loro valori e fissano obiettivi. Programmano ogni giorno e ordinano le loro attività per priorità.

Come ho detto, è a questo stadio che si trovano le principali teorie di gestione del tempo. Questa terza generazione ha alcuni limiti fondamentali. Primo, limita la visione: spesso la programmazione giornaliera trascura fatti importanti che possono essere visti soltanto da un angolo visuale più ampio. Lo stesso termine "programmazione giornaliera" mette l'accento sull'urgente, sull'"adesso". Anche se le scelte di priorità della terza generazione conferiscono ordine all'attività, non pongono in questione in primo luogo l'importanza essenziale attribuita all'attività stessa: non inquadrano l'attività nel contesto di principi, missione, ruoli e obiettivi personali. La terza generazione, con il suo approccio legato alla programmazione giornaliera, fondamentalemente si pone come priorità i problemi e le crisi quotidiane dei quadranti I e III.

Inoltre, la terza generazione non provvede a gestire i ruoli in modo equilibrato. Manca di realismo, e crea la tendenza a sovraccaricare la giornata di impegni

scrupolosamente programmati, con la conseguenza di generare frustrazioni e il desiderio ricorrente di disfarsi del programma e di fuggire nel quadrante IV. Concentrandosi sull'efficienza, questo tipo di gestione del tempo tende a ingenerare tensione nelle relazioni, anziché aiutare a coltivarle e svilupparle.

Anche se ciascuna delle tre generazioni ha riconosciuto la validità di alcuni strumenti di pianificazione, nessuna delle tre ne ha prodotto uno che permetta a chi lo usa di vivere secondo uno stile di vita incentrato su principi, coerentemente al quadrante II. I Block Notes e le to-do list della prima generazione non ci offrono niente di più di uno spazio per fissare le cose che ci vengono in mente, in modo da non scordarle. Le agende e i calendari della seconda generazione si limitano a permetterci di registrare i nostri impegni futuri, e, quindi, di mantenerli con puntualità.

Anche la terza generazione, con la sua ampia gamma di Planner e materiali di vario tipo, cerca soprattutto di aiutarci a programmare e a ordinare, secondo criteri di priorità, le nostre attività relative ai quadranti I e II. Anche se molti formatori e consulenti riconoscono il valore delle attività del quadrante II, gli strumenti messi a disposizione dalla terza generazione non facilitano questo tipo di gestione.

Poiché ogni generazione costruisce su quelle che l'hanno preceduta, l'eredità lasciata dalle prime tre generazioni ha fornito spunti importanti alla quarta. Si aggiunge, in questo caso, la necessità di una nuova dimensione, quella del paradigma e della realizzazione, che ci permettono di passare al quadrante II, di mettere al centro di tutto i principi e di concentrarci su quanto è più importante.

### **3.6 Lo strumento del quadrante II**

L'obiettivo del quadrante II è di gestire la vita in modo efficace: partendo da un centro di solidi principi, da una conoscenza della nostra missione personale, con il massimo dell'attenzione rivolta all'importante oltre che all'urgente, e con 1 impegno di mantenere un equilibrio fra l'accrescimento della nostra produzione e l'incremento della nostra capacità produttiva.

Questo è un obiettivo ambizioso, non c'è che dire, per persone alle prese con i problemi e le difficoltà dei quadranti III e IV, ma uno sforzo in questa direzione avrà un impatto fortissimo sull'efficacia personale.

Uno strumento che ci aiuti a fare questo deve soddisfare sei importanti criteri.

**Coerenza.** Esiste un rapporto di armonia, unità e integrità fra la tua visione e la tua missione, i tuoi ruoli e i tuoi obiettivi, le tue priorità e i tuoi progetti, i tuoi desideri e la tua autodisciplina. Nel planner dovrebbe trovar posto la tua

dichiarazione di missione personale perché tu possa continuamente riferirti ad essa, oltre a una definizione dei tuoi ruoli e dei tuoi obiettivi sia a breve che a lungo termine.

**Equilibrio.** Il tuo strumento dovrebbe aiutarti a mantenere l'equilibrio nella vita, a identificare i tuoi vari ruoli e a tenerli sempre ben presenti, in modo da non trascurare fattori importanti come la salute, la famiglia, la formazione professionale e lo sviluppo personale.

Molti, a quanto pare, pensano che il successo in un campo possa compensare il fallimento in altri settori della vita. Ma ne siamo sicuri? Forse può essere vero, per un periodo limitato, in certi campi, ma può il successo nella professione compensare un matrimonio fallito, una salute rovinata o un carattere debole? La vera efficacia richiede equilibrio, e lo strumento deve aiutarti a crearlo e mantenerlo.

**Quadrante II e programmazione settimanale.** C'è bisogno di uno strumento che t'incoraggi, ti offra una motivazione, ti aiuti a impiegare il tempo che ti serve nel quadrante **II**, permettendoti così di dedicarti alla pianificazione anziché al dare la priorità alle situazioni di crisi. A mio avviso, il miglior modo per ottenere questo risultato è quello di organizzare la vita in base a un programma settimanale. Con questo è ancora possibile adattare le proprie azioni e fissare priorità su base giornaliera, ma l'impegno fondamentale consiste nell'organizzare la settimana.

Organizzare secondo un programma settimanale fornisce un equilibrio maggiore e in un contesto più ampio rispetto alla programmazione giornaliera. Nella nostra cultura è implicito il riconoscimento della settimana come unità singola e completa. Il mondo degli affari, quello della scuola, dei servizi hanno come unità di riferimento la settimana, destinando determinati giorni al lavoro, altri al riposo o ad attività di carattere religioso, ad esempio l'etica giudaico-cristiana onora il Sabbath come giorno dedicato a scopi spirituali.

La maggior parte di noi pensa in termini di settimane. Eppure la maggior parte dei planner della terza generazione mette l'accento sulla programmazione giornaliera. Quindi, anche se possono aiutarci a ordinare le nostre attività secondo le priorità, sostanzialmente ci aiutano soltanto a organizzare le crisi e il lavoro quotidiano. Il concetto chiave è: non fissate le vostre priorità in base a quello che c'è nel vostro programma, ma programmate le vostre priorità. E questo può essere meglio fatto nel contesto della settimana.

**La dimensione dei rapporti umani.** Hai anche bisogno di uno strumento che riguardi le persone, non solo i programmi. Mentre è possibile pensare in termini

di efficienza quando si ha a che fare con il tempo, chi ha messo al centro di tutto i principi pensa in termini di efficacia soprattutto quando ha a che fare con le persone. Ci sono volte in cui vivere nel quadrante II con al centro i principi richiede sacrificare programmi rispetto alle persone. È necessario che lo strumento da usare rifletta tale valore, per aiutare e non per creare sensi di colpa!

**Flessibilità.** Uno strumento di programmazione dovrebbe essere un collaboratore fidato, non il padrone. Dato che deve lavorare per te, dovrebbe essere creato in conformità con il tuo stile, con i tuoi bisogni, con i tuoi particolari modi di agire e di essere.

**Mobilità.** Il tuo strumento dovrebbe anche essere portatile, in modo da seguirti la maggior parte del tempo. Può darsi che ti venga voglia di rivedere la tua dichiarazione d'intenti personale mentre sei sul tram o di voler confrontare una nuova idea con un'altra già stabilita. Avere sempre con sé il proprio strumento consente di poter avere i dati importanti a portata di mano.

Poiché il quadrante II è il cuore di una gestione efficace, hai bisogno di uno strumento che ti aiuti a procedere verso il quadrante II. Il mio lavoro sul concetto di quarta generazione ha portato alla creazione di uno strumento ideato specificamente, in accordo con i criteri sopra elencati, ma molti buoni strumenti della terza generazione possono essere facilmente adattati. Essendo validi i principi, le pratiche o le applicazioni specifiche possono variare a seconda dei casi.

### **3.7 Come gestire se stessi nel quadrante II**

Anche se qui il mio proposito è quello d'insegnare i principi di efficacia e non tecniche, credo che riuscirete a capire meglio i principi e le potenzialità degli strumenti della quarta generazione con l'esperienza concreta di provare ad organizzare una settimana, ponendo al vostro centro i principi e situandovi nel quadrante II.

Organizzarsi secondo il quadrante II implica quattro attività chiave.

**Identificazione dei ruoli.** Il primo passo è quello di stabilire, nero su bianco, i propri ruoli. Se non hai ancora pensato in modo serio e approfondito ai tuoi ruoli, puoi annotarti quello che ti viene in mente. Hai un ruolo come individuo. Puoi decidere di assegnarti uno o più ruoli: marito o moglie, madre o padre, figlio o figlia, nipote, zio/a. Puoi anche elencare alcuni ruoli nell'ambito del lavoro, indicando in quali settori desidereresti investire tempo ed energia con regolarità. Forse hai anche un ruolo nell'associazione parrocchiale o nel comitato di quartiere, o in una associazione sportiva.

Non c'è bisogno che ti preoccupi di definire i ruoli come realtà con cui convivere per il resto della vita: semplicemente, considera la settimana e scrivi in quali campi prevedi che passerai il tempo durante i prossimi sette giorni.

1 Individuo	1 Sviluppo personale
2 Marito / Padre	2 Moglie
3 Manager – Nuovi prodotti	3 Madre
4 Manager - Ricerca	4 Agente immobiliare
5 Manager – Ufficio Personale	5 Volontaria con i bambini
6 Manager - Amministrazione	6 Membro della filarmonica
7 Presidente	

**Scelta degli obiettivi.** Il passo successivo è quello di pensare a due o tre importanti risultati che pensi di dover raggiungere in ciascun ruolo durante i prossimi sette giorni. Saranno annotati come obiettivi (cfr. pagina successiva).

Alcuni di questi obiettivi dovrebbero riflettere attività da quadrante II. Idealmente, questi obiettivi a breve termine dovrebbero essere collegati agli obiettivi a più lungo termine che hai identificato con la tua dichiarazione di missione personale. Nel caso non l'avessi fatta forse hai la sensazione, un'idea, di quello che è importante nel considerare ciascuno dei tuoi ruoli e due o tre obiettivi per ciascun ruolo.

**Programmazione.** Adesso è possibile prendere in considerazione la settimana che ci aspetta e, tenendo presenti gli obiettivi, pianificare il tempo per raggiungerli. Se, per esempio, il tuo obiettivo è quello di stendere una traccia della tua dichiarazione, puoi decidere di ritagliarti due ore la domenica per lavorarci. La domenica (o un altro giorno della settimana che sia speciale per te, per la tua confessione religiosa o per l'ambiente dove vivi) è spesso il giorno ideale per pianificare le attività personali più stimolanti, compreso il programma della settimana. È un buon momento per concedersi una tregua dal lavoro, per cercare ispirazione e riflettere sulla propria vita in relazione a principi e valori.

Se ti poni l'obiettivo di arrivare ad essere in forma con l'esercizio fisico, puoi decidere di riservare a questo scopo tre o quattro ore alla settimana, o magari un'ora ogni giorno. Può darsi che ci siano obiettivi raggiungibili soltanto durante le ore d'ufficio, o altri a cui puoi dedicarti soltanto il sabato, quando i tuoi figli sono a casa. Puoi cominciare a vedere subito alcuni dei vantaggi dell'organizzare la settimana anziché la giornata.

--	--



Sviluppo personeSviluppo personeRuoli	individuale individuale	Obiettivi
Marito / padreMarito / padre		Bozza della dichiarazione di missione personale Iscriversi al seminario. Visitare Franco all'ospedale
Manager Nuovi ProdottiManager Nuovi Prodotti		Ammin. Fam. / corso di Carla Progetto scientifico di Nando Bici di Sara
		Controllare parametri di mercato Colloqui nuova assistente Analizzare indagine sui consumi
Manager - RicercaManager - Ricerca		Studiare risultato ultimo test Lavorare ai problemi di inventario Riunione con Gigi e Pietro
Manager – Ufficio personaleManager – Ufficio personale		Analisi rendimento con gianna Vedersi con Brambilla
Manager - AmministrazioneManager - Amministrazione		Rapporti fine mese Verifica stipendi
PresidentePresidente		Preparare agenda Vedersi con Rossi Programmi anno prossimo

Sviluppo individuale persone  
 Sviluppo individuale persone  
 Marito / padre  
 Marito / padre  
 Manager Nuovi Prodotti  
 Manager Nuovi Prodotti  
 Manager - Ricerca  
 Manager - Ricerca  
 Manager – Ufficio personale

manager - Ufficio personale  
Manager - Ufficio personale  
Manager - Amministrazione  
Manager - Amministrazione  
Presidente  
Presidente

Avendo identificato ruoli e stabilito obiettivi, puoi assegnare ciascun obiettivo a un particolare giorno della settimana, o come una priorità o, ancora meglio, come un impegno specifico. Puoi anche controllare il tuo calendario annuale o mensile per vedere tutti gli appuntamenti da te presi in precedenza e poi valutarne l'importanza in relazione ai tuoi obiettivi, trasferendo nel programma quelli che hai deciso di mantenere e stabilendo di riprogrammarne o cancellarne altri.

Esaminando la tabella settimanale dell'esempio potrai osservare che ogni obiettivo importante è stato pianificato o trasformato in un piano d'azione. Inoltre è stata aggiunta la casella relativa ad "Affila la lama", spazio in cui inserire le attività di rinnovamento in ciascuna delle quattro dimensioni umane che vedremo nella Regola 7.

La cosa sorprendente è che, pur avendo inserito in agenda tutte le cose veramente importanti, rimane ancora molto spazio! Oltre a permetterti di dare la priorità alle cose più importanti, l'organizzazione settimanale del quadrante II dà la libertà e la flessibilità necessarie per fronteggiare imprevisti, spostare appuntamenti secondo la tua convenienza, gestire in modo soddisfacente le relazioni e le interazioni personali, per apprezzare eventi inattesi, sapendo di aver organizzato proattivamente la settimana, per conseguire obiettivi chiave in ogni settore della tua vita.

**Adattamento giornaliero.** Con l'organizzazione settimanale del quadrante II, la pianificazione quotidiana diventa un adattamento giornaliero, la determinazione delle priorità e di risposte appropriate di fronte a eventi, relazioni ed esperienze inattese.

Dedicare qualche minuto ogni mattina alla revisione del programma può dar modo di approfondire le decisioni prese nell'organizzare la settimana, nonché gli eventuali imprevisti. Potrai vedere che in realtà la scala di priorità si crea naturalmente, grazie all'applicazione dei valori, e al senso di equilibrio raggiunto. È una analisi più attenta, più bilanciata, fatta dal nostro emisfero cerebrale destro, che in ultima analisi deriva dal tuo senso di missione personale.



Magari troverai ancora che l'analisi delle priorità, secondo le tecniche della terza generazione - A, B, C o 1, 2, 3 - dia l'ordine corretto alle attività giornaliere. Sarebbe stabilire una falsa dicotomia sostenere che le attività sono importanti oppure no. Sono un *continuum*, ma naturalmente certe attività sono più importanti di altre. Nel contesto dell'organizzazione settimanale, la terza generazione ci aiuta a mettere in priorità, a mettere ordine ogni giorno.

Ma cercar di mettere ordine nelle priorità prima ancora di sapere in che modo esse si rapportino al nostro senso di missione personale e in che modo si inseriscano nell'equilibrio della nostra vita non è efficace. Potremmo dare priorità a cose che non vogliamo fare o che non siamo tenuti assolutamente a fare.

Cominci a vedere la differenza che esiste fra l'organizzare la tua settimana come manager del quadrante II, centrato su principi, e il programmare le giornate come un individuo centrato su altro? Cominci ad avvertire l'enorme impulso che la focalizzazione sul quadrante II darebbe al tuo attuale livello di efficacia?

Avendo fatto esperienza in prima persona e avendo visto trasformare la vita di centinaia di altre persone, sono convinto che apporti miglioramenti incredibili. E tanto più gli obiettivi settimanali saranno interconnessi in un più ampio contesto di principi corretti e nel quadro di una dichiarazione di missione personale, maggiore sarà il progresso in termini di efficacia.

TABELLA SETTIMANALE®		Settimana	Domenica	Lunedì
Ruoli	Obiettivi	Priorità settimanali	Priorità giornaliere	
				☉ Verifica stipendi
Scelgo i collaboratori personali	Bozza della dichiarazione di missione personale ☉ Iscrivere al seminario ☉ Visitare Franco all'ospedale ☉			
Marta / Pato	Ammin. fam./ corso di Carla ☉ Progetto scientifico di Nando ☉ Bici di Sara ☉			
Manager - Nuovi Prodotti	Controllare parametri di mercato ☉ Colloqui nuova assistente ☉ Analizzare indagine sui consumi ☉		Appuntamenti e impegni	
Manager - Buono	Studiare risultato ultimo test ☉ Problemi d'inventario ☉ Riunione con Gigi e Pietro ☉		8 ☉ Tempo personale ↑	8
Manager - Ufficio personale	Analisi rendimento con Gianna ☉ Vedersi con Brambilla ☉		9 Bozza della dichiarazione di missione personale ↓	9
Manager - Amministrazione	Rapporti fine mese ☉ Verifica stipendi ☉		10	10
President	Preparare l'agenda ☉ Vedersi con Rossi ☉ Programmi anno prossimo ☉		11	11 ☉ Colloqui nuova assistente ↑
			12	12 ↓
			13	13
			14	14
			15	15
			16	16 ☉ Franco - ospedale
			17	17
			18	18
			19	19 ☉ Bici di Sara
			20	20
			Sera	Sera

**AFFILA LA LAMA**

Fisica \_\_\_\_\_

Mentale \_\_\_\_\_

Spirituale \_\_\_\_\_

Sociale / Emozionale \_\_\_\_\_

Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì	Sabato
Priorità giornaliera				
● Iscriversi al seminario	● Gigi e Piero		● Brambilla	
Appuntamenti e impegni				
8	8	8 ↑ ● Problemi d'inventario	8	8 ● Ammin. fin./ corso di Carla
9	9 ↑ ● Controllare parametri di mercato ↓	9	9 ↑ ● Studiare risultato ultima sett. ↓	9
10	10	10	10	10
11	11	11 ↓	11	11
12	12	12	12 ● Brambilla	12
13 ↑ ● Analizzare indagine sui consumi ↓	13	13	13	13
14	14	14	14	14
15	15	15 ↑ ● Analisi rendimento Gianna ↓	15 ● Rapporti fine mese	15
16	16	16	16	16
17	17	17	17	17
18 ● Prospetto di Nando	18	18 ↑ ● Preparare agenda ↓	18	18
19	19	19	19	19
20	20	20 ● Programmi anno prossimo	20	20
Sera	Sera	Sera	Sera	Sera  A teatro con i Bianchi (h. 19.00)

### 3.8 Vivere il programma

Tornando ancora una volta alla metafora del computer, se la regola 1 dice “Tu sei il programmatore” e la regola 2 dice “Scrivi il programma”, allora la regola 3 dice “Attiva il programma”, “Vivi il programma”. E viverlo dipende in prima battuta dalla nostra volontà autonoma, dalla nostra autodisciplina, dalla nostra coerenza e dal nostro impegno: non da incombenze e programmi a breve scadenza o dall’impulso del momento, ma dai corretti principi e dai nostri più profondi valori, che danno significato e contestualizzano i nostri obiettivi, i nostri programmi e la nostra vita.

Nell’arco della settimana, troverai senza dubbio occasioni in cui la tua coerenza verrà messa in gioco. La popolarità offerta dal reagire alle urgenti ma non importanti priorità di altre persone nel quadrante III o il piacere di rifugiarsi nel quadrante IV minacceranno di sopraffare le importanti attività del quadrante II programmate. I principi che hai come centro, la tua autoconsapevolezza e la tua coscienza possono fornire un ottimo livello di sicurezza, direzione e saggezza intrinseca, tale da permetterti di servirti della volontà e di mantenerti fedele a quanto è veramente importante.

Dal momento che non sei onnisciente, non puoi sempre sapere in anticipo che cos’è veramente importante. Per quanto tu possa organizzare accuratamente la tua settimana, si presenteranno sempre momenti in cui, come persona legata ai principi, dovrai subordinare il tuo programma a un valore superiore. Però, avendo messo al centro di tutto i principi, potrai farlo con un senso di pace interiore.

Ci fu un periodo in cui uno dei miei figli era diventato assolutamente fanatico dell’efficienza e della programmazione. Un giorno si trovò con un programma molto stretto, che assegnava tempi precisi al minuto a ciascuna delle attività previste, fra cui andare in biblioteca a prendere dei libri, lavare la macchina e mollare Carol, la sua ragazza. Tutto andò secondo il programma stabilito finché non venne la volta di Carol. Uscivano insieme da molto tempo, ma alla fine egli era arrivato alla conclusione che la loro relazione non poteva continuare. Così, in accordo con il suo modello di efficienza, aveva preventivato una telefonata dai dieci ai quindici minuti per comunicarglielo.

La notizia fu molto traumatica per Carol. Un’ora e mezzo dopo erano ancora impegnatissimi in una concitata conversazione, ma neppure quella lunga chiacchierata bastò. La situazione fu un’esperienza molto frustrante per entrambi.

Come si può vedere anche nel caso appena descritto, quando si ha a che fare ; con le persone non si può pensare in termini di pura e semplice efficienza. Si i i pensa in termini di efficacia con le persone e di efficienza con le cose. Io ho cercato di essere “efficiente” con una persona sgradevole, ma ho visto che semplicemente non funziona. Ho cercato di concedere dieci minuti di “tempo di qualità a un figlio o a un collaboratore per aiutarlo a risolvere un problema, solo per scoprire che tale “efficienza” crea nuovi problemi e di rado scioglie le problematiche più profonde.

Vedo molti genitori, soprattutto madri con bambini piccoli, spesso frustrati nel loro desiderio di ottenere risultati di altissimo livello, perché non fanno che soddisfare i bisogni dei figli. La frustrazione, ricordate, è una conseguenza delle nostre aspettative, e le nostre aspettative sono spesso un riflesso dello specchio sociale, e non dei nostri valori e delle nostre priorità.

Se avete profondamente introiettato nel cuore e nella mente la regola 2, avete questi valori superiori a guidarvi. Potete subordinare il vostro programma a questi valori. Potete adattarvi; potete essere flessibili. Non vi fate cogliere dal senso di colpa quando non seguite il programma o quando vi trovate a doverlo cambiare.

### **3.9 I progressi della quarta generazione**

Uno dei motivi per cui le persone non amano utilizzare strumenti di pianificazione di terza generazione è che sentono di perdere spontaneità. Questi strumenti sono rigidi e non flessibili. I programmi hanno il sopravvento sulle persone, perché il paradigma di efficienza non è in armonia con il principio per cui le persone sono più importanti delle cose.

Lo strumento di quarta generazione riconosce questo principio. Riconosce anche che la prima persona che devi considerare in termini di efficacia piuttosto che di efficienza sei tu. Incoraggia a trascorrere del tempo nel quadrante II, a comprendere la vita e a incentrarla sui principi, a dare chiara espressione ai fini e ai valori a cui vuoi ispirarti nelle decisioni quotidiane. Aiuta a creare equilibrio nella vita. Aiuta a superare i limiti della programmazione giornaliera e a pianificare nel contesto della settimana. E quando un valore superiore entra in conflitto con quanto programmato, permette di usare l'autoconsapevolezza e la coscienza per mantenere la coerenza dei principi nei confronti dei propositi che hai deciso essere più importanti. Invece di usare una mappa stradale, usi una bussola.

La quarta generazione è più avanzata della terza sotto cinque importanti

aspetti.

Primo, ha dei principi al centro. Anziché limitarsi ad attribuire un'importanza solo simbolica al quadrante II, crea il paradigma sociale che ti permette di vedere il tuo tempo nel contesto di ciò che è realmente importante ed efficace.

Secondo, è diretto dalla coscienza. Ti dà la possibilità di organizzare la tua vita al meglio delle tue capacità e in armonia con i tuoi valori più profondi. Ma ti dà anche la libertà di subordinare tranquillamente il tuo programma a valori superiori.

Terzo, definisce la tua specifica missione, compresi valori e obiettivi a lungo termine. Questo dà direzione e scopo al tuo modo di trascorrere le giornate.

Quarto, ti aiuta a dare equilibrio alla tua vita identificando i vari ruoli, fissando ogni settimana gli obiettivi e programmando le attività in ogni ruolo chiave.

Quinto, ti fornisce un contesto più ampio, grazie alla programmazione settimanale (con adattamenti giornalieri se necessario), al di là della prospettiva limitata della giornata e ti permette di attingere ai tuoi valori più profondi, attraverso la riflessione sui ruoli chiave.

Il filo conduttore fra tutti e cinque questi progressi è costituito dalla principale focalizzazione sulle relazioni interpersonali e sui risultati e da una secondaria focalizzazione sul tempo.

### **3.10 Delega: aumentare P e CP**

Noi realizziamo tutto quello che facciamo tramite la delega: al tempo o ad altre persone. Se deleghiamo al tempo, pensiamo in termini di efficienza. Se deleghiamo ad altre persone, pensiamo in termini di efficacia.

Molte persone si rifiutano di delegare perché pensano che questo richieda troppo tempo e troppo sforzo e sono convinti di poter far meglio da soli. Delegare in modo efficace è forse l'attività con il più alto valore aggiunto che esista.

Trasferire responsabilità ad altre persone capaci e formate adeguatamente ci permette di dedicare la nostra energia ad altre attività. Delega significa crescita, sia per gli individui che per le organizzazioni. Lo scomparso J.C. Penney confessò che la decisione più saggia che avesse mai preso era stata quella di "lasciar andare" dopo essersi reso conto che non ce l'avrebbe più fatta a badare a tutto quanto da solo. Questa decisione, presa tanto tempo fa, permise uno sviluppo e un'espansione quantificabili in centinaia di negozi e in migliaia di addetti.

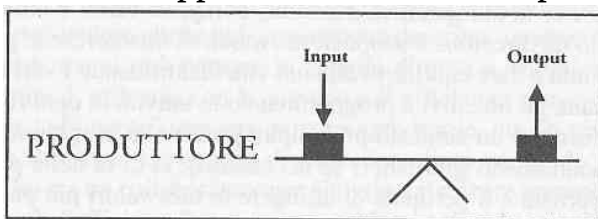


Dato che la delega coinvolge altre persone, è successo pubblico e potrebbe essere incluso nella regola 4. Dal momento che qui discutiamo di principi di management personale, e poiché la capacità di delegare ad altri è la principale differenza fra il ruolo del manager e un “produttore”, considererò la delega dal punto di vista delle capacità manageriali personali.

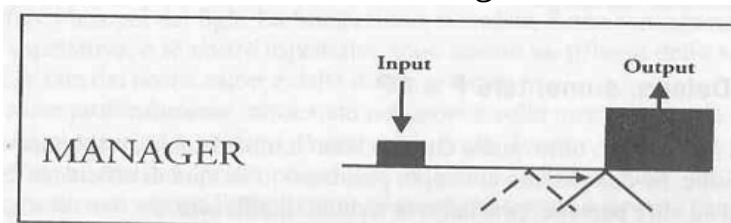
Un “produttore” compie tutto quello che è necessario per conseguire i risultati desiderati, per ottenere le uova d’oro. Un genitore che lava i piatti, un architetto che elabora un progetto o una segretaria che batte a macchina la corrispondenza.

Quando una persona per produrre le uova d’oro comincia a lavorare con o grazie a persone e sistemi, diventa un manager, nel senso che si rende interdipendente. Un genitore che delega il lavaggio dei piatti a un figlio è un manager. Un architetto che guida una squadra di altri architetti è un manager. Una segretaria che sovrintende ad altre segretarie e ad altre persone è una manager.

Un “produttore” può pensare di investire un’ora di sforzo e produrre un’unità di risultati, supponendo di non avere perdita di efficienza.



Invece un manager può investire un’ora di sforzo e produrre dieci o cinquanta o cento unità, attraverso una delega efficace.



Management significa essenzialmente muovere il fulcro, e la chiave del management efficace è la delega.

### 3.11 Delega operativa

Esistono fondamentalmente due tipi di delega: la “delega operativa” e la “delega di responsabilità”. Delega operativa significa: “Va’ a prendere questo, va’ a prendere quello, fa’ questo, fa’ quello e avvertimi quando hai finito”. La maggior parte dei “produttivi” ha un paradigma di delega operativa. Ricordate gli uomini con il machete che si aprono un varco nella giungla? Loro sono i

produttivi. Si rimboccano le maniche e fanno il loro lavoro. Anche se gli viene assegnata una posizione di supervisione o di gestione, pensano sempre da “produttivi”. Non sanno come delegare veramente, affinché un’altra persona sia responsabilizzata a raggiungere risultati. Poiché sono focalizzati sui metodi, diventano responsabili dei risultati.

Una volta sono stato coinvolto direttamente in un caso di delega operativa. Stavamo facendo sci d’acqua con tutta la famiglia: mio figlio, che è bravissimo, stava sciando, io guidavo il motoscafo. Porsi la macchina fotografica a Sandra e le chiesi di scattare qualche foto.

In un primo tempo le chiesi di essere selettiva, perché il rullino stava finendo. Poi mi resi conto che non conosceva bene la macchina e cominciai a darle istruzioni più particolareggiate. Le dissi di stare attenta, di aspettare che il sole venisse a trovarsi dietro la barca e che nostro figlio superasse d’un balzo la scia o si esibisse in una giravolta toccandosi il gomito in gesto di sfida.

Ma più pensavo al rullino che stava per finire e alla mancanza di confidenza di mia moglie con la macchina, più ero preoccupato. Alla fine dissi: “Senti, Sandra, fa’ così: schiaccia quando te lo dico io. Capito?”. E nei minuti che seguirono non feci che gridare: “Ora! Ora! Adesso no! Aspetta!”. Temevo che se non l’avessi diretta in ogni movimento, secondo per secondo, sarebbe venuto fuori un pasticcio.

Ecco un esempio da manuale di delega operativa: una supervisione di metodi da parte di una persona su un’altra persona. Molti delegano sistematicamente in questo modo. Ma quanto, in pratica, è efficace un’operazione del genere? E quante persone è possibile dirigere o gestire, quando è necessario intervenire su ogni loro mossa?

C’è un modo migliore e più efficace di delegare ad altri. È basato su un paradigma di valorizzazione dell’autoconsapevolezza, dell’immaginazione, della coscienza e della volontà altrui.

### **3.12 Delega di responsabilità**

La delega di responsabilità si concentra sui risultati anziché sui metodi. Lascia alle persone la scelta del metodo e le rende responsabili dei risultati. **Richiede più tempo agli inizi, ma è tempo bene investito. Per mezzo della delega di responsabilità è possibile muovere il fulcro, accrescere la potenza della nostra leva.**

La delega di responsabilità implica una comprensione e un impegno chiari e reciproci in cinque aree.

**Risultati desiderati.** Creare una chiara reciproca comprensione di quello che è necessario portare a termine, concentrandosi sull'obiettivo, non sul come: sui risultati, non sui metodi. Impiegare il tempo necessario. Essere pazienti. Visualizzare il risultato desiderato. Indurre la persona a vederlo, a descriverlo, a dichiarare quali saranno i risultati e in che tempi saranno raggiunti.

**Linee guida.** Identificare i parametri all'interno dei quali operare. Dovrebbero essere i più limitati possibile, per evitare una delega di metodo, ma dovrebbero includere anche restrizioni tassative. Non si può dare a una persona tutta la libertà d'azione che vuole purché raggiunga l'obiettivo se far questo è contrario a consuetudini e valori radicati. La mancanza di linee guida uccide l'iniziativa e spinge le persone alla delega operativa: "Tu dimmi solo quello che vuoi che faccia, e io lo faccio".

Se conoscete le aree di rischio e le criticità discutetele apertamente. Siate onesti e aperti: dite all'altro dove ci sono le sabbie mobili e dove le bestie feroci. Lasciate che altri imparino dai vostri errori o dagli errori comuni e noti. Mostrate quali strade possono condurre al fallimento, quali cose non vanno fatte; ma non dite agli altri che cosa devono fare. Lasciategli la responsabilità dei risultati, e la libertà di manovra entro i confini delle linee guida.

**Risorse.** Identificare le risorse umane, finanziarie, tecniche od organizzative da cui la persona può attingere per ottenere i risultati desiderati.

**Valutazione.** Fissare i criteri di valutazione delle prestazioni e le scadenze precise per la presentazione e l'analisi dei report.

**Conseguenze.** Specificare quali saranno le conseguenze, nel bene e nel male, di questa valutazione. Conseguenze che potrebbero essere soldi, riconoscimenti morali, assegnazioni a incarichi diversi e conseguenze naturali legate al percorso dell'azienda.

Qualche anno fa ebbi un'interessante esperienza di delega con uno dei miei figli. Era in corso una riunione di famiglia, e appendemmo alla parete una dichiarazione di missione familiare per essere sicuri che i nostri piani fossero in armonia con i nostri valori. La famiglia era al gran completo.

Presi una grande lavagna e scrivemmo i nostri obiettivi - gli obiettivi chiave- e le varie attività che si rendevano necessarie per conseguire questi obiettivi. Poi chiesi volontari per ciascuna di queste attività.

"Chi vuol pagare il mutuo?" domandai. Notai che fui l'unico ad alzare la mano.

Chi vuol pagare l'assicurazione? Il vitto? Le auto?". Sembrava proprio che fossi io ad avere tutte queste opportunità.

“Chi vuole allattare il piccolo?”. Qui si manifestò un po’ più d’interesse, ma mia moglie era l’unica con i requisiti per questa attività.

Nello spuntare le varie voci dell’elenco, attività per attività, si rese ben presto evidente che papà e mamma avevano settimane lavorative di più di sessanta ore. Evidenziare questo paradigma permise di vedere le altre attività in una più giusta prospettiva.

Mio figlio Stephen, che allora aveva sette anni, si offrì come volontario per il nostro prato. Prima di affidargli il lavoro preparai un accurato processo di addestramento. Volevo che avesse in mente un quadro chiaro di ciò che s’intendeva per prato ben curato, e quindi lo condussi a quello del nostro vicino di casa.

“Guarda, figliolo” dissi. “Vedi com’è verde e pulito il prato del nostro vicino? È così che noi vogliamo che sia anche il nostro: verde e pulito. Adesso vieni a vedere il nostro. Vedi come è? Non ci siamo proprio, questo non è verde. Noi lo vogliamo verde e pulito. Adesso sta a te riuscire a farlo diventare verde. Sei libero di farlo nel modo che preferisci, basta che non lo dipingi. Però posso dirti come farei io se dovessi farlo.

“Come faresti, papà?”.

“Userei il nostro sistema di irrigazione. Ma può darsi che tu preferisca usare i secchi o una canna di gomma. Non è importante. Tutto quello che ci interessa è che il colore sia verde. D’accordo?”.

“D’accordo”.

“Adesso veniamo alla parola ‘pulito’. Pulito significa niente lasciato per terra: niente cartacce, spaghi, ossicini, bastoncini, o altro. Ed ecco come farei io. Proviamo a pulire subito metà del prato, così puoi vedere la differenza”.

Prendemmo due sacchi di carta e ripulimmo metà del prato. “Adesso guarda questa metà. E guarda l’altra metà. Vedi la differenza? Pulito significa questo”.

“Aspetta!” gridò. “Ho visto della carta dietro quel cespuglio!”.

“Che bravo! Non avevo notato quel giornale. Hai un’ottima vista. E adesso, prima che tu decida se vuoi accettare o no il lavoro, lascia che ti dica un paio di altre cose. Quando avrai assunto la responsabilità del lavoro io non lo farò più. Sarà il tuo lavoro. Si chiama incarico. Incarico significa che io ti carico di una responsabilità. Io mi fido di te, e so che farai un ottimo lavoro. E adesso chi sarà il tuo capo?”.

“Tu, papà?”.

“No, non io. Sei tu. Tu sei il capo di te stesso. Non vorrai mica che papà e mamma ti stiano sempre dietro a sgridarti e a dirti quello che devi fare, no?”.

Certo che no”.

“Neanche a noi piace. Certe volte ci fa restare male, non è vero? E indovina chi è il tuo aiutante”.

“Chi?”.

“Io” risposi. “E tu mi darai gli ordini”.

“Davvero?”.

“Davvero. Il mio tempo, però, non sarà molto. Certe volte sono via. Ma quando ci sarò dimmi in che modo posso aiutarti. Io farò tutto quello che vorrai farmi fare”.

“Okay!”.

“Adesso indovina chi è che ti giudica”. “Chi?”.

“Tu giudichi te stesso.

“Dici sul serio?”.

Proprio così. Due volte alla settimana noi due faremo il giro del prato e tu mi potrai mostrare come sta andando. E com’è che lo giudicherai?”.

“Verde e pulito”. “Perfetto!”.

Lo addestrai con queste due parole per due settimane finché sentii che era pronto ad assumersi l’incarico. Finalmente arrivò il gran giorno.

Affare fatto, figliolo?”. “Affare fatto”. “Come diventerà il prato con il tuo lavoro?”. “Verde e pulito”. “Che cos’è il verde?”.

Guardò il nostro prato, che stava cominciando ad avere un aspetto migliore. Poi indicò il prato del vicino. “È il colore del suo prato”.

Che cosa vuol dire pulito?”. “Niente sporco”.

“Chi è il capo?”.

“Io”.

“Chi è il tuo aiutante?”. “Tu, quando hai tempo”. “Chi è il giudice?”.

Io. Noi facciamo il giro del prato due volte alla settimana e io ti mostro come sta andando”.

“Qual è l’obiettivo?”.

“Il verde e il pulito”.

Quella volta non feci cenno a un compenso. Naturalmente non avrei trascurato di aggiungere una piccola paga ad una delega di responsabilità del genere.

Due settimane e due parole. Pensai che fosse pronto.

Era sabato. E non fece niente. Domenica... niente. Lunedì... niente. Uscendo in auto dal vialetto per andare in ufficio, quel martedì, guardai il prato giallastro e sudicio sotto il rovente sole di luglio. “Senza dubbio lo farà oggi” pensai.

Potevo capire che non 1 avesse fatto sabato perché quello era il giorno in cui

avevamo fatto il patto. Potevo capire domenica: la domenica era fatta per altre cose. Ma non potevo capire lunedì. E adesso era martedì. Sicuramente l'avrebbe fatto quest'oggi. Era estate. Cos'altro aveva da fare?

Per tutto il giorno non vidi l'ora di tornare a casa per vedere com'era andata. Svoltato l'angolo, mi trovai davanti lo stesso quadro desolante lasciato quella mattina. Mio figlio stava giocando nel parco dall'altra parte della strada.

Questo non era ammissibile. Ero arrabbiato e deluso per come si stava comportando dopo due settimane di addestramento e tutte quelle sue assicurazioni. Avevamo investito molti sforzi, orgoglio e denaro in questo prato e lo stavo vedendo andare in rovina. Inoltre, il prato del mio vicino era splendido e curato alla perfezione. La situazione cominciava a diventare imbarazzante.

^ Ero pronto a tornare alla delega operativa. "Stephen, va' là a raccogliere quell'immondizia, e subito, altrimenti...". Sapevo che in quel modo avrei potuto avere l'uovo d'oro. Ma che ne sarebbe stato della gallina? E cosa sarebbe accaduto al suo senso di impegno?

Così mi stampai un sorriso sulla faccia e gridai dall'altra parte della strada: "Ciao, Stephen. Come va?".

"Bene".

"Come te la cavi con il prato?". Nel momento stesso in cui lo dissi capii che avevo infranto il nostro patto. Non era quello il modo in cui avevamo deciso insieme di fare una verifica. Non era su quello che ci eravamo messi d'accordo.

Così anche lui si sentì giustificato a non stare ai patti. "Benone, papà".

Mi morsi la lingua e aspettai fin dopo cena. Poi dissi:

"Stephen, facciamo come eravamo rimasti d'accordo. Facciamo un giro del prato e tu mi mostri come te la sei cavata con la nuova responsabilità".

Mentre andavamo verso la porta il suo mento cominciò a tremare. Dagli occhi gli sgorgarono dei lacrimoni, e quando arrivammo a metà del prato stava frignando.

"Sapevsi com'è difficile, papà".

"Cosa è difficile", pensai. "Non hai fatto niente, assolutamente niente!". Ma sapevo che cosa c'era di difficile: l'autogestione, l'auto supervisione. Quindi dissi:

"C'è qualcosa che possa fare per aiutarti?".

"Davvero, mi aiuteresti?" balbettò, tirando su con il naso.

"Com'è che ci eravamo messi d'accordo?".

"Mi avevi detto che mi avresti dato una mano se ne avessi avuto il tempo".

"Ho tempo".

Allora corse in casa e tornò con due sacchi. Me ne porse uno. “Ti va di raccogliere quella roba là?”. M’indicò col dito gli avanzi del barbecue del sabato sera. “Mi fa venir voglia di vomitare!”.

Così feci. Feci esattamente quello che mi chiese di fare. In quel momento capì, e si prese a cuore veramente l’incarico. Il prato diventò il suo prato, la sua responsabilità.

Mi chiese aiuto solo due o tre volte in tutta quell’estate. Si prese cura del prato. Lo tenne più verde e più pulito di quanto fosse mai stato quando me ne occupavo io. Arrivò perfino a sgridare i suoi fratelli e sorelle se lo sporcavano, gettando per terra la carta delle caramelle.

La fiducia è la forma più alta di motivazione umana. Fa emergere quanto c’è di meglio in assoluto nelle persone. Richiede tempo e pazienza, e non preclude la necessità di addestrare e formare delle persone in modo che la loro competenza possa salire a quel livello.

Io sono convinto che, se la delega di responsabilità è fatta in modo corretto, entrambe le parti ne beneficeranno e alla fine molto più lavoro sarà fatto in molto meno tempo. Io credo che una famiglia ben organizzata, il cui tempo sia stato utilizzato in modo efficace, grazie ad una delega personale, possa strutturare il lavoro in modo tale che ciascuno possa svolgere il proprio compito in circa un’ora al giorno. Questo richiede l’intima volontà di voler gestire, non solo produrre. Il focus è sull’efficacia, non sull’efficienza.

Non c’è dubbio che voi possiate tenere in ordine quella stanza meglio di quanto potrebbe fare un bambino, ma il nocciolo della questione è che voi volete comunicare a vostro figlio la possibilità di farlo. Ci vuole tempo, ma quanto si rivela prezioso, in seconda battuta, questo tempo! E quanto grande il risparmio che vi consente sul lungo periodo.

Questo approccio implica un paradigma di delega completamente nuovo. In effetti, cambia la natura della relazione: chi riceve la delega diventa capo di se stesso, guidato da una coscienza che propone l’impegno ad accettare gli accordi in vista dei risultati desiderati. Questo approccio consente anche di sprigionare una gran quantità di energie creative, così da permettergli di fare tutto quanto è possibile per arrivare, in armonia con principi corretti, a tali risultati.

I principi insiti nella delega di responsabilità sono corretti e applicabili a ogni tipo di persona o situazione.

Con le persone immature, sarà necessario identificare più linee guida e obiettivi meno sfidanti, mettere a disposizione più risorse, stabilire maggiori momenti di verifica e applicare immediatamente le conseguenze. Con persone

più mature, ci saranno risultati più stimolanti, necessità di minori linee guida, verifiche meno frequenti e criteri di valutazione più aperti.

La delega efficace è forse il miglior indice di un'efficace gestione perché è fondamentale per la crescita sia personale che a livello organizzativo.

### **3.13 Il paradigma del quadrante II**

La chiave per accedere ad una efficace gestione di se stessi, o di altre persone attraverso la delega, non va cercata in una tecnica, in uno strumento o fattore esterno. E qualcosa di intrinseco: è il paradigma del quadrante II che vi permette di vedere attraverso la lente dell'importanza anziché quella dell'urgenza.

Nell'Appendice B troverete un esercizio intitolato "Una giornata da Quadrante II in ufficio" vi aiuterà a vedere, in un contesto aziendale, con quale forza questo paradigma possa esercitare il suo impatto sul vostro livello di efficacia.

Man mano che procederete nel lavoro per sviluppare un paradigma da quadrante II, diventerete sempre più capaci di organizzare e gestire ogni settimana della vostra vita legandola alle vostre più profonde priorità, di realizzare i vostri programmi. Non sarete dipendenti da nessun'altra persona o cosa per una gestione efficace della vostra vita.

Fatto interessante, tutte le sette regole si situano nel quadrante II. Ciascuna di esse riguarda cose d'importanza fondamentale che, se fatte con regolarità e costanza, incideranno enormemente, e in modo positivo, sulla vostra vita.

### **Suggerimenti pratici**

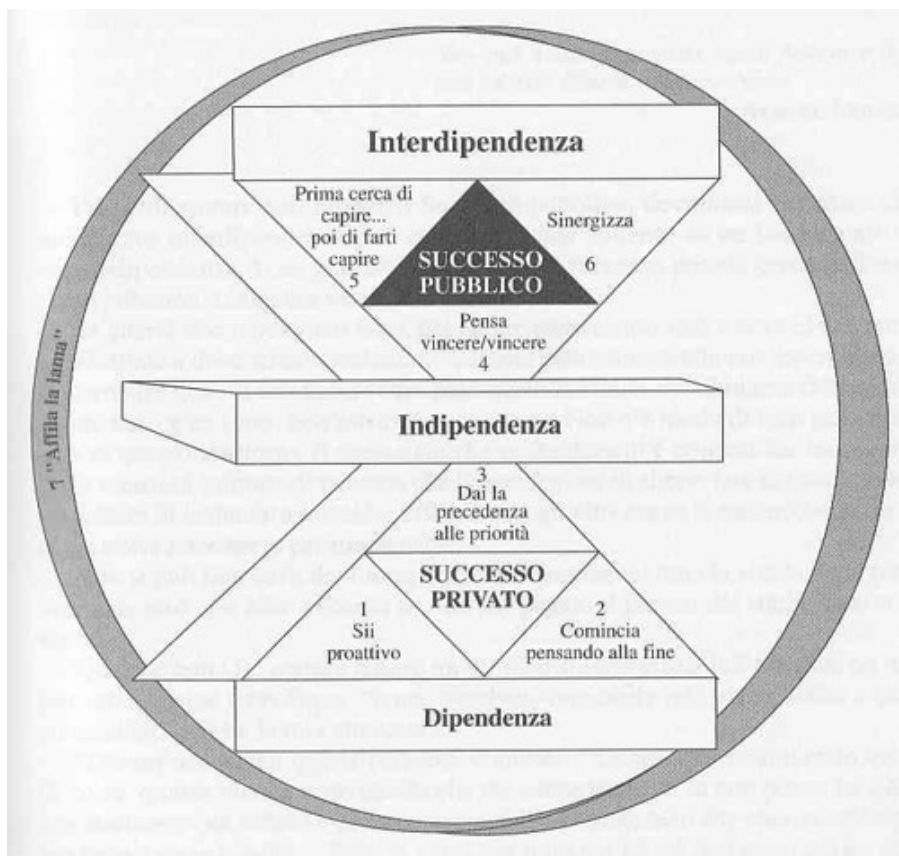
1. Identifica un'attività da quadrante II che sai essere stata trascurata nella tua vita e che, se fatta bene, avrebbe avuto un impatto poderoso sulla tua vita, dal punto di vista personale o da quello professionale. Scrivila e impegnati a recuperare il tempo perduto.
2. Prepara una matrice del tempo e cerca di valutare quale percentuale del tuo tempo passi in ciascun quadrante. Controlla i tuoi tempi per tre giorni ad intervalli di quindici minuti. Quanto è stata accurata la tua stima? Sei soddisfatto del tuo modo d'impiegare il tempo? Che cosa ti ci vorrebbe per cambiare?
3. Fai l'elenco delle responsabilità che potresti delegare e l'elenco delle persone a cui potresti delegare o che potresti formare a tal fine. Definisci che cosa è necessario per avviare il processo di delega o di formazione.
4. Organizza la tua prossima settimana. Inizia annotando i tuoi ruoli e



i tuoi obiettivi per la settimana, poi trasferisci gli obiettivi a uno specifico piano d'azione. Alla fine della settimana, giudica tu quanto il tuo progetto abbia realizzato i tuoi valori profondi e propositi nella vita di tutti i giorni, e quanto sia stato capace di mantenerti coerente a questi valori e propositi.

5. Impegnati a cominciare a organizzarti su base settimanale e fissa un orario regolare per i vari compiti.
6. Converti in uno strumento di quarta generazione quello che stai utilizzando attualmente o procuratene uno.
7. Leggi attentamente “Una giornata da Quadrante II in ufficio” (Appendice B) per una comprensione maggiore dell'impatto del paradigma del quadrante II.

## Terza Parte Successo pubblico



# Paradigmi d'interdipendenza

*Non può esistere amicizia senza fiducia e non può esistere fiducia senza  
coerenza.*

SAMUEL JOHNSON

Prima di entrare nell'area del Successo pubblico, dovremmo ricordare che un'efficace interdipendenza può essere costruita soltanto su un fondamento di vera indipendenza. L'ho già detto, ricordate? Il successo privato precede il successo pubblico. L'algebra viene prima del calcolo.

Se guardiamo il percorso fatto, per capire dove siamo stati e dove ci troviamo in relazione a dove stiamo andando, vedremo chiaramente che non saremmo potuti arrivare dove ci troviamo senza percorrere la strada che abbiamo fatto. Altre strade non ce ne sono; non esistono scorciatoie. Non c'è modo di farsi paracadutare su questo territorio. Il paesaggio che ci sta davanti è coperto dai frammenti delle relazioni infrante di persone che hanno tentato di abbreviare la strada. Hanno tentato di instaurare relazioni efficaci con gli altri senza la maturità e la forza di carattere necessarie per mantenerle.

Non si può fare così; devi semplicemente percorrere tutta la strada. Non puoi aver successo con altre persone se non hai pagato il prezzo del successo con te stesso.

Qualche anno fa, mentre tenevo un seminario sulla costa dell'Oregon, un uomo venne da me e mi disse: "Senta, Stephen, veramente non piace venire a questi seminari". Ebbe la mia attenzione.

"Dia un'occhiata a queste persone" continuò. "Guardi questo stupendo tratto di costa, questo mare e tutto quello che sta succedendo. E io non posso far altro che starmene qua seduto a preoccuparmi dell'interrogatorio che stasera subirò al telefono da mia moglie... Tutte le volte che sono via lei mi fa il terzo grado. Dove ho pranzato? Chi c'era con me? Sono stato impegnato in riunioni per tutta la mattina? Quand'è che abbiamo fatto l'intervallo per la colazione? Cosa ho fatto durante la colazione? Come ho passato il pomeriggio? Cosa ho fatto per svagarmi in serata? E con me chi c'era? Di che cosa abbiamo parlato? E quello che in realtà vuol sapere, ma non chiede mai esplicitamente, è a chi può telefonare per verificare tutto quello che le dico. Ogni volta che sono via non fa che torturarmi e criticare tutto quello che faccio. Tutto questo sta togliendo freschezza al mio matrimonio. Non mi piace per niente".

Aveva un'aria decisamente infelice. Parlammo per un po' e poi lui fece un commento molto interessante. "Ho idea che lei conosca tutte le domande da

fare” disse in tono quasi sbigottito. “È stato a un seminario come questo che l’ho conosciuta... mentre ero sposato con un’altra donna!”.

Considerai le implicazioni del suo commento e poi chiesi: “Lei cerca un rimedio rapido, vero?”.

“Si spieghi meglio”.

“Beh, le piacerebbe prendere un cacciavite, aprire la testa di sua moglie e rimettere a posto i fili in modo da riparare quel suo atteggiamento che non funziona, vero?”.

“Certo, vorrei che cambiasse” esclamò. “Non credo che sia bene per lei continuare ad asfissiarci così”.

“Amico mio” commentai, “con le parole lei non può uscire da un problema che si è creato con il suo comportamento”.

Qui ci troviamo di fronte a un salto di paradigma drammatico e basilare. Voi potete cercare di migliorare le vostre interazioni sociali con tecniche e competenze legate alla personalità, ma nel processo può capitarvi di troncare la base costituita dal carattere, che è la linfa. Non potete avere i frutti senza le radici. È il principio di sequenzialità: il successo privato precede il successo pubblico. L’autocontrollo e l’autodisciplina sono il fondamento di buone relazioni con gli altri.

Certi dicono che dobbiamo amare noi stessi prima di poter amare gli altri. Io penso che l’idea sia corretta, ma se uno non conosce se stesso, se non è capace di controllarsi, se non ha la padronanza di se stesso, è molto difficile che ami se stesso, se non in modo approssimativo, artificioso e forzato, superficiale.

Il vero rispetto di sé proviene dal dominio di sé, dalla vera indipendenza. Ed è questa l’essenza delle regole 1, 2 e 3. L’indipendenza è un punto di arrivo. L’interdipendenza è una scelta che solo persone indipendenti possono fare. Finché non siamo decisi a raggiungere una vera indipendenza, è sciocco cercare di sviluppare specifiche competenze nel campo delle relazioni umane. Possiamo tentare. Possiamo anche avere un certo successo fino a che le cose vanno bene. Ma quando arrivano le difficoltà - e state pur certi che arriveranno - non avremo la base necessaria per mantenere la relazione.

L’ingrediente più importante che mettiamo in qualsiasi relazione non è quello che diciamo o che facciamo, ma quello che siamo. E se le nostre parole e le nostre azioni provengono da tecniche superficiali (l’etica della personalità) anziché dal nostro intimo più vero (carattere etico), gli altri avvertiranno questa doppiezza. In sintesi, non saremo in grado di creare e mantenere la base necessaria per un’efficace interdipendenza.

Le tecniche e le competenze che realmente incidono sulle interazioni umane sono quelle che scaturiscono quasi naturalmente da un carattere davvero indipendente. Per ciò la sede da cui iniziare per costruire una qualsiasi relazione è dentro di noi, l'interno della nostra sfera d'influenza, del nostro carattere. Una volta diventati indipendenti - proattivi, incentrati su corretti principi, mossi da valori e capaci di organizzare e di eseguire con coerenza le nostre priorità - potremo scegliere di diventare interdipendenti: capaci di costruire relazioni ricche, durature e veramente efficaci con altre persone.

Un primo sguardo al territorio che ci sta davanti ci dice che stiamo entrando in una nuova dimensione. L'interdipendenza spalanca interi mondi di opportunità: associazioni ricche, piene di significato per migliorare in modo esponenziale la produttività, per dare un contributo, per imparare, per crescere. E proprio qui che ci scontriamo con quanto è più doloroso, frustrante, con i maggiori ostacoli verso la felicità e il successo. Un dolore di cui siamo consapevoli, un dolore acuto.

Possiamo vivere per anni con l'ansia continua che ci deriva dalla mancanza di visione, di leadership e di gestione della nostra vita. Ci sentiamo in qualche modo a disagio e scontenti, ogni tanto facciamo qualcosa per diminuire questa sensazione, almeno per un po', ma visto che è cronica, finiamo con l'abituarci, impariamo a convivere.

Quando, però, abbiamo problemi di interazione con altre persone quello che proviamo è un dolore acuto, intenso, tanto da desiderare che finisca al più presto.

È in quel momento che cerchiamo di curare i sintomi con espedienti e tecniche di pronto intervento: i cerotti dell'etica della personalità. Non vogliamo capire che questo dolore acuto è una conseguenza di un problema cronico più profondo. E, fino a che non smettiamo di curare i sintomi e non iniziamo a concentrarci sul problema, i nostri sforzi non potranno che avere risultati controproducenti. Il nostro unico successo sarà quello di rendere ancora più indecifrabile il problema vero.

Ora, sempre riflettendo sul modo efficace d'interagire con gli altri, torniamo alla nostra precedente definizione di efficacia. Abbiamo detto che essa rappresenta l'equilibrio P/CP, il concetto chiave nella storia della gallina e dell'uovo d'oro.

In una situazione d'interdipendenza, le uova d'oro sono l'efficacia, la sinergia, i risultati apportati da una comunicazione aperta e da una positiva interazione con gli altri. Per poter avere le uova regolarmente dobbiamo prenderci cura della gallina: dobbiamo creare e prenderci cura delle relazioni che portano a questi risultati.

Prima di iniziare a entrare nel merito delle regole 4, 5 e 6, vorrei introdurre quella che secondo me è una perfetta metafora per descrivere le relazioni umane e definire l'equilibrio P/CP in una realtà d'interdipendenza.

## **Il conto corrente emozionale**

Sappiamo tutti cosa sia un conto corrente. È il “luogo” in cui facciamo depositi di denaro, creando una riserva da cui possiamo effettuare prelievi ogni volta che ne abbiamo bisogno. La metafora del conto corrente emozionale si riferisce alla quantità di fiducia che si è creata, nel tempo, in una relazione. È il sentirsi a proprio agio, sicuro, con un altro essere umano.

Se io faccio depositi in un conto corrente emozionale con te versando cortesia, gentilezza, onestà, e mantenendo gli impegni presi, creo una riserva. La tua fiducia nei miei confronti aumenta, e io posso fare appello a tale fiducia molte volte se ne ho bisogno. Potrei fare degli errori, ma il livello di fiducia, questa riserva, li compenserebbe. Il mio modo di comunicare potrà anche non essere chiaro, ma tu capirai in ogni caso che cosa intendo. Non ti offenderai per una parola, o una cosa da poco. Quando il saldo è positivo, la comunicazione è facile, veloce ed efficace.

Se ho l'abitudine di essere scortese, irrispettoso, scostante, capriccioso, di tradire la tua fiducia, di minacciarti o avere atteggiamenti impositivi, alla fine il mio conto corrente emozionale sarà in rosso. Il livello di fiducia calerà in modo vertiginoso. Non avrò più alcuna flessibilità.

Dovrò stare bene attento ad ogni parola, soppesarla: una situazione di tensione, mai abbassare la guardia, sempre all'erta. Molte organizzazioni finiscono in questo territorio infido, molti matrimoni, molte relazioni.

Se non si mantiene alto il livello di fiducia, attraverso continui depositi, un matrimonio si rovina. La vita matrimoniale, invece di essere un “luogo” all'insegna della comunicazione e comprensione più profonda, diventa una sorta di rispettosa e tollerante condivisione dello stesso tetto. La relazione può arrivare a degenerare in ostilità e difensivismo. Ecco allora il “combatti o fuggi” che provoca litigi, porte sbattute, mutismi ostinati, isolamento e autocommiserazione. Può finire in una sorta di guerra fredda in casa, dove solamente la presenza dei figli, il sesso, o le apparenze fungono da collanti. Può arrivare ad essere una aperta battaglia in tribunale, dove aspre battaglie legali possono protrarsi per anni, con le parti che si accaniscono sugli errori del proprio ex.

Il matrimonio, tra l'altro, è potenzialmente la più intima, la più ricca, gioiosa,

soddisfacente e produttiva di tutte le possibili relazioni fra due persone su questa terra. Il faro P/CP è qui: possiamo andare a sbatterci contro oppure usarlo come una luce che ci guidi.

Le relazioni più continuative, come il matrimonio, richiedono i depositi più costanti. Le continue aspettative fanno sfumare i vecchi depositi. Se improvvisamente incontraste un vecchio amico di scuola che non vedevate da anni, potreste riprendere l'amicizia esattamente da dove l'avete lasciata, perché i depositi di una volta esisterebbero ancora. I conti con le persone con cui interagite regolarmente richiedono investimenti più costanti. Nelle nostre interazioni quotidiane si hanno a volte prelievi automatici o mutamenti nel modo in cui veniamo percepiti di cui non ci accorgiamo neppure. Questo succede soprattutto quando in famiglia c'è un adolescente.

Supponete di avere un figlio di questa fascia di età e di rivolgervi a lui normalmente in questo modo:

“Pulisci la tua stanza. Abbottonati la camicia. Abbassa la radio. Vai dal parrucchiere a tagliare i capelli. E non dimenticare di portare fuori la spazzatura!”. Dopo un po' di tempo, i prelievi superano di gran lunga i depositi.

Ora, supponete che questo ragazzo stia per prendere un'importante decisione che influirà sul resto della sua vita. Il livello di fiducia sarà così basso e il processo di comunicazione così chiuso e insoddisfacente che lui non sarà aperto ai vostri consigli. Potreste avere la maggiore saggezza e conoscenze da poterlo aiutare, ma ormai il vostro conto è quasi a secco, e lui finirà per prendere le sue decisioni da una prospettiva emotiva, con un'ottica a breve scadenza; cosa che potrebbe portare non piacevoli conseguenze in futuro.

Per poter comunicare su questioni delicate ci vuole un bilancio positivo. Come fare? Cosa succederebbe se cominciaste a far depositi nella relazione? Magari con un piccolo favore: portare a casa una rivista sul suo sport preferito, o semplicemente offrire aiuto, mentre sta lavorando ad un progetto. Portarlo ad un concerto o a prendere un gelato. Probabilmente il deposito più importante che potreste fare sarebbe semplicemente quello di ascoltarlo, senza giudicare o fare la predica o leggere la vostra autobiografia in quello che dice. Semplicemente ascoltare e cercare di capire. Fare in modo che possa sentire che vi preoccupate di lui, che lo accettate come persona.

Può darsi che in un primo tempo non reagisca. Potrebbe addirittura insospettirsi. “Che cos'è che avrà in mente papà adesso? Chissà che tecnica la mamma si è messa in testa”. Ma man mano che quei depositi veri arrivano, cominciano ad accumularsi. Il rosso si riduce.

Ricordate che il rimedio istantaneo è un miraggio. Costruire e riparare una relazione richiede tempo. Se vi spazientite per l'apparente mancanza di riscontro da parte di vostro figlio o per la sua apparente ingratitudine, potreste fare prelievi ingenti e distruggere quanto di positivo avete compiuto. "Dopo tutto quello che abbiamo fatto per te, tutti i sacrifici, come puoi essere così ingrato? Noi cerchiamo di essere carini, di venirti incontro e tu ti comporti così. Da non credere!".

È difficile non essere impazienti. Ci vuole del carattere per essere proattivi, per concentrarsi sulla propria sfera d'influenza, per favorire i processi di crescita, invece di "strappare i fiori per vedere come stanno venendo le radici".

Ma, veramente, non esistono rimedi istantanei, miracolistici: la costruzione e il recupero delle relazioni rappresentano investimenti a lungo termine.

## **Sei depositi importanti**

Vorrei suggerirvi sei depositi di primaria importanza che possono accrescere il conto corrente emozionale.

### *Comprendere la persona*

Cercare di comprendere realmente un'altra persona è probabilmente uno dei più importanti depositi che si possono effettuare, ed è il presupposto per qualsiasi altro deposito. Voi non sapete che cosa costituisce un deposito per un'altra persona finché non la comprendete veramente. Quello che per voi potrebbe essere un deposito - andare a fare una passeggiata per parlare, andare a prendere un gelato, lavorare a un progetto comune - potrebbe non essere affatto percepito dall'altra persona allo stesso modo. Potrebbe addirittura essere interpretato come un prelievo, anche se non va a toccare gli interessi o i bisogni profondi di quella persona.

Le cose importanti di una persona possono essere assolute inezie per un'altra. Perché possiate fare un deposito, quello che è importante per un'altra persona dev'essere importante per voi quanto lo è per voi la persona stessa. State lavorando ad un progetto molto importante quando vostro figlio di sette anni vi interrompe per qualcosa che a voi sembra di nessun conto, ma che può essere molto importante dal suo punto di vista. La regola 2 ci aiuta a riconoscere il valore dell'altro e rinnovare il nostro impegno nei suoi confronti, e la regola 3 ci aiuta a subordinare il nostro programma a quella priorità. Accettando il valore di quanto vostro figlio vi sta dicendo, mostrate verso di lui una comprensione che costituisce un grosso deposito.

Ho un amico il cui figlio era veramente un fanatico del baseball. Al mio amico



il baseball non interessava per niente. Un'estate egli portò suo figlio a vedere almeno una partita giocata da ciascuna delle principali squadre del campionato. Il viaggio richiese oltre sei settimane e costò una bella cifra, ma diventò una importante esperienza di coesione nel loro rapporto.

Al mio amico fu chiesto al suo ritorno: "Ti piace così tanto il baseball?".

"Per niente" rispose. "È mio figlio che mi piace così tanto".

Un altro mio amico, professore universitario, aveva un rapporto pessimo con il figlio adolescente. Sostanzialmente, tutta la vita di quest'uomo ruotava intorno alla scuola e agli studi, ed egli pensava che suo figlio stesse sprecando la propria vita in lavori manuali, invece di impegnarsi per lo sviluppo del proprio cervello. Stava sempre addosso al ragazzo, e nei momenti di sconforto cercava di fare dei depositi che semplicemente non funzionavano come tali. Il ragazzo recepiva quei gesti come ulteriori forme di sopraffazione, di critica da parte del padre, che si tradussero in enormi prelievi. Il rapporto stava prendendo una brutta piega, e il padre era disperato.

Un giorno gli spiegai questo principio: far sì che quanto è importante per l'altra persona diventi importante per te quanto è importante per te la persona stessa. Egli fece proprio il principio, e fino in fondo. Si unì a suo figlio in un progetto per costruire una grande muraglia cinese in miniatura intorno alla loro casa. Un progetto quanto mai impegnativo: ci lavorarono fianco a fianco per oltre un anno e mezzo.

Attraverso questa esperienza di collaborazione, il figlio uscì da quella fase della sua vita e diventò sempre più desideroso di sviluppare le sue facoltà intellettuali. Il vero beneficio, però, fu la trasformazione del rapporto. Invece di essere un punto spinoso, diventò una fonte di gioia e di forza sia per il padre che per il figlio.

Noi abbiamo la tendenza a proiettare i nostri desideri sugli altri. Proiettiamo le nostre intenzioni sul comportamento degli altri. Interpretiamo ciò che costituisce un deposito in base ai nostri bisogni, che abbiamo ora o che avevamo quando avevamo la stessa età dell'altra persona o eravamo a uno stadio esistenziale analogo. Se l'altro non interpreta il nostro sforzo come un deposito, tendiamo a considerare questo fatto come un rifiuto delle nostre buone intenzioni e a rinunciare.

La Regola d'Oro dice: "Fa' agli altri quello che vorresti fosse fatto a te". Mentre apparentemente questo potrebbe significare "Fa' per loro quello che vorresti aver fatto per te", credo che il significato più essenziale sia quello di capirli profondamente come individui, nel modo in cui noi vorremmo essere

compresi, e quindi di trattarli in conformità a tale comprensione. L'una volta un ottimo genitore mi disse a proposito di crescere i figli: "Trattali tutti allo stesso modo trattandoli tutti in modo diverso".

### *Badare alle piccole cose*

Le piccole gentilezze e cortesie sono estremamente importanti. Piccole scortesie, piccole villanie, piccole forme di mancanza di rispetto determinano grossi prelievi. Nelle relazioni umane, le piccole cose sono le grandi cose.

Ricordo una sera che trascorsi con due dei miei figli, qualche anno fa. Fu una vera e propria uscita padre-figli, con esercizio fisico, incontri di lotta libera, hot-dog, coca-cola e cinema: le cose classiche.

A metà film Sean, che allora aveva quattro anni, si addormentò nella sua poltrona. Suo fratello Stephen, che aveva sei anni, rimase sveglio, e noi guardammo insieme il resto del film. Comparsa la parola "fine", presi Sean in braccio, lo portai in macchina e lo distesi sul sedile posteriore. Quella sera faceva molto freddo, e quindi mi tolsi la giacca e lo coprii delicatamente.

Appena giunto a casa mi affrettai a prendere Sean e ad infilarlo nel suo lettino. Dopo che Stephen ebbe indossato il suo pigiama e si fu lavato i denti, mi stesi al suo fianco per parlare con lui della serata passata fuori insieme.

"Ti è piaciuto, Stephen?".

"E' stato bello" rispose.

"Ti sei divertito?".

"Sì".

"Cosa ti è piaciuto di più?".

"Non so. Il trampolino, credo".

"Che spasso, eh, fare tutte quelle capriole e quelle giravolte in aria!".

La sua reazione fu molto tiepida. Mi trovai a dialogare con me stesso. Mi chiesi perché Stephen non volesse aprirsi di più. Di solito diventava loquace quando succedeva qualcosa di eccitante. Ero un po' deluso. Sentii che c'era qualcosa che non andava; durante il ritorno a casa e mentre si preparava per andare a letto non aveva detto una parola.

Improvvisamente Stephen si girò sul fianco, voltando la faccia verso il muro. Mi chiesi perché e mi sollevai quanto bastava per vedere i suoi occhi inondati di lacrime.

"Che cosa c'è che non va, tesoro? Che cosa c'è?".

Si rigirò dalla mia parte, e capii che era un po' imbarazzato per quelle lacrime e quel tremolio di labbra e mento.

"Papà, se io avessi freddo copriresti anche me con la tua giacca?".

Di tutti gli eventi che succedessero in quella serata passata fuori insieme, il più importante fu un piccolo gesto di gentilezza: una momentanea e inconscia dimostrazione d'amore per il suo fratellino.

Quell'esperienza fu per me una formidabile lezione personale, e lo è ancor oggi. Le persone sono molto tenere, molto sensibili dentro. Non credo che età o esperienza facciano molta differenza. All'interno, perfino negli individui esteriormente più induriti e incalliti, ci sono i teneri sentimenti e le emozioni del cuore.

### *Mantenere gli impegni*

Mantenere un impegno o una promessa è un deposito di primaria importanza; venir meno all'impegno rappresenta un forte prelievo. Non c'è anzi un prelievo maggiore del fare una promessa importante a qualcuno e poi non mantenerla. La volta successiva la promessa, non verrà creduta. La gente tende a costruire le sue speranze intorno alle promesse, in particolare fondamentali.

Come genitore ho cercato di adottare la filosofia di non fare mai una promessa che poi non possa mantenere. Perciò cerco di farle con molta cautela, con molta moderazione, e a tener conto quanto più possibile di variabili e contingenze, in modo che non intervenga poi un fatto improvviso che m'impedisca di essere di parola.

A volte, nonostante i miei sforzi, si verifica un imprevisto che crea una situazione in cui sarebbe sconsigliabile mantenere una promessa che ho fatto. Quella promessa, però, ha sempre valore. Quindi la mantengo oppure spiego accuratamente la situazione alla persona coinvolta e chiedo di essere sciolto dall'impegno. Credo che mantenendo sempre la promessa che avete fatto costruirete una tale base di fiducia da colmare eventuali sacche di incomprensione createsi fra voi e vostro figlio. Allora, quando capiterà che vostro figlio vorrà fare qualcosa di cui voi, con la vostra esperienza, vedete già le conseguenze, potrete dire: "Sai se proseguirai, con questo atteggiamento avrai questo tipo di risultati". Se il ragazzo ha fiducia nelle vostre parole, nelle vostre promesse, agirà secondo i vostri consigli.

### *Chiarire le aspettative*

Immagina la difficoltà che potresti incontrare se tu e il tuo principale aveste idee completamente diverse sul tuo ruolo.

Ipotizziamo che tu chieda notizie della tua job description.

E il tuo capo risponda: "Mi aspettavo che fosse lei a portarmene una, così da poterne discutere insieme".

"Pensavo che definire il mio lavoro fosse di sua competenza".

“Niente affatto. Non ricorda? Fin dall’inizio le ho detto che il modo di gestire il suo lavoro sarebbe dipeso più che altro da lei”.

“Pensavo che intendesse parlare della qualità del mio lavoro. Ma io non so neppure qual è di preciso il mio lavoro”.

Anche aspettative non chiare nel campo degli obiettivi minano pesantemente la comunicazione e la fiducia.

“Io ho fatto esattamente quanto lei mi ha chiesto di fare, e questa ne è la relazione”.

“Io non voglio una relazione. L’obiettivo era di risolvere il problema, non di analizzarlo e di scrivere una relazione”.

“Io pensavo che l’obiettivo fosse di farsi un’idea esatta del problema in modo da poterlo delegare a qualcun altro”.

Quante volte abbiamo avuto questo genere di conversazioni?

“Tu hai detto...”.

“No, ti sbagli! Io ho detto...”.

“Invece no! Tu non hai mai detto che fosse inteso che lo...”.

“Eccome se te l’ho detto! Ho messo bene in chiaro...”.

“Ma se non me ne hai neanche accennato...”.

“Ma eravamo rimasti d’accordo così...”.

La causa di quasi tutte le difficoltà nei rapporti umani è legata ad aspettative contrastanti o ambigue circa ruoli e scopi. Sia che si tratti della questione di chi fa il lavoro e quale lavoro, di come vi rivolgete a vostra figlia quando le dite di pulire la sua stanza, o di chi nutre il pesce rosso e porta fuori la spazzatura, possiamo essere certi che aspettative non chiare porteranno a equivoci, a delusioni e a prelievi di fiducia.

Molte aspettative sono implicite. Non sono state esplicitamente stabilite o chiarite; nondimeno la gente le introduce in una particolare situazione. Nel matrimonio, per esempio, un uomo e una donna hanno aspettative implicite circa i loro rispettivi ruoli nel nuovo ambito familiare. Anche se queste aspettative non sono state discusse, o a volte neppure comprese dalle persone, il fatto di soddisfarle fornisce alimento alla relazione, mentre la loro violazione è fonte di prelievi.

Ecco perché è così importante che in ogni vostro incontro con una situazione nuova tutte le aspettative siano messe sul tavolo. Le persone cominciano a giudicarsi a vicenda attraverso queste aspettative. E, se sentono che le loro aspettative fondamentali sono state violate, la riserva di fiducia ne viene indebolita. Noi creiamo molte situazioni negative semplicemente dando per

scontato che le nostre aspettative siano evidenti, lampanti e sacrosante, tanto da essere chiaramente comprese e condivise dagli altri.

Il deposito consiste nel rendere le aspettative chiare ed esplicite fin dall'inizio. Questo richiede inizialmente un investimento reale di tempo e di sforzi, ma fa risparmiare una enormità di tempo e di fatica lungo la strada. Quando le aspettative non sono chiare e in comune, la gente comincia a risentirne nella sfera emotiva, e semplici malintesi diventano faccende spinose e complicate, con conseguenti scontri e interruzioni nella comunicazione.

Mettere bene in chiaro le aspettative esige a volte una buona dose di coraggio. Sembra più facile agire facendo finta che le differenze non esistano e sperare che le cose vadano per il meglio che non affrontare le differenze e lavorare insieme per arrivare a un complesso di aspettative di reciproco gradimento.

#### *Dar prova di coerenza personale*

La coerenza personale genera fiducia ed è alla base di molti diversi tipi di depositi.

La mancanza di coerenza può minare praticamente qualsiasi altro sforzo per creare grossi crediti di fiducia. Certe persone possono cercare di capire, ricordare le piccole cose, mantenere le promesse, mettere in chiaro e soddisfare aspettative, eppure non riuscire a creare riserve di fiducia se sono intimamente in malafede.

La coerenza comprende l'onestà, ma va oltre. Onestà è dire la verità: in altre parole, conformare le nostre parole alla realtà. Coerenza è conformare la realtà alle nostre parole: in altri termini, mantenere le promesse e soddisfare le aspettative. Ciò richiede integrità, in primo luogo con se stessi, ma anche con la vita.

Uno dei modi più importanti di manifestare coerenza è di essere leali verso quelli che non sono presenti. Così facendo, ci costruiamo la fiducia di quelli che sono presenti. Quando difendiamo gli assenti, manteniamo la fiducia dei presenti.

Mettiamo che tu ed io stiamo parlando a quattr'occhi, e critichiamo il nostro capo in un modo in cui non ci azzarderemmo mai a fare se lui fosse presente. Cosa succede se ad un certo punto il nostro rapporto si rovina? Tu sai che io chiacchiererò delle tue debolezze con qualcun altro. È quello che tu ed io abbiamo fatto con il nostro capo. Lo sai come sono fatto io. Davanti a te parlo in tono dolce e conciliante, ma appena volti la schiena ti sistemo per le feste. Mi hai visto farlo.

In questo consiste l'essenza della doppiezza. Pensi che possa costruire una

riserva di fiducia nel mio conto corrente emozionale con te?

Immagina invece che sia tu a cominciare a criticare il nostro capo e che ti dica che sostanzialmente sono d'accordo con parte delle critiche, e che ti suggerisca di andare da lui insieme, noi due, a presentargli una proposta per migliorare le cose. Allora che cosa penseresti che farei se qualcuno parlasse di te con me in tua assenza?

Un altro esempio. Poniamo che, nel mio sforzo di costruire un rapporto con te, ti dicessi qualcosa che qualcuno mi ha confidato. "Veramente non dovrei dirtelo" potrei cominciare, "ma dato che sei mio amico...". Così, tradendo un'altra persona, aumenterei la mia fiducia presso di te? O magari tu ti chiederesti se quello che mi dici in confidenza non verrebbe spiattellato ad altri?

Potrebbe sembrare che una doppiezza del genere segni un deposito presso la persona con cui si ha a che fare, ma in realtà si traduce in un prelievo di fiducia dal conto, perché comunica la propria mancanza d'integrità. Si potrà prendere l'uovo d'oro rappresentato dal piacere momentaneo di rimettere al proprio posto qualcuno o di venire a sapere informazioni riservate, ma in questo modo si uccide la gallina, indebolendo una relazione che sarebbe stata di reciproca soddisfazione per lungo tempo.

Coerenza è, in una realtà interdipendente, semplicemente questo: trattare ciascuno secondo lo stesso sistema di principi. Se lo fai, le persone arriveranno a darti fiducia. Può darsi che in un primo tempo non apprezzino le oneste esperienze di confronto che potrebbero emergere da una simile integrità. Il confronto richiede un notevole coraggio, e molti preferirebbero voler percorrere la strada più semplice, ironizzando e criticando, tradendo confidenze o parlando con qualcuno di altri. Ma, con il tempo, le persone si fideranno di te e ti rispetteranno perché sei onesto e aperto con loro. Hai a cuore gli altri, per cui accetti il confronto. Avere la fiducia degli altri è, come si dice, ancora meglio che essere amati. Con il tempo, ne sono convinto, meritare fiducia si traduce nell'essere amati.

Quando mio figlio Joshua era piccolo mi poneva spesso una domanda che mi scavava nell'intimo. Ogni volta che mi arrabbiavo con qualcun altro o mi mostravo anche sia pur minimamente impaziente o scortese, egli era così vulnerabile e onesto e il nostro rapporto così buono che si limitava a guardarmi negli occhi e a dire: "Papà, mi vuoi bene?". Se pensava che io stessi venendo meno con qualcun altro a un principio fondamentale della vita, temeva che avrei potuto farlo anche con lui.

Come insegnante, come padre, ho capito che la chiave che dà accesso al

novantanove è l'uno: in particolare l'uno che mette alla prova la pazienza e il buon carattere di tutti gli altri. È l'amore e la disciplina di quello studente, di quel figlio, a comunicare l'amore per gli altri. È come trattate l'uno che rivela come considerate il novantanove, poiché ciascuno in ultima analisi è uno.

Coerenza significa anche evitare qualsiasi comunicazione falsa, cattiva o irrispettosa della dignità altrui. Fra le definizioni della falsità c'è questa: "Qualsiasi comunicazione tesa a ingannare". Che noi comunichiamo a parole o attraverso il comportamento, se abbiamo coerenza e integrità, il nostro intento non può essere quello di ingannare.

*Scusiamoci sinceramente in caso di prelievo*

Quando facciamo un prelievo dal conto corrente emozionale dobbiamo chiedere scusa, e dobbiamo farlo sinceramente. Grandi depositi sono il frutto di frasi sincere come queste:

"Mi sono sbagliato".

"Mi sono comportato da villano".

"Le ho mancato di rispetto".

"Sono stato arrogante con te, me ne spiace immensamente".

"Ti ho messo in imbarazzo davanti ai tuoi amici e non avevo il diritto di farlo. Anche se volevo dimostrare una cosa, non avrei mai dovuto farlo. Chiedo scusa".

Ci vuole molta forza di carattere per chiedere scusa subito e spontaneamente, anziché mossi dalla compassione. Per poter chiedere scusa con sincerità è necessario essere padroni di se stessi e avere un profondo senso di sicurezza, radicato in principi e valori fondamentali.

Le persone con una scarsa sicurezza interiore non possono farlo. Scusarsi le rende vulnerabili. Pensano che scusandosi apparirebbero molli e deboli, e temono che altri approfitterebbero della loro debolezza. La loro sicurezza si basa sulle opinioni degli altri, ed essi si preoccupano di quello che potrebbero pensare gli altri. Inoltre, di solito si sentono giustificati per il loro comportamento. Razionalizzano il loro torto in nome del torto dell'altra persona, e, sempre che si scusino, si tratta di scuse superficiali.

"Se devi inchinarti, che l'inchino sia profondo", raccomanda la saggezza orientale. "Paga il dovuto fino all'ultimo centesimo", prescrive l'etica cristiana. Per essere un deposito, una scusa dev'essere sincera. E dev'essere percepita come sincera.

Ha insegnato Leo Roskin: "Sono i deboli ad essere crudeli. È solo dai forti che ci si può aspettare la dolcezza".

Un pomeriggio ero nel mio studio a casa, intento a scrivere, guarda caso, sulla pazienza. I ragazzini correvano avanti e indietro per il salone facendo un incredibile rumore, e io sentii che la mia, di pazienza, cominciava a diminuire.

Improvvisamente mio figlio David si mise a tempestare di colpi la porta del bagno, gridando a pieni polmoni:

“Fammi entrare! Fammi entrare! Fammi entrare!”.

Uscii di corsa dal mio studio e gli dissi nel tono più severo possibile: “David, hai idea di quanto questo mi disturbi? Lo sai quanto è difficile cercar di concentrarsi per scrivere in modo creativo? Adesso fila in camera tua e restaci finché non riuscirai a comportarti civilmente”. E così se ne andò nella sua stanza, con aria avvilita, chiudendo la porta.

Quando mi voltai mi resi conto di un altro problema. I ragazzi si erano messi a giocare a rugby nel corridoio, e uno di loro si era beccato una gomitata alla bocca. Era sdraiato nel salone, e gli usciva del sangue. Scoprii che David era corso in bagno a prendere un asciugamano bagnato per l’infortunato, ma sua sorella Maria, che stava facendo la doccia, non voleva aprire la porta.

Non appena capii che avevo interpretato in modo completamente sbagliato la situazione e avevo reagito in modo esagerato, chiesi immediatamente scusa a David.

Quando aprii la porta, la prima cosa che mi disse fu:

“Questa non te la perdono”.

“Ma perché no, tesoro?” ribattei. “In tutta onestà, non avevo capito che stavi cercando di aiutare tuo fratello. Perché non vuoi perdonarmi?”.

“Perché hai fatto la stessa cosa la settimana scorsa” rispose. In altre parole, diceva: “Papà, il tuo conto è scoperto, e non ti tirerai fuori a parole da un problema in cui ti sei cacciato col tuo comportamento”.

Le scuse sincere creano depositi; scuse ripetute interpretate come insincere creano prelievo. E ciò si riflette sulla qualità del rapporto.

Una cosa è compiere un errore, e tutt’altra cosa non ammetterlo. La gente perdona gli errori, perché gli errori provengono di solito dalla mente: sono errori di giudizio, ma non dimentica facilmente gli errori del cuore, l’intenzione malevola, le cattive motivazioni, il tentativo dettato dall’orgoglio di nascondere o di giustificare il primo errore.

*Le leggi dell'amore e le leggi della vita*

Quando facciamo depositi incondizionati, quando viviamo le leggi basilari dell’amore, incoraggiamo gli altri a vivere le leggi basilari della vita. In altre parole, quando amiamo veramente gli altri in modo incondizionato, senza



secondi tini, li aiutiamo a sentirsi sicuri, affermati nel loro essenziale valore, identità e integrità. Il loro naturale processo di crescita viene incoraggiato. Gli rendiamo più facile vivere le leggi della vita - cooperazione, contributo, autodisciplina, coerenza - e scoprire quanto c'è di più elevato e nobile dentro di loro e vivere in conformità con esso. Noi diamo loro la libertà di agire in accordo con i loro bisogni, anziché reagire alle condizioni e alle limitazioni da noi imposte. Ciò non significa che diventiamo permissivi o deboli: questo sì che è un prelievo ingente. Noi consigliamo, sproniamo, mettiamo in chiaro limiti e conseguenze, ma il nostro amore è sempre incondizionato.

Quando violiamo le leggi basilari dell'amore - quando vincoliamo questo dono a obblighi e condizioni - non facciamo che incoraggiare gli altri a violare le leggi basilari della vita. Li mettiamo in una posizione reattiva, difensiva, per cui si sentono in dovere di dimostrare: "Io conto come persona, indipendentemente da te".

In realtà non sono indipendenti. Si stanno ribellando alla dipendenza, il che è un'altra forma di dipendenza e si situa all'estremità più bassa del *continuum* della maturità. Diventano reattivi, quasi "nemicocentrici", più preoccupati di difendere i loro "diritti" e di addurre prove della loro individualità che non di ascoltare e seguire i loro bisogni interiori.

La ribellione è un problema del cuore, non della mente. La soluzione è fare depositi: costanti depositi di amore incondizionato.

Una volta avevo un amico preside di una scuola molto prestigiosa. Egli fece progetti e risparmiò per anni per permettere a suo figlio di frequentare quell'istituto, ma quando venne il momento il ragazzo si rifiutò di andarci.

Questo amareggiò molto il padre. Un diploma rilasciato da quella particolare scuola avrebbe rappresentato per il giovane un brillante inizio. Inoltre era una tradizione di famiglia, da tre generazioni. Il padre supplicò, insistette, diede fondo a tutti gli strumenti dialettici. Cercò anche di ascoltare il ragazzo e di comprenderlo, sempre nella speranza che avrebbe cambiato idea.

Il sottile messaggio che veniva comunicato era un messaggio di amore condizionato. Il figlio sentiva che in un certo senso il desiderio di suo padre che lui frequentasse quella scuola pesava di più del valore che egli gli attribuiva come persona e come figlio, e questo gli faceva estremamente paura. Di conseguenza lottò per la propria identità e coerenza, insistendo ancora di più nella sua risoluzione e nei suoi sforzi per razionalizzare la propria decisione di non andare a quella scuola.

Dopo un intenso esame di coscienza, il padre decise di fare un sacrificio:

rinunciare all'amore condizionato. Sapeva che suo figlio avrebbe potuto fare una scelta diversa da quella da lui sperata, nondimeno, lui e sua moglie decisero di voler bene a loro figlio in modo incondizionato, indipendentemente da ciò. Era una cosa estremamente difficile da fare perché avevano immensamente a cuore il valore della sua educazione, cosa per cui avevano fatto progetti e lavorato fin dalla sua nascita.

Il padre e la madre attraversarono un difficilissimo processo di riscrittura dei loro copioni, sforzandosi di comprendere realmente la natura dell'amore incondizionato. Comunicarono al ragazzo che cosa stavano facendo e perché, e gli dissero di essere arrivati al punto in cui potevano dire in tutta onestà che la sua decisione non avrebbe intaccato il loro sentimento d'amore nei suoi confronti. Non lo fecero per manipolarlo, per cercar di costringerlo a "prendere la giusta decisione". Lo fecero perché questa era la conclusione del loro percorso di crescita.

All'inizio il ragazzo non ebbe quasi nessuna reazione, ma a questo punto i suoi genitori avevano un così forte paradigma di amore incondizionato che i loro sentimenti per lui non cambiarono. Circa una settimana dopo egli disse ai suoi genitori che aveva deciso di non andare a quella scuola. Loro erano perfettamente preparati a questa decisione e continuarono a dar prova di amore incondizionato per lui. Tutto fu sistemato e la vita continuò normalmente.

Poco tempo dopo successe una cosa interessante. Il ragazzo, ora che non sentiva più il bisogno di difendere la propria posizione, cercò più profondamente dentro di sé e trovò che in realtà voleva fare quell'esperienza educativa.

Fece domanda di ammissione e poi lo disse a suo padre, che anche questa volta mostrò un amore incondizionato accettando in pieno le decisioni di suo figlio. Il mio amico era felice, ma non eccessivamente, perché aveva veramente imparato ad amare senza condizioni.

Dag Hammarskjöld, lo scomparso segretario generale delle Nazioni Unite, una volta fece una dichiarazione profonda e di grande forza: "È più nobile dedicarsi completamente a un singolo individuo che lavorare diligentemente per la salvezza delle masse.

Per me questo significa che potrei dedicare otto, dieci o dodici ore al giorno, per cinque, sei o sette giorni alla settimana a migliaia di persone e progetti "là fuori" eppure non avere un rapporto profondo con mia moglie, con mio figlio, con il collega che mi è più vicino. E ci vorrebbe più nobiltà di carattere - più umiltà, coraggio e forza - per ricostruire tale rapporto che per continuare a consacrare tutte quelle ore a tutte quelle persone e cause.

In venticinque anni di consulenze per aziende e associazioni, sono stato spesso colpito dalla forza di quella dichiarazione. Molti dei problemi che affliggono le organizzazioni derivano da difficoltà di relazione ai più alti livelli: fra due partner di un istituto professionale, fra il proprietario e il direttore di una società, fra il direttore e un vicedirettore. Ci vuole davvero più nobiltà di carattere per affrontare e risolvere questi problemi che per continuare a lavorare diligentemente per i molti progetti e individui “là fuori

La prima volta che lessi la dichiarazione di Hammarskod stavo lavorando in un’azienda dove le aspettative tra me e il mio più stretto collaboratore non erano per nulla chiare. La verità è che non avevo il coraggio di affrontare le nostre divergenze su ruoli e obiettivi, in termini di aspettative e valori, con particolare riferimento alla parte amministrativa. Lavorai per diversi mesi in uno spirito di compromesso per evitare quello che si sarebbe potuto rivelare uno spiacevole confronto. Nel frattempo covavamo entrambi sentimenti ostili.

Dopo aver letto che è più nobile dedicarsi completamente a un solo individuo che lavorare con diligenza per la salvezza delle masse, si fece strada in me, sempre più, l’idea di ricostruire quel rapporto.

Dovetti armarmi di coraggio per quanto mi attendeva, perché sapevo che sarebbe stato difficile mettere chiaramente le carte in tavola e giungere a una comprensione e a un impegno profondi e comuni. Ricordo che letteralmente tremavo al pensiero che da lì a poco avrei discusso con lui. Dava l’idea di essere un uomo molto duro, irremovibile sulle sue posizioni e assolutamente nel giusto ai propri occhi; d’altra parte avevo bisogno della sua energia e delle sue capacità. Temevo che un confronto potesse mettere in pericolo il rapporto, con il risultato di farmi perdere le sue doti e il suo ingegno.

Feci mentalmente una prova generale dell’incontro deciso, e alla fine stabilii fermamente dentro di me i principi, piuttosto che le pratiche, a cui avrei ispirato quello che avrei fatto e detto. Finalmente trovai la pace mentale e il coraggio per poter affrontare quello scambio d’idee.

Quando m’incontrai con quest’uomo scoprii, con mia assoluta sorpresa, che era passato attraverso lo stesso processo e che non vedeva l’ora di parlarmi. Era tutt’ altro che duro e sulla difensiva.

Nondimeno i nostri stili amministrativi erano notevolmente diversi, e l’intera organizzazione ne risentiva. Entrambi riconoscemmo i problemi che erano stati provocati dalla nostra mancanza di unità. Dopo parecchi incontri fummo in grado di affrontare i problemi più difficili, di metterli sul tappeto e di risolverli, uno per uno, in uno spirito di profondo mutuo rispetto. Potemmo così diventare

un fortissimo team di persone che si completavano e nutrivano sinceri sentimenti personali di affetto, in questo modo la nostra capacità di lavorare costruttivamente insieme ne fu enormemente avvantaggiata.

Creare l'unità necessaria per condurre un'impresa o una famiglia o un matrimonio in modo efficace richiede una grande forza personale e un grande coraggio. Nessuna capacità amministrativa e tecnica applicata a un lavoro può compensare mancanza di nobiltà di carattere personale; la nobiltà di carattere è fondamentale per coltivare le relazioni sociali. È a questo livello molto essenziale - nel rapporto uno a uno - che viviamo le leggi primarie dell'amore e della vita.

## **I problemi P sono opportunità CP**

Quest'esperienza mi ha insegnato anche un altro forte paradigma dell'interdipendenza. Riguarda il modo in cui vediamo i problemi. Io avevo vissuto per mesi cercando di evitare il problema, vedendolo come una fonte d'irritazione, un ostacolo, e augurandomi che in un modo o nell'altro si risolvesse. In questo caso, come si è visto, il problema stesso ha creato l'opportunità di costruire un profondo rapporto che ci ha permesso di lavorare insieme come un forte team di elementi complementari.

Credo che in una situazione interdipendente ogni problema P corrisponda a un'opportunità CP: un'occasione per creare i conti correnti emozionali che incidono in modo rilevante sulla produzione interdipendente.

Quando i genitori vedono i problemi dei figli come occasioni per sviluppare il rapporto anziché come motivi di preoccupazione e d'irritazione, si ha un mutamento completo nella natura dell'interazione fra genitore e figlio. I genitori diventano più disponibili, addirittura felici, di fronte al compito di comprendere veramente e di aiutare i figli. Quando un figlio si rivolge a loro con un problema, non pensano "Oh, no, un altro problema!". Invece il loro paradigma è: "Ecco una grande occasione per me di aiutare davvero mio figlio e investire nel nostro rapporto". Molte interazioni passano dall'area delle transazioni a quella delle trasformazioni, e man mano che i figli avvertono che i loro genitori riconoscono l'importanza dei loro problemi e il loro valore come persone vengono a crearsi indistruttibili vincoli di affetto e di fiducia.

Questo paradigma è molto vero anche nel mondo degli affari. Una catena di grandi magazzini che opera secondo tale paradigma si è creata proprio per questo una fedelissima clientela. Ogni volta che un cliente si presenta a uno di questi negozi con un problema, non importa quanto piccolo, i commessi colgono

l'occasione per cercare di stabilire un rapporto con lui. La loro risposta è un desiderio sincero e positivo di risolvere il problema per la sua soddisfazione. Questo viene trattato con tale gentilezza e rispetto, e servito in modo così sollecito e inappuntabile, che il più delle volte non pensa neppure più a fare i suoi acquisti altrove.

Riconoscendo che l'equilibrio P/CP è necessario per l'efficacia in una realtà interdipendente, possiamo valutare i nostri problemi come occasioni di accrescere il fattore CP.

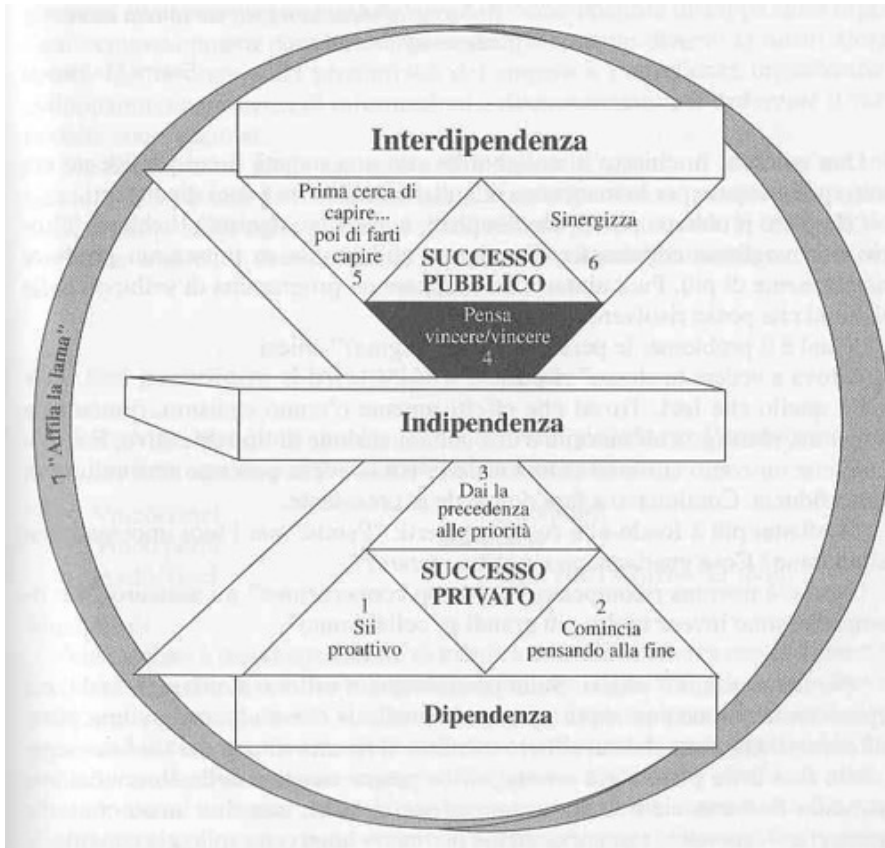
## **Le regole dell'interdipendenza**

Ora che abbiamo ben presente nella mente il paradigma del conto corrente emozionale, siamo pronti a passare alle regole del successo pubblico, del successo nel lavoro a fianco di altre persone. Ora possiamo vedere in che modo queste regole funzionano insieme per creare un'efficace interdipendenza. Possiamo anche vedere quanto sia potente l'effetto dei copioni che finora ci hanno tenuti legati ad altri modelli di pensiero e di comportamento.

Inoltre possiamo vedere a un livello ancora più profondo che l'efficace interdipendenza può essere conseguita unicamente da persone realmente indipendenti. È impossibile ottenere la vittoria pubblica con tecniche popolari di “negoziato vincere/vincere” o di “ascolto riflessivo” o di “soluzione creativa di problemi”, tutte cose che si basano sulla personalità e ignorano quel fondamento essenziale che è il carattere.

Consideriamo ora approfonditamente ciascuna delle regole che portano al successo pubblico.

## Regola 4 Pensa vincere/vincere



## Principi di leadership interpersonale

*Abbiamo affidato la regola aurea alla memoria; adesso affidiamola alla vita.*

*EDWIN MARKHAM*

Una volta mi fu chiesto di collaborare con una società il cui presidente era molto preoccupato per la mancanza di collaborazione fra i suoi dipendenti.

“Il nostro problema principale, Stephen, è che sono egoisti”, dichiarò. “Proprio non vogliono collaborare. So che se collaborassero potremmo produrre enormemente di più. Puoi aiutarci a sviluppare un programma di sviluppo delle relazioni che possa risolvere il problema?”.

“Qual è il problema: le persone o il paradigma?” chiesi.

“Prova a vedere tu stesso” rispose.

Fu quello che feci. Trovai che effettivamente c'erano egoismo, riluttanza a cooperare, resistenza all'autorità e una comunicazione di tipo difensivo. Era evidente che un conto corrente emozionale in rosso aveva generato una cultura di scarsa fiducia. Continuavo a fare domande al presidente.

“Andiamo più a fondo alle cose,” suggerii. “Perché mai i tuoi impiegati non collaborano? Cosa guadagnano a non cooperare?”.

“Non c'è nessuna ricompensa per la non cooperazione” mi assicurò. “Le ricompense sono invece molto più grandi se collaborano”.

Ne siamo sicuri? chiesi. Sulla parete del suo ufficio, dietro una tenda, era appeso un tabellone con sopra numerosi cavalli da corsa allineati su una pista. Sul muso di ciascuno dei cavalli era incollato il ritratto di uno dei suoi impiegati. Alla fine della pista c'era un magnifico poster turistico delle Bermuda, una splendida foto con cielo azzurro e nuvolette bianche, con due innamorati che passeggiano tenendosi romanticamente per mano lungo una spiaggia candida.

Una volta alla settimana il capo convocava tutti i suoi manager nel suo ufficio e parlava di collaborazione: “Lavoriamo tutti insieme. Così facendo faremo tutti più soldi . Poi tirava la tenda e mostrava il tabellone. “Allora, chi di voi vincerà il viaggio alle Bermuda?”.

Era come dire a un fiore di crescere mentre se ne annaffia un altro, come dire “i licenziamenti continueranno finché non si sarà alzato il morale”. Lui voleva cooperazione. Voleva che i suoi impiegati lavorassero insieme, condividessero idee, in uno sforzo che fosse di beneficio comune. Però li metteva in competizione fra loro. Il successo di uno significava il fallimento per gli altri.

Come succede con moltissimi problemi che dividono le persone nel mondo degli affari, nella famiglia e in altre relazioni, il problema di questa azienda era il

risultato di un paradigma sbagliato. Il presidente aveva cercato di ottenere collaborazione da un paradigma di competizione. Quando si è accorto che questo non funzionava voleva una tecnica, un programma, un antidoto usa-e-getta per indurre i suoi uomini a collaborare fra loro.

Non si può cambiare il frutto senza cambiare la radice. Lavorare sugli atteggiamenti e sui comportamenti sarebbe stato come lavorare di zappa sulle foglie. Così cominciammo a dare un indirizzo completamente diverso ai nostri sforzi, invece che lavorare sulla produttività del singolo e l'eccellenza organizzativa, svilupparammo un sistema di informazioni e riconoscimenti per rinforzare il valore della cooperazione.

Sia che il vostro ruolo sia quello di dirigente d'azienda o custode, nel momento in cui passate dall'indipendenza all'interdipendenza, passate ad un ruolo di leadership. Siete nella posizione d'influenzare altre persone. E la regola dell'efficace leadership interpersonale corrisponde all'atteggiamento vincere/vincere.

## **4.1 Sei paradigmi d'interazione umana**

Vinco/vinci non è una tecnica, è una filosofia globale per l'interazione umana. È in effetti uno dei sei paradigmi dell'interazione:

- Vinco/vinci • Perdo/perdi
- Vinco/perdi • Vinco
- Perdo/vinci • Vinco/vinci o niente di fatto

### *Vinco/vinci*

Vinco/vinci è una disposizione di mente e cuore che ricerca costantemente il reciproco beneficio in tutte le interazioni umane. Il paradigma vinco/vinci significa che gli accordi o le soluzioni trovate portano reciproco beneficio, reciproca soddisfazione. Con la soluzione vinco/vinci tutte le parti sono soddisfatte della decisione e si sentono impegnate nel piano d'azione. Vinco/vinci vede la vita non come un'arena competitiva ma come una realtà cooperativa. La maggior parte di noi tende a pensare in termini di dicotomie: forte o debole, duro o morbido, vincere o perdere. Questo modo di pensare è fondamentalmente errato. Si basa sul potere e sulla posizione anziché su principi. Vinco/vinci si basa sul paradigma "c'è posto per tutti": il successo di una persona non si raggiunge a scapito di altri.

Vinco/vinci significa credere nella terza alternativa. Non si tratta del tuo modo o del mio modo; si tratta di un modo migliore, di un modo superiore.

### *Vinco/perdi*



Un'alternativa a vinco/vinci è vinco/perdi, il paradigma della gara per il viaggio alle Bermuda. Afferma che: “Se vinco io, perdi tu”.

Nello stile della leadership, vinco/perdi rappresenta l'approccio autoritario: Io ottengo il mio scopo; tu non ottieni il tuo”. Le persone che osservano il paradigma vinco/perdi sono propense ad utilizzare la posizione, il potere, le credenziali, i beni o personalità, per ottenere i loro scopi.

Nella maggior parte di noi è stato profondamente inculcato fin dalla nascita un copione ispirato alla mentalità vinco/perdi. La prima e più importante delle forze all'opera è la famiglia. Quando un figlio viene confrontato con un altro, quando pazienza, comprensione o affetto è dato o negato sulla base di questi confronti, le persone sono in un atteggiamento mentale vinco/perdi. Ogni volta che l'amore viene dato in maniera condizionata, ogni volta che qualcuno deve meritarsi l'affetto, quello che gli viene comunicato è che non ha un valore intrinseco o che non è degno di essere amato. Viene confrontato col valore di qualcun altro o rapportato a qualche aspettativa.

Cosa può accadere ad un ragazzo, estremamente vulnerabile, estremamente dipendente dall'appoggio e dall'affermazione emotiva proveniente dai genitori, di fronte all'amore condizionato? Verrà formato, plasmato e programmato secondo la mentalità vinco/perdi.

Se sarò più bravo di mio fratello, i miei genitori mi vorranno più bene”.

“I miei genitori vogliono più bene a mia sorella. Si vede che io valgo di meno.

Un altro luogo in cui questi copioni si formano è il gruppo di coetanei. Un ragazzo vuole prima essere accettato dai suoi genitori e poi dai suoi coetanei, siano essi fratelli o amici. E tutti noi sappiamo quanto a volte possano essere crudeli i compagni. Spesso accettano o respingono completamente una persona a seconda di quanto si conforma alle loro aspettative e norme, rafforzando il copione ispirato al paradigma vinco/perdi.

Anche il mondo scolastico conferma e supporta il copione di tipo vinco/perdi. La “statistica” dice fondamentalmente che tu hai preso 8 perché un altro ha preso 5. Interpreta il valore dell'individuo paragonando questo all'altro. Nessun riconoscimento è attribuito al valore intrinseco; ciascuno è definito in modo estrinseco.

“E veramente un piacere averla con noi alla nostra riunione dell'Associazione dei genitori. Lei dovrebbe essere proprio fiero di sua figlia Caroline. È nei 5 più bravi della classe”.

“Mi fa piacere sentirlo”.

“Invece per suo figlio Johnny non va bene. Lui è veramente negli ultimi posti

per profitto”.

“Davvero? Ma è terribile! Cosa si può fare?”.

Quello che questo genere di confronti non vi dice è che magari Johnny si sta impegnando al massimo, rispedì) alle sua capacità, mentre Caroline sta battendo la l'iacea, vivendo di rendita. Le persone non sono classificate in base al loro potenziale o a quanto stanno utilizzando della loro capacità, ma in relazione ad altre persone. E i voti, le classifiche significano valore sociale; aprono porte, opportunità, oppure le chiudono. L'essenza del processo educativo è la competizione, non la cooperazione. La cooperazione, anzi, di solito viene associata al barare.

Altro forte produttore di questo paradigma è l'atletica, soprattutto per i giovani di sesso maschile che frequentano le superiori o l'università. Spesso sviluppano il paradigma fondamentale che la vita è un grande gioco, una partita dove si parte da zero punti e dove qualcuno perde. “Vincere” significa “battere” qualcuno nell'arena della competizione sportiva.

Un altro agente è la legge. Noi viviamo in una società litigiosa. La prima cosa a cui molta gente pensa quando si trova in difficoltà è far causa a qualcuno, trascinarlo in tribunale, “vincere” a spese di qualcuno. Ma la mentalità difensiva non è né creativa né cooperativa.

Indubbiamente abbiamo bisogno della legge, se non vogliamo che la società vada a rotoli. La legge garantisce sopravvivenza, ma non crea sinergia. Nel migliore dei casi produce un compromesso. La legge si basa su un concetto di antagonismo. La recente tendenza ad incoraggiare i magistrati e le facoltà di legge a privilegiare i pacifici patteggiamenti, le tecniche del vinco/vinci e l'impiego di giudici di pace, non fornirà forse la soluzione definitiva ma riflette pur sempre una crescente consapevolezza del problema.

Senza dubbio l'atteggiamento mentale vinco/perdi trova il clima ideale in situazioni caratterizzate dalla competitività e da un basso livello di fiducia. La vita, per la sua gran parte, non è competizione. Non dobbiamo certo vivere ogni giorno gareggiando con il nostro coniuge, con i nostri figli, colleghi, vicini e amici. “Chi sta vincendo nel nostro matrimonio?” è un interrogativo ridicolo. Se non stanno vincendo entrambi, stanno perdendo entrambi.

La maggior parte della vita è una realtà interdipendente, non indipendente. La maggior parte dei risultati che volete dipende dalla cooperazione fra voi e altre persone. E la mentalità vinco/perdi non è funzionale a questa cooperazione.

*Perdo/vinci*

Altre persone sono programmate nel modo opposto: perdo/vinci.

“Io perdo, tu vinci”.

“Vai avanti tu. Hai vinto”.

“Mettimi i piedi in testa. Lo fanno tutti”.

“Io sono un perdente. Sono sempre stato un perdente”.

“Io sono uno che ama il quieto vivere. Farei qualunque cosa per mantenermi in pace con tutti”.

Perdo/vinci è peggio di vinco/perdi perché non ha alcun criterio: nessuna richiesta, nessuna aspettativa, nessuna visione. Quelli che pensano in termini di perdo/vinci sono di solito pronti a compiacere o a metter pace a qualsiasi costo.

Si sforzano di essere graditi o accettati, perché in questo trovano la loro forza. Non hanno molto coraggio di esprimere i loro sentimenti e convinzioni e si sentono facilmente in soggezione di fronte alla forza delle individualità altrui.

Nelle trattative, perdo/vinci è visto come una capitolazione: arrendersi o abbandonare la lotta. Nello stile della leadership, è permissivismo o indulgenza. Perdo/vinci significa essere “un buon diavolo”, anche se “i buoni diavoli sono sempre gli ultimi”.

Le persone fedeli al paradigma vinco/perdi amano quelle che vivono all’insegna del perdo/vinci perché possono approfittarne. Amano le loro debolezze: ne traggono vantaggio. Queste debolezze sono complementari alle loro forze.

Il problema è che le persone perdo/vinci covano moltissimo risentimento. E il risentimento non muore mai: presto o tardi tornerà a colpire nei modi più pericolose. Le malattie psicosomatiche, soprattutto quelle a carico dei sistemi respiratorio, nervoso e circolatorio, costituiscono spesso la manifestazione fisica di risentimento accumulato, di profondo disappunto e disillusione repressi dalla mentalità perdo/vinci. Altre manifestazioni di emozioni represses sono la collera esagerata, reazioni sproporzionate e il cinismo.

Chi reprime in continuazione i propri sentimenti, invece di trascenderli verso qualcosa di più nobile, crede che questo influisca sulla loro stima di sé e sulla qualità dei loro rapporti con gli altri.

Sia il paradigma vinco/perdi che quello perdo/vinci sono posizioni deboli, fondate su insicurezze personali. In un’ottica di breve respiro, vinco/perdi porta risultati maggiori perché utilizza i punti di forza e il talento di persone ai massimi livelli. Perdo/vinci è debole e caotico fin dall’inizio.

Molti dirigenti, manager o genitori oscillano avanti e indietro, come pendoli, dalla mancanza di riguardo per gli altri del vinco/perdi all’indulgenza del perdo/vinci. Quando non possono più sopportare la mancanza di disciplina, di

struttura e la chiarezza di direzione applicano vinco/perdi, fino a che il senso di colpa non li porta al perdo/vinci, e così di seguito...

#### *Perdo/perdi*

Quando due persone vinco/perdi sono insieme - cioè quando due individui decisi, ostinati ed egocentrici interagiscono - il risultato sarà perdo/perdi. Perderanno entrambi. Entrambi diventeranno vendicativi e vorranno “rendere la pariglia” o “pareggiare i conti”, ignorando il fatto che l’assassinio è un suicidio, che la vendetta è un’arma a doppio taglio.

So di un divorzio in cui il marito ricevette dal giudice l’ordine di vendere le sue proprietà e di versare metà del ricavato alla ex moglie. In ottemperanza all’ingiunzione, egli vendette un’automobile del valore di oltre 10.000 dollari per 50 dollari e ne diede 25 alla moglie. Quando questa protestò, il cancelliere del tribunale fece un controllo e scoprì che il marito stava procedendo allo stesso modo con tutti gli altri beni.

Alcuni individui diventano così “nemicocentrici”, così ossessionati dal comportamento di un’altra persona, che non vedono altro fuorché il loro desiderio che essa perda, anche se ciò significa che loro stessi perderanno. Perdo/perdi è la filosofia del conflitto fra avversari, la filosofia della guerra.

Perdo/perdi è anche la filosofia del soggetto dipendente, privo di direzione interiore, che si sente infelice e pensa che chiunque altro dovrebbe esserlo. “Se nessuno vince mai, forse essere perdente non è così grave”.

#### *Vinco*

Un’altra alternativa comune è semplicemente quella dell’atteggiamento vincere. Le persone con la mentalità vinco non vogliono necessariamente che qualcun altro perda. Questo non ha nessuna importanza. Ciò che conta è che essi ottengano quello che vogliono.

Quando non c’è dissidio o competizione, vinco è probabilmente lo schema comportamentale più comune nelle transazioni di ogni giorno. Una persona con la mentalità vinco pensa in termini di conseguimento dei propri obiettivi e lascia che gli altri conseguano i loro.

## **4.2 Quale opzione è migliore?**

Delle cinque filosofie discusse finora - vinco/vinci, vinco/perdi, perdi/vinco, vincere - qual è la più efficace? La risposta è “dipende”. Se tu vinci una partita a football, significa che l’altra squadra perde. Se lavori in una filiale lontana chilometri da un’altra filiale, e non disponi di nessuna relazione funzionale tra gli uffici, magari competere potrebbe essere un’idea per stimolare gli affari.

D'altra parte non vorresti mettere in piedi una situazione competitiva di tipo vinco/perdi del tipo "corsa alle Bermuda" all'interno di un'azienda o in una situazione in cui hai bisogno della cooperazione fra persone o gruppi di persone per raggiungere il successo.

Se dai valore a un rapporto personale e la questione non è poi così importante, in alcune circostanze puoi accettare una situazione perdo/vinci per dare un messaggio positivo all'altra persona. "Quello che voglio non è importante per me come il mio rapporto con te. Questa volta facciamo pure come vuoi tu". Puoi anche scegliere perdo/vinci se credi che l'impiego di tempo e di energie per ottenere un qualsiasi tipo di vittoria sarebbe in contrasto con altri valori più importanti. Può darsi che semplicemente non ne valga la pena.

Ci sono circostanze in cui vorresti solo vincere e non saresti affatto preoccupato delle conseguenze di tale vittoria su altri. Se fosse in pericolo la vita di tuo figlio, per esempio, saresti preoccupato solo in modo marginale di altre persone e circostanze: l'essenziale sarebbe salvare la vita di tuo figlio.

La scelta migliore, quindi, dipende dalla realtà. Il problema è leggere in modo accurato tale realtà e non utilizzare il paradigma vinco/perdi o altri tipi di copioni in ogni situazione.

La maggior parte delle situazioni, infatti, fa parte di una realtà interdipendente, dove l'unica alternativa veramente valida fra le cinque è quella del paradigma vinco/ vinci.

Vinco/perdi non è una valida alternativa perché, anche se ti sembra che io abbia vinto in un confronto con te, ciò ha influito sui tuoi sentimenti, sul tuo atteggiamento verso di me e sul nostro rapporto. Se, per esempio, sono un fornitore della tua azienda e vinco in una particolare contrattazione, imponendo le mie condizioni, posso ottenere quello che voglio. Ma tu ti rivolgerai ancora a me? Il mio vincere a breve termine sarà in realtà un perdere sul lungo periodo se non mi fai più ordinazioni. Quindi un vinco/perdi in una relazione interdipendente è in realtà, sul lungo periodo, un perdo/perdi.

Se siamo in una situazione perdo/vinci, potrà sembrare che per il momento tu stia ottenendo quello che vuoi. Ma come si rifletterà questo sul mio atteggiamento nel nostro rapporto di lavoro, verso il rispetto del contratto? Forse io non mi rivelerò più tanto ansioso di accontentarti. Non mi dimenticherei di questo in una successiva contrattazione. Potrei lamentarmi di questo con i colleghi o raccontare quello che è accaduto. Così siamo di nuovo al paradigma perdo/perdi. Perdo/perdi, naturalmente, non è valido in nessun contesto.

E se io mi concentrassi sul mio personale obiettivo di vincere e non prendessi

neppure in considerazione il tuo punto di vista, non si avrebbe alcuna base per nessun tipo di relazione produttiva.

Sul lungo periodo, se non c'è vittoria per entrambi, perdiamo entrambi. Ecco perché vinco/vinci è l'unica vera alternativa nelle realtà interdipendenti.

Durante una mia consulenza, il direttore di una grossa catena di negozi, che mi disse: 'Stephen, l'idea del vinco/vinci è buona, ma è troppo idealistica. Il duro, realistico mondo degli affari è qualcosa di diverso. Dappertutto c'è vinco/perdi, e se non ti butti nella mischia non ce la fai, ecco tutto'.

"E va bene" obiettai, "applica vinco/perdi coi tuoi clienti. È realistico questo?".  
.M

"Beh, no" rispose.

"Perché no?".

"Perderei i miei clienti".

^Allora accetta l'opzione perdo/vinci: vendi i negozi. Questo è realistico?".

"No. Nessun margine, nessun investimento".

Considerammo le varie alternative, e vinco/vinci apparve l'unico approccio veramente realistico.

"Penso che vada bene per i clienti" ammise, "ma non per i fornitori".

"Tu sei il cliente del fornitore" argomentai. "perché non vale lo stesso principio?"

"Beh, poco tempo fa abbiamo ridiscusso le modalità dei nostri contratti di locazione con i direttori e i proprietari dei negozi" spiegò. "Abbiamo adottato un atteggiamento vinco/vinci. Siamo stati aperti, ragionevoli, concilianti. Ma quelli hanno preso questa posizione per debolezza, e così ci hanno fregato".

"Ma perché avete scelto il perdo/vinci?" chiesi.

^ Non l'abbiamo scelto. Il nostro paradigma era vinco/vinci".

"Non hai detto che vi hanno fregato?".

"Infatti".

"In altre parole, avete perso". "Esatto".

"E loro hanno vinto". "Già".

"Allora questo come lo chiamiamo?".

Quando si rese conto che quello che aveva chiamato vinco/vinci era in realtà un perdo/vinci, rimase sconcertato. Quando esaminammo le conseguenze a lungo termine di quel perdo/vinci, i sentimenti repressi, i valori calpestati, il risentimento nascosto, convenimmo che alla fine era in realtà una perdita per entrambe le parti.

Se quell'uomo avesse avuto un reale atteggiamento vinco/vinci, avrebbe

mantenuto vivo più a lungo il processo di comunicazione, avrebbe ascoltato di più il rappresentante dei negozianti e poi avrebbe espresso il suo punto di vista con più coraggio. Avrebbe continuato a operare nello spirito del vinco/vinci finché non fosse stata raggiunta una soluzione soddisfacente per entrambi. Questa soluzione, questa terza alternativa, sarebbe stata sinergica: probabilmente qualcosa a cui nessuno dei due aveva pensato per conto suo.

### *Vinco/vinci o niente di fatto*

Quando due persone non giungono a una soluzione sinergica - con soddisfazione di entrambi - possono arrivare a un'espressione ancora più alta del vinco/vinci: vinco/vinci o niente di fatto.

“Niente di fatto” significa sostanzialmente che se non possiamo trovare una soluzione che sia di beneficio per entrambi, ci accordiamo su un garbato disaccordo: niente di fatto. Non è stata creata nessuna aspettativa, non sono stati stipulati contratti per specifiche prestazioni. Io non ti assumo oppure non condividiamo questo incarico perché è evidente che i nostri valori o i nostri obiettivi stanno andando in opposte direzioni. Molto meglio rendersene conto prima ancora d'imbarcarsi nell'impresa, che alla fine, quando si sono create aspettative, ed entrambe le parti hanno subito una delusione.

Quando avete un niente di fatto come opzione nella vostra mente, vi sentite liberati perché non avete bisogno di manipolare persone, di riempire l'agenda di impegni pressanti, di impegnare tutti i vostri sforzi in vista del vostro scopo. Potete essere aperti. Potete cercare realmente di comprendere le motivazioni più profonde delle diverse posizioni.

Con un niente di fatto come opzione, potete dire onestamente: “Io voglio lavorare soltanto per il vinco/vinci. Io voglio vincere, e voglio che anche tu vinca. Non voglio abbandonare la mia posizione, ma non voglio neanche che tu non sia soddisfatto, questo, infatti, alla fine, creerebbe un prelievo importante nel conto corrente emozionale. Non credo d'altra parte che ti sentiresti contento se vincessi tu e io perdessi. Perciò lavoriamo per un vinco/vinci. Organizziamoci bene per ottenere questo risultato. E se non possiamo ottenerlo rinunciamo di comune accordo. Meglio lasciar perdere che ritrovarci con una decisione che non vada bene per entrambi. Magari ci si ripresenterà un'altra occasione, e forse riusciremo a lavorare insieme”.

Poco dopo aver appreso il concetto di vinco/vinci o niente di fatto, il direttore di una piccola ditta di software mi raccontò questo aneddoto:

“Avevamo sviluppato un nuovo software che abbiamo venduto con un contratto quinquennale a una banca. Il direttore della banca ne era entusiasta, ma

la sua decisione non piaceva ai suoi collaboratori”.

“Circa un mese dopo la banca ha cambiato direttore. Il nuovo direttore è venuto da me e mi ha detto: ‘Non mi trovo proprio con queste innovazioni informatiche. Ho per le mani un bel problema. Tutti i miei impiegati dicono che non si trovano a loro agio, e io non me la sento proprio, per il momento, d’insistere perché si adeguino al programma’ ”.

“La mia azienda era in grosse difficoltà finanziarie. Sapevo di avere ogni diritto legale di far rispettare il contratto. Ma ero convinto del valore del principio vinco/vinci. Così gli ho detto: ‘Noi abbiamo un contratto. La sua banca si è assicurata i nostri prodotti e i nostri servizi per poter convertire le sue attività secondo il nostro programma. Mi rendo conto che lei non ne è contento, quindi accetto di annullare il contratto e di restituirle l’acconto; se un giorno, in futuro, cercherà una soluzione in termini di software, tomi a trovarci’ ”.

“Praticamente ho stracciato un contratto da 84.000 dollari: quasi un suicidio finanziario. Però ho sentito che, nel lungo periodo, se il principio era giusto, il danno sarebbe rientrato e avrebbe fruttato anche interessi”.

“Tre mesi dopo il nuovo direttore mi ha telefonato: “Sto introducendo innovazioni nel modo di elaborare i dati, e voglio fare un affare con lei. Ho firmato un contratto per 240.000 dollari”.

Qualsiasi cosa di meno di una soluzione vinco/vinci in una realtà interdipendente è una seconda scelta che avrà un impatto negativo a lungo termine sul rapporto. È necessario considerare con attenzione il costo di tale impatto. Se non si può raggiungere una vera situazione vinco/vinci, molto spesso è preferibile optare per un niente di fatto.

Vinco/vinci o niente di fatto introduce un’enorme quantità di libertà emotiva nei rapporti all’interno della famiglia. Se i membri di una famiglia non riescono a mettersi d’accordo su un video che piaccia a tutti, possono semplicemente decidere di fare qualcos’altro piuttosto che qualcuno si goda la serata a spese di altri.

Ho un’amica che per molti anni aveva coinvolto tutti i suoi familiari nell’abitudine di cantare insieme. Quando i figli erano ancora piccoli, arrangiava la musica, confezionava i costumi, accompagnava i bambini al piano e dirigeva le esibizioni.

Quando i figli diventarono più grandi, i loro gusti musicali cominciarono a cambiare e cominciarono a volere decidere il repertorio e i costumi. Dirigerli diventò meno facile.

Lei aveva cantato in pubblico per anni e si sentiva più vicina alle preferenze



degli anziani delle case di riposo dove avevano intenzione di esibirsi, e quindi si rendeva conto che molte delle idee suggerite dai figli non sarebbero state opportune. Nello stesso tempo, però, riconosceva il loro bisogno di esprimersi e di partecipare al processo decisionale.

Così stabilì una situazione vinco/vinci o niente di fatto. Disse ai ragazzi che voleva arrivare a un accordo su cui si trovassero tutti soddisfatti: in caso contrario essi semplicemente avrebbero trovato altri modi per esprimersi. Il risultato fu che ciascuno si sentì libero di esprimere i propri sentimenti e idee mentre lavorava con gli altri per arrivare a una soluzione vinco/vinci, sapendo che poteva essere d'accordo o meno senza stress emotivi.

L'approccio vinco/vinci o niente di fatto è realistico soprattutto all'inizio di un rapporto d'affari o di un'impresa commerciale. In un rapporto d'affari continuativo, il niente di fatto può non essere un'opzione valida o può creare gravi problemi, particolarmente nelle aziende familiari o in relazioni d'affari tra amici.

Nello sforzo di salvare il rapporto, a volte le persone continuano per anni ad accettare un compromesso dopo l'altro, pensando in termini di vinco/perdi o perdo/vinci anche quando parlano in termini di vinco/vinci. Questo crea grossi problemi per le persone e per gli affari, soprattutto se la competizione va ad incidere sul paradigma vinco/vinci e sulla sinergia.

Senza un niente di fatto, molte aziende vanno in crisi, falliscono o devono essere affidate a manager esterni. L'esperienza mostra che spesso è meglio, nell'avviare un'azienda di famiglia o un'impresa fra amici, riconoscere la possibilità finale di un niente di fatto e stabilire un qualche tipo di patto di compravendita in modo che gli affari possano prosperare senza danneggiare in modo permanente il rapporto.

Naturalmente esistono relazioni dove il niente di fatto non è accettabile. Io non abbandonerei mai i miei figli o mia moglie per rifugiarmi in un niente di fatto (meglio sarebbe, se necessario, ricorrere a un compromesso: una forma inferiore di vinco/vinci). In molti casi, è possibile entrare in trattative con un pieno atteggiamento vinco/vinci o niente di fatto: la libertà resa possibile da questo atteggiamento è incredibile.

### **4.3 Cinque dimensioni di vincere/vincere**

L'atteggiamento vinco/vinci è la regola della leadership interpersonale. Esso implica l'esercizio di ciascuna delle facoltà umane - autoconsapevolezza, immaginazione, coscienza e volontà autonoma - nelle nostre relazioni con gli

altri. Comporta mutuo apprendimento, mutua influenza, mutui benefici.

Ci vuole un gran coraggio, nonché molta riflessione, per creare questi benefici reciproci, soprattutto se stiamo interagendo con altri che hanno dentro, nell'intimo più profondo, un copione in stile vinco/perdi.

Ecco perché questa regola implica dei principi di leadership interpersonale. Un'efficace leadership interpersonale richiede visione, iniziativa proattiva e quanta sicurezza, direzione, saggezza e potere proviene da una leadership personale incentrata su principi.

L'atteggiamento vinco/vinci è fondamentale per il successo in tutte le nostre interazioni, e coinvolge cinque dimensioni interdipendenti della vita. Si inizia con il carattere per procedere verso le relazioni, da cui nascono accordi. Si nutre in un ambiente dove strutture e sistemi si basano sul paradigma vinco/vinci. E implica un processo; non possiamo raggiungere vinco/vinci attraverso paradigmi vinco/perdi o perdo/vinci.

Il seguente diagramma mostra in che modo queste cinque dimensioni sono in rapporto fra loro: il carattere è il fondamento del paradigma vinco/vinci, e tutto il resto si regge su questo fondamento. Tre sono i tratti del carattere fondamentali per il paradigma vinco/vinci.

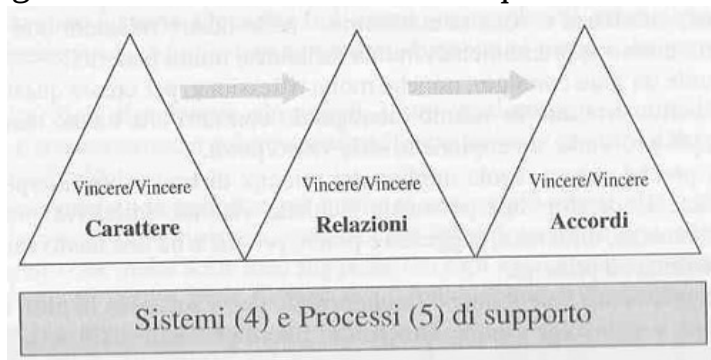
**Coerenza.** Abbiamo già definito la coerenza come il valore che attribuiamo a noi stessi. Le regole 1, 2 e 3 ci aiutano a sviluppare e a mantenere la coerenza. Mentre identifichiamo chiaramente i nostri valori e li applichiamo quotidianamente, grazie alla nostra nuova gestione ed organizzazione, possiamo sviluppare l'autoconsapevolezza e la volontà autonoma, facendo promesse e prendendo impegni importanti, e rispettandoli.

Non ha senso cercare di ottenere vinco nella nostra vita se non sappiamo neppure, in un senso profondo, che cosa sia vincere: che cosa è, in effetti, in armonia con i nostri valori più profondi. E, se non possiamo prendere e mantenere gli impegni con noi stessi oltre che con gli altri, i nostri impegni diventano privi di significato. Noi lo sappiamo; gli altri lo sanno. Sentono la malafede e si mettono sulla difensiva. Non c'è una base di fiducia e vinco/vinci diventa una tecnica superficiale e inefficace. La coerenza è la pietra angolare delle fondamenta.

**Maturità.** La maturità è l'equilibrio fra il coraggio e la considerazione per gli altri. Se un individuo riesce a esprimere i suoi sentimenti e le sue convinzioni con coraggio, cui fa da contraltare la considerazione per i sentimenti e le convinzioni dell'altro, è maturo, tanto più se la questione è molto importante per entrambi.

Se esaminiamo molti dei test psicologici usati per selezionare candidati, per organizzare campagne promozionali o a scopi formativi, troviamo che sono stati ideati per valutare questo tipo di maturità. Che lo si definisca “equilibrio forza dell’io/empatia”, “equilibrio fiducia in sé/rispetto per gli altri”, “equilibrio interesse per le persone/interesse per i propri compiti, “Io sono okay, tu sei okay” nel linguaggio dell’analisi transazionale, o “9.1, 1.9, 5.5, 9.9” nel linguaggio cifrato del management, la qualità ricercata è l’equilibrio fra ciò che chiamo coraggio e ciò che chiamo considerazione per gli altri.

Il rispetto per questa qualità è profondamente radicato nella teoria dell’interazione, del management e della leadership umana. È una profonda manifestazione dell’equilibrio P/CP. Mentre il coraggio può concentrarsi sull’ottenimento dell’uovo d’oro, la considerazione ha a che vedere con il bene a lungo termine della gallina. Il compito principale della leadership è quello di migliorare lo standard di vita e la qualità di vita degli stakeholder.



Molti pensano per dicotomie, in termini di “o questo o quello”. Pensano che se sei gentile non sei energico. Ma vinco/vinci significa essere gentile... ed energico. E due volte più energico di vinco/perdi. Per arrivare al paradigma vinco/vinci, non solo devi essere gentile, ma anche coraggioso. Non solo devi essere empatico, ma anche fiducioso. Non solo devi avere considerazione e sensibilità, ma anche audacia. Raggiungere questo equilibrio fra coraggio e considerazione per gli altri, è l’essenza della vera maturità ed è fondamentale per il paradigma vinco/vinci.

Se il mio coraggio è alto e la mia considerazione per gli altri bassa, dove mi colloco? In quella del paradigma vinco/perdi. Sarò forte ed egocentrico. Avrò il coraggio delle mie convinzioni, ma non mostrerò molta considerazione per le tue.

Per compensare la mia mancanza di maturità interiore e di forza emotiva, potrò prendere in prestito forza dalla mia posizione e dal mio potere, dalle mie credenziali, dalla mia anzianità di servizio, dalle mie conoscenze sociali.

Se il mio livello di considerazione è alto e il mio livello di coraggio è basso, penserò in termini di perdo/vinci. Mostrerò un tale riguardo per le tue opinioni e i tuoi desideri che non avrò il coraggio di esprimere e realizzare i miei.

Un alto livello di coraggio e un alto grado di considerazione sono entrambi essenziali per la situazione vinco/vinci. Il loro equilibrio è il marchio di qualità della vera maturità. Se si possiede questo equilibrio, si può ascoltare, si può comprendere empaticamente, ma si può anche prendere coraggiosamente posizione.

**Mentalità dell'abbondanza.** Il terzo tratto del carattere essenziale per vinco/vinci è la mentalità dell'abbondanza, il paradigma secondo cui a questo mondo ce n'è per tutti.

La maggior parte delle persone ha introiettato un copione che s'ispira a ciò che io chiamo mentalità della scarsità. Vedono la vita come poco generosa, come se avesse messo a disposizione degli uomini una sola torta. Pensano che se qualcuno prendesse una grossa fetta della torta a tutti gli altri ne toccherebbe di meno. La mentalità della scarsità è il paradigma a somma zero della gelosia e dell'invidia.

Quelli che hanno questa mentalità trovano molto difficile condividere riconoscimento e credito, potere o profitto, anche con coloro che li aiutano nel raggiungere risultati. Trovano molto difficile essere sinceramente lieti per il successo di altri: anche, e a volte in particolar modo, dei membri della loro stessa famiglia o di amici intimi e soci. Quando qualcun altro riceve uno speciale riconoscimento o fa un guadagno inaspettato oppure ottiene un successo o un risultato lusinghiero, è come se qualcosa venisse strappato a loro.

Anche se a parole possono dichiararsi felici per il successo altrui, dentro si rodono il fegato. Traggono il senso del proprio valore da continui confronti, e quindi il successo di qualcun altro significa, in una certa misura, il loro fallimento. Soltanto una percentuale ristretta di studenti ottiene il massimo dei voti; soltanto una persona può essere il "numero uno". Per i prigionieri della mentalità della scarsità, "vincere" significa semplicemente "battere".

Spesso hanno il desiderio che qualcun altro abbia una disgrazia: non una disgrazia tremenda, ma una accettabile, che lo tenga "al suo posto". Fanno sempre paragoni, sono sempre in competizione. Spendono le loro energie per poter possedere cose o persone per aumentare il proprio senso di benessere.

Pretendono che gli altri siano come vorrebbero. Spesso vorrebbero addirittura fame dei cloni, e si circondano di yes men: persone che non si arrischierebbero mai a sfidarli, persone più deboli di loro.

Per gli individui che hanno questa mentalità della scarsità far parte di un team è difficile. Definiscono le differenze come segni d'insubordinazione o di slealtà.

La mentalità dell'abbondanza, invece, nasce da un profondo senso interiore di valore personale e di sicurezza. È il paradigma secondo cui nel mondo regna l'abbondanza e c'è più del necessario per tutti. Il suo risultato è la condivisione di prestigio, riconoscimento, profitti, decisioni. Apre possibilità, opzioni, alternative e occasioni di creatività.

La mentalità dell'abbondanza porta la gioia, la soddisfazione e il senso di realizzazione delle regole 1, 2 e 3 all'esterno, apprezzando l'unicità, la direzione interiore, la natura proattiva degli altri. La mentalità dell'abbondanza riconosce le illimitate possibilità di crescita e di sviluppo interattivo e positivo, e crea nuove terze alternative.

Successo pubblico non significa successo su altre persone. Significa successo in un'efficace interazione che porta risultati reciprocamente positivi a chiunque sia coinvolto. Successo pubblico significa lavorare insieme, comunicare insieme, fare insieme cose che neppure le stesse persone potrebbero fare lavorando ciascuna per proprio conto. E il successo pubblico è un risultato del paradigma della mentalità dell'abbondanza.

La mentalità dell'abbondanza rivela un carattere ricco di coerenza e di maturità, e possiede una genuinità che va molto oltre la tecnica, o la sua mancanza, nelle interazioni umane.

Una cosa che ho trovato particolarmente utile per chi, trovandosi al paradigma vinco/perdi, voglia sviluppare un carattere di tipo vinco/vinci è il frequentare un modello o mentore realmente coinvolto dalla mentalità vinco/vinci. Chi invece ha profondamente introiettato un copione vinco/perdi o altre filosofie del genere e frequenta regolarmente persone dello stesso tipo non ha molte occasioni di vedere e sperimentare la filosofia del vinco/vinci. Perciò consiglio di leggere certi libri, come l'autobiografia di Anwar Sadat, e di vedere film come *Momenti di gloria* o lavori teatrali come *I miserabili*, che presentano modelli di vinco/vinci.

Ma ricorda: se cerchiamo abbastanza nel profondo di noi stessi - oltre i copioni che ci sono stati dati, oltre gli atteggiamenti e i comportamenti appresi - la vera validazione del paradigma vinco/vinci, come di qualunque altro principio col letto, risiede nelle nostre stesse esistenze.

## ***Relazioni***

Sul fondamento del carattere noi costruiamo e manteniamo relazioni di tipo vinco/vinci. La fiducia, il conto corrente emozionale, è l'essenza del paradigma vinco/vinci. In assenza di fiducia, il meglio che possiamo ottenere è il compromesso; se non siamo degni di fiducia, non abbiamo la credibilità per implementare una comunicazione aperta e franca.

Se il nostro conto corrente emozionale è ricco, la credibilità non è più un problema. Sono stati effettuati sufficienti depositi da far sapere a voi e a me che ci rispettiamo profondamente a vicenda. Siamo focalizzati sui problemi, non su personalità o posizioni.

Dato che ci fidiamo l'uno dell'altro, siamo aperti. Mettiamo le carte in tavola. Anche se vediamo le cose in modo diverso, io so che tu sei disposto ad ascoltarmi con rispetto mentre ti descrivo la giovane donna del disegno, e tu sai che ti ascolterò con lo stesso rispetto quando mi descriverai la vecchia. Il nostro impegno comune è quello di comprendere profondamente ciascuno il punto di vista dell'altro e di lavorare insieme per la terza alternativa, la soluzione sinergica, che sarà la miglior risposta per entrambi.

Una relazione dove i conti correnti sono ingenti ed entrambe le parti sono seriamente impegnate nella direzione vinco/vinci è il trampolino ideale da cui lanciare una vera sinergia (regola 6). Tale relazione non sminuisce assolutamente la realtà o l'importanza dei problemi, né elimina le differenze in fatto di punti di vista. Elimina però l'energia negativa che di norma si concentra su differenze di personalità e di posizioni, e crea un'energia positiva, finalizzata alla cooperazione e alla massima comprensione dei problemi, da risolvere a beneficio di entrambe le parti.

Ma che accade se questo tipo di relazione non esiste? Che accade se dobbiamo arrivare a un accordo con qualcuno che non ha mai neppure sentito parlare del paradigma vinco/vinci e che ha profondamente introiettato un copione vinco/perdi o qualche altra filosofia del genere?

Il vero banco di prova per chi vuol accedere al paradigma vinco/vinci è affrontare una situazione vinco/perdi. E raro che in ogni circostanza si arrivi al paradigma vinco/vinci. E necessario fare i conti con profondi problemi e fondamentali differenze, è molto più facile quando entrambe le parti sanno che nella relazione è stato aperto un grosso conto corrente emozionale e si comportano responsabilmente di conseguenza.

Quando avete a che fare con una persona che proviene da un paradigma vinco/perdi la chiave è ancora la relazione. La sede su cui dovete concentrarvi è la

vostra sfera d'influenza. Voi tate depositi sul conto corrente emozionale tramite la cortesia, il rispetto e l'apprezzamento per l'altra persona e il suo punto di vista. Rimanete più a lungo nel processo di comunicazione. Ascoltate di più, e più in profondità. Vi esprimete con maggior coraggio. Non siete reattivi. Intensificate il vostro lavoro d'introspezione così da portare alla luce tutta la vostra forza di carattere e quindi essere proattivi. Proseguite questi sforzi finché l'altra persona non comincia a capire che volete sinceramente che la risoluzione sia una reale vittoria per entrambi. Il processo stesso rappresenta un enorme deposito sul conto corrente emozionale.

E più siete forti - più il vostro carattere è genuino, più il vostro livello di proattività è alto, più siete impegnati verso l'ottenimento di vinco/vinci - più sarà forte la vostra influenza sull'altra persona. Questo è il vero banco di prova della leadership interpersonale, che ora supera il semplice rapporto di transazione per assumere anche una funzione di trasformazione, che si esercita non solo sugli individui coinvolti, ma anche sulla relazione.

Poiché nella vita ciascuno può provare la validità del principio vinco/vinci, potrete convincere la maggior parte delle persone che esse otterranno più di quello che vogliono ricercando ciò che entrambi volete. Alcune persone, però, totalmente coinvolte dalla mentalità vinco/perdi, si rifiuteranno categoricamente di pensare in termini di vinco/vinci. Quindi ricordate che esiste sempre la possibilità del niente di fatto. Oppure in certi casi potete scegliere di adottare la forma inferiore del vinco/vinci: il compromesso.

E importante rendersi conto che non è necessario che tutte le decisioni siano di livello vinco/vinci, anche quando il conto corrente emozionale è ingente. Ancora una volta, la chiave è la relazione. Facciamo l'esempio che tu ed io lavoriamo insieme, e tu venga a dirmi: "Stephen, so che questa decisione non ti piacerà. Non ho tempo per spiegarti, e tanto meno per coinvolgerti. C'è una buona possibilità che tu la giudichi sbagliata. Ma l'appoggerai ugualmente?".

Se tu avessi con me un conto corrente emozionale in attivo, naturalmente io appoggerei la tua decisione. Spererei che tu abbia ragione e io torto. Mi darei da fare per il successo della tua decisione.

Ma se non esistesse un conto corrente emozionale, e io fossi reattivo, non l'appoggerei veramente. Potrei dirti a parole che lo farei, ma dentro di me non ne sarei entusiasta. Non farei l'investimento necessario per la riuscita del tuo progetto. "Non ha funzionato" direi. "E adesso cosa vuoi che faccia?".

Se fossi ipereattivo potrei addirittura cercare di far fallire i tuoi piani e fare tutto il possibile per indurre anche altri ad agire nello stesso modo. Oppure potrei

fare uno “sciopero bianco” e eseguire esattamente e unicamente quello che mi dici di fare, senza accettare nessuna responsabilità per i risultati.

Durante i cinque anni che ho passato in Gran Bretagna, per due volte ho visto questo paese ridotto in ginocchio perché i ferrovieri avevano indetto uno sciopero bianco, osservando il regolamento con paralizzante puntigliosità.

La lettera di un accordo significa molto poco se il suo spirito non si regge su una base costituita dal carattere e dal rapporto. È quindi necessario che ci avviciniamo al paradigma vinco/vinci partendo da un autentico desiderio d’investire nelle relazioni che lo rendono possibile.

### ***Accordi***

Dalle relazioni scaturiscono gli accordi che definiscono e danno una direzione al paradigma vinco/vinci. Questi accordi (chiamati talvolta accordi di performance oppure accordi di partnership) trasformano il paradigma dell’interazione produttiva da verticale ad orizzontale: la supervisione dall’alto diventa autosupervisione, e alla diversità di posizioni gerarchiche subentra la condizione di partner nel successo.

Gli accordi della categoria vinco/vinci comprendono un ampio spettro d’interazioni interdipendenti. Abbiamo discusso di una importante applicazione quando abbiamo parlato della delega a proposito della regola 3 (ricorderete l’episodio del “verde e pulito”). Gli stessi cinque elementi elencati in quell’occasione forniscono la struttura per gli accordi di tipo vinco/vinci fra capi e collaboratori, fra professionisti che collaborano a progetti, fra gruppi di persone concentrate in modo cooperativo su un obiettivo comune, fra committenti e fornitori: tutte persone che hanno bisogno d’interagire per raggiungere i loro scopi. Creano un sistema efficace per chiarire e soddisfare le aspettative fra individui impegnati in qualsiasi attività interdipendente.

Nell’accordo vinco/vinci, questi cinque elementi sono definiti in modo molto esplicito:

**Risultati desiderati** (non metodi): identificano che cosa dev’essere fatto e quando.

**Linee guida:** stabiliscono i parametri (principi, politiche ecc.) entro i quali i risultati vanno ottenuti.

**Risorse:** identificano la disponibilità di fattori umani, finanziari, tecnici od organizzativi atti a favorire il conseguimento dei risultati.

**Valutazione:** fornisce la possibilità di valutare le prestazioni in base a canoni



stabiliti e in momenti prefissati.

**Conseguenze** (buone e cattive, naturali e logiche): quello che succede e succederà come risultato della valutazione.

Questi cinque elementi conferiscono vita propria agli accordi vinco/vinci. Una comprensione ed un accordo chiari e condivisi fin dall'inizio su questi cinque fattori stabiliscono il parametro in base al quale le persone possono valutare il loro successo.

La tradizionale supervisione autoritaria è un paradigma vinco/perdi. È anche il risultato di un conto corrente emozionale in rosso. Se non avete fiducia o una visione comune di risultati desiderati, tendete a controllare dall'alto e a dirigere. In assenza di fiducia, vi sentite in dovere di controllare gli altri.

Ma se sul conto corrente emozionale è depositato un grosso capitale di fiducia, qual è il vostro metodo? Lasciar lavorare gli altri secondo i loro sistemi. Se avete un chiaro accordo vinco/vinci fin dall'inizio ed essi sanno esattamente che cosa ci si aspetta da loro, il vostro ruolo è di essere una fonte di aiuto e di ricevere unicamente report periodici.

È molto più nobilitante per lo spirito umano lasciare che siano le persone a giudicare se stesse anziché giudicarle .ottenendo, in una cultura di elevata fiducia, valutazioni più esatte. In molti casi le persone sanno esattamente come stanno andando le cose molto meglio di quanto sia mostrato dai dati. Il discernimento è spesso molto più accurato dell'osservazione o delle rilevazioni.

### ***Training vinco/vinci al management***

Parecchi anni fa ero indirettamente coinvolto in un progetto di consulenza per un grosso gruppo bancario, con gran numero di filiali. Ci era stato chiesto di valutare e migliorare il programma di training al gruppo manageriale, programma sostenuto da un budget annuo di 750.000 dollari. Il programma comprendeva la selezione di laureati e la loro assegnazione, mediante dodici incarichi bisettimanali, a vari uffici per un periodo di tempo di sei mesi in modo che potessero farsi un'idea generale dell'organizzazione. Essi dedicavano due settimane ai crediti commerciali, due settimane ai crediti industriali, due settimane al marketing, due settimane alle operazioni bancarie ecc. Alla fine del periodo di sei mesi venivano assegnati come vicedirettori alle varie filiali della banca.

Il nostro incarico consisteva nel valutare quei sei mesi di training formale. Quando cominciammo scoprimmo che la parte più difficile del compito era

ottenere un'idea chiara dei risultati desiderati. Ponemmo ai dirigenti la domanda chiave, una domanda difficile: "Che cosa dovrebbero saper fare queste persone una volta terminato il programma?". Le risposte che ricevemmo furono vaghe e spesso contraddittorie.

Il programma di training era focalizzato sul metodo, non sui risultati; suggerimmo quindi ai funzionari dell'istituto di credito di avviare un programma di training pilota impostato su un paradigma diverso denominato "apprendimento controllato dall'allievo". Era un accordo vinco/vinci che implicava l'identificazione di specifici obiettivi e criteri in base a cui poter dimostrare i risultati conseguiti, e l'identificazione delle linee guida, delle risorse, della valutazione e delle conseguenze che sarebbero derivate dal raggiungimento degli obiettivi. In questo caso le conseguenze erano la promozione a vicedirettore: in tale veste i partecipanti avrebbero ricevuto la parte pratica del loro addestramento, e un sensibile aumento di stipendio.

Dovemmo insistere parecchio per ottenere una chiara definizione degli obiettivi. "Che cosa volete che sappiano di contabilità? E di marketing? E di mutui immobiliari?". E via di seguito per l'intero elenco. Alla fine ci presentarono oltre cento obiettivi, che semplificammo, riducemmo e unificammo fino ad arrivare a 39 specifici obiettivi comportamentali e che implicavano il rispetto di determinati criteri.

I ragazzi erano molto motivati a soddisfare nel più breve tempo possibile questi criteri sia per l'opportunità di avanzamento che si presentava loro sia per l'aumento di stipendio. C'era un grosso guadagno in gioco per loro e anche un grosso guadagno per l'istituto bancario, che così avrebbe potuto disporre di vicedirettori di filiale, preparati su criteri pratici, in vista di risultati, e che quindi non si sarebbero limitati a fare atto di presenza in una dozzina di diversi settori di attività. Perciò spiegammo la differenza fra apprendimento controllato dall'allievo e istruzione dell'allievo controllata dal sistema. Sostanzialmente dicevamo: "Questi sono gli obiettivi e i criteri. Queste sono le risorse, compreso l'apprendimento e l'insegnamento reciproci. Dunque, attenetevi a questi fattori. Non appena vi mostrerete all'altezza dei criteri, sarete promossi vicedirettori".

Finirono in tre settimane e mezzo. Il salto di paradigma del training aveva liberato una motivazione e una creatività incredibili.

Come avviene con molti salti di paradigma, ci furono resistenze. Quasi tutti i dirigenti non credettero alla nostra metodologia. Quando gli fu mostrata la prova che i criteri erano stati rispettati, obiettarono: "Questi allievi non hanno esperienza. Non si sono fatti le ossa, e quindi sono ancora lontani da quella

capacità di giudizio che pretendiamo da un vicedirettore di filiale”.

Parlando con loro più tardi trovammo che quello che molti di loro intendevano era questo: “Noi lavoriamo duro tutta la settimana; perché non dovrebbero farlo anche i nuovi arrivati?”. Ma naturalmente non potevano metterla in questi termini, “Non si sono fatti le ossa” era un’espressione molto più accettabile.

Inoltre, per ovvi motivi (compresa la spesa di bilancio di 750.000 dollari per un programma di sei mesi), l’ufficio personale era disperato.

Quindi rispondemmo: “Va bene. Sviluppiamo altri obiettivi sostenuti da criteri pratici, attenendoci sempre al paradigma dell’apprendimento controllato dall’allievo”. Fissammo altri otto obiettivi con criteri molto rigorosi per assicurare i dirigenti sull’adeguata preparazione dei giovani al futuro compito di vice- direttori di filiale e per proseguire il programma di addestramento sul campo. Dopo aver partecipato ad alcune delle sessioni in cui furono preparati questi criteri, molti dei dirigenti della banca osservarono che se gli allievi fossero riusciti a raggiungere quei criteri così stretti, sarebbero stati meglio preparati di chiunque avesse seguito il programma di sei mesi.

Noi avevamo preparato i giovani ad aspettarsi una certa resistenza. Gli mostrammo di nuovo gli obiettivi e i criteri aggiuntivi e spiegammo: “Proprio come avevamo previsto, l’amministrazione vi vuole far raggiungere nuovi obiettivi, e con criteri ancora più severi di quelli di prima. Ci hanno assicurato che se farete onore a questi criteri, vi promuoveranno a vicedirettori”.

Così si misero al lavoro, in modo incredibile. Andarono dai grandi capi nei vari uffici, ad esempio in contabilità e dissero in sostanza: “Signore, io faccio parte di questo nuovo programma pilota che si chiama istruzione controllata dall’allievo, e immagino che lei abbia partecipato alla definizione dei suoi obiettivi e criteri. In questo particolare reparto ho sei criteri da soddisfare. Sono riuscito a soddisfarne tre grazie alle capacità acquisite all’università; un altro grazie a un libro; il quinto me l’ha insegnato Tom, il ragazzo che lei ha formato la settimana scorsa. Mi rimane soltanto un criterio di cui mostrarmi all’altezza, e mi chiedo se lei o qualcun altro del reparto sarebbe in grado di passare qualche ora con me per mostrarmi come fare”. Così trascorsero mezza giornata in un reparto anziché due settimane.

Questi allievi cooperarono fra loro, sintonizzarono il cervello sulla stessa lunghezza d’onda e lo portarono al massimo grado creatività, riuscendo a conseguire gli obiettivi aggiuntivi in una settimana e mezzo. Il programma di sei mesi fu ridotto a cinque settimane, con un notevole incremento dei risultati positivi.

Questo tipo di pensiero può similmente influire su qualsiasi settore di vita organizzativa se le persone hanno il coraggio di esaminare a fondo i loro paradigmi e di concentrarsi sulla formula vinco/vinci. Rimango sempre stupito dei risultati che si producono, sia a beneficio di singoli che di organizzazioni, quando individui responsabili, proattivi e autodiretti sono lasciati liberi nel raggiungimento di un compito.

### ***Accordi di performance vinco/vinci***

Stabilire accordi di performance vinco/vinci richiede salti di paradigma di rilevanza vitale. L'attenzione viene concentrata sui risultati, non sui metodi. Molti di noi tendono a supervisionare i metodi. Certamente ricorriamo alla delega operativa discussa a proposito della regola 3 (il metodo da me usato con Sandra quando le chiesi di fare delle foto a nostro figlio mentre faceva lo sci d'acqua), ma gli accordi vinco/vinci si focalizzano sui risultati, liberando un enorme potenziale umano individuale e creando una maggior sinergia, costruendo nel processo il fattore CP invece di concentrarsi esclusivamente sul fattore P.

Con la valutazione vinco/vinci, le persone valutano se stesse. I tradizionali giochi di valutazione a cui la gente ricorre sono fini a se stessi e spesso demotivanti. Nel paradigma vinco/vinci, le persone valutano se stesse usando i criteri che esse stesse hanno contribuito fin dall'inizio a creare. E se le cose vengono preparate in modo corretto, le persone possono farlo. Con un accordo di delega vinco/vinci, anche un bambino di sette anni può dire da solo se è riuscito a mantenere il prato "verde e pulito".

Le mie migliori esperienze d'insegnamento in corsi universitari sono venute quando fin dall'inizio ho creato una comune comprensione dell'obiettivo di tipo vinco/ vinci. "È questo che stiamo cercando di realizzare. Questi sono i requisiti essenziali per ottenere il massimo dei voti. Il mio scopo è di aiutare ciascuno di voi ad eccellere. Adesso soffermatevi su quello di cui abbiamo parlato, analizzatelo e dite che contributo personale, unico, vorreste dare. Poi mettiamoci assieme e accordiamoci sul voto che desiderereste e sul piano che vi proponete per ottenerlo".

Il filosofo e consulente manageriale Peter Drucker raccomanda l'uso della Lettera al manager" per cogliere l'essenza degli accordi di performance fra i dirigenti e collaboratori. Dopo un' approfondita e accurata discussione di aspettative, linee guida e risorse per accertarsi di essere in armonia con gli

obiettivi dell'organizzazione, il collaboratore scrive al manager una lettera che sintetizza la discussione e indica quando avrà luogo il prossimo progetto o verrà riesaminata la discussione.

Sviluppare un simile accordo di performance vinco/vinci è l'attività centrale del management. Una volta messo a punto un accordo, i dipendenti possono cavarsela da soli. Il manager, allora, può avere la funzione di safety car in un gran premio. Può fare in modo che le cose si mettano in moto e poi farsi da parie. Il suo compito d'ora in poi è di eliminare le perdite d'olio dalla pista.

Quando un dirigente diventa il primo assistente di ciascuno dei suoi collaboratori, può aumentare enormemente la sua sfera di controllo. Interi livelli di controllo possono essere soppressi. Invece di tenere sotto la sua supervisione sei o otto elementi, un manager di questo tipo può tenerne venti, trenta, cinquanta o più.

Negli accordi di performance vinco/vinci, le conseguenze diventano il risultato logico e naturale delle prestazioni anziché un premio o una punizione decretati in modo arbitrario dalla persona con funzioni di controllo.

Esistono fondamentalmente quattro tipi di conseguenze che un manager o una coppia di genitori possono controllare: finanziarie, psicologiche, di opportunità e di responsabilità. Le conseguenze finanziarie comprendono cose come il reddito, opzioni sui titoli, gratifiche o penali. Le conseguenze psichiche o psicologiche comprendono riconoscimento, approvazione, rispetto, credibilità, o la perdita. Se le persone non si trovano a dover affrontare problemi di sopravvivenza, la ricompensa psichica è spesso più motivante del compenso finanziario. Le opportunità comprendono training, sviluppo, promozione e altri benefici. La responsabilità si riferisce alla sfera d'azione e all'autorità, entrambi fattori che possono essere ampliati o diminuiti. Gli accordi vinco/vinci specificano conseguenze in una o più di queste aree, e le persone in causa lo sanno fin dall'inizio. Perciò non ci sono trucchi. Tutto è chiaro fin dal principio.

Oltre a queste conseguenze logiche, personali, è importante anche identificare chiaramente quali sono le conseguenze naturali per l'organizzazione. Per esempio, che succede se mi presento in ritardo al lavoro, se mi rifiuto di collaborare con altri, se non sviluppo buoni accordi di performance vinco/vinci con i miei collaboratori, se non li ritengo degni di fiducia in vista dei risultati desiderati, o se non promuovo la loro crescita personale o lo sviluppo della loro carriera?

Quando mia figlia compì i sedici anni, stabilimmo un accordo vinco/vinci circa l'uso dell'automobile di famiglia. Convenimmo che lei avrebbe rispettato il

codice della strada e avrebbe tenuto la macchina pulita e in buone condizioni. Decidemmo che si sarebbe servita della macchina solo per scopi responsabili e avrebbe fatto da autista per sua madre e per me nei limiti del ragionevole. E convenimmo anche che avrebbe svolto tutte le sue altre mansioni di buon grado e senza che fosse necessario ricordarglielo. Queste furono le nostre vittorie.

Convenimmo anche che avrei fornito delle risorse: la macchina, la benzina e l'assicurazione. E convenimmo che si sarebbe incontrata settimanalmente con me, di solito la domenica pomeriggio, per valutare come se la stesse cavando con il nostro accordo. Le conseguenze erano chiare. Fintanto che avesse mantenuto la sua parte dell'accordo, avrebbe potuto usare la macchina. Se non l'avesse mantenuta, avrebbe perso il privilegio finché non si fosse decisa a mettersi in regola.

Questo accordo vinco/vinci stabiliva fin dall'inizio chiare aspettative per entrambi. Fu un vincere per lei - servirsi della macchina - e certamente fu un vincere per Sandra e per me. Mia figlia poteva gestire le sue necessità di spostamento e anche alcune delle nostre. Non dovevamo preoccuparci della manutenzione e della pulizia dell'auto. E avevamo affidato la valutazione a nostra figlia, il che significava che non c'era bisogno che la sorvegliassi o m'intromettessi nei suoi metodi. La sua integrità, la sua coscienza, la sua capacità di discernimento e il nostro ricco conto corrente emozionale le permisero di organizzarsi infinitamente meglio di quanto avremmo potuto fare io e mia moglie. Non avemmo bisogno di una tensione emotiva, e non dovemmo cercar di correggere ogni sua mossa e di sancire immediatamente con punizioni o ricompense se faceva le cose a dovere oppure no.

Avevamo stipulato un accordo vinco/vinci, e questo rese tutti quanti liberi.

Gli accordi vinco/vinci sono veramente liberatori, ma, se sono considerati come prodotto di tecniche isolate, non sono destinati a reggere. Anche se vengono decisi fin dall'inizio, non c'è modo di mantenerli in vita, senza una coerenza personale e un rapporto di fiducia.

Un vero accordo vinco/vinci è il prodotto del paradigma, del carattere e del rapporto da cui scaturisce. In questo contesto, definisce e dirige l'interazione interdipendente per cui è stato realizzato.

## ***Sistemi***

Il paradigma vinco/vinci può sopravvivere in un'organizzazione soltanto quando i sistemi lo sorreggono. Se parlate in termini di vinco/vinci, ma il

sistema premiante è secondo la formula vinco/perdi, avrete un programma perdente.

Sostanzialmente otterrete quanto date come ricompensa. Se volete raggiungere gli obiettivi e riflettere i valori espressi nella vostra dichiarazione di missione, è necessario che allineiate il sistema di ricompense con questi obiettivi e valori. Se non è allineato in modo sistematico, potrete trovarvi a dire una cosa ma fare il contrario. Potrete trovarvi nella situazione del dirigente a cui ho già accennato prima, che parlava di cooperazione ma in pratica incoraggiava la competizione istituendo una “corsa alle Bermuda”.

Ho lavorato per parecchi anni con una enorme compagnia immobiliare del Middle West. La mia prima esperienza con questa organizzazione avvenne durante un grande raduno dove oltre ottocento agenti immobiliari si riunirono per le premiazioni annuali. Fu un incontro che voleva essere motivazionale, completo di applausi a programma, di bande musicali delle scuole medie e di un gran fracasso di urla frenetiche.

Degli 800 presenti, circa una quarantina ricevettero premi per prestazioni supereccellenti, con motivazioni come “Primo nelle vendite”, “Massimo volume d'affari”, “Maggiori provvigioni guadagnate” e “Record di clienti”. La presentazione di questi premi avvenne in un clima di entusiasmo e di eccitazione, fra ovazioni e battimani. Non c'era dubbio che quei quaranta avevano vinto; ma sotto sotto c'era anche la consapevolezza del fatto che 760 avevano perso.

Iniziammo immediatamente un lavoro di sviluppo organizzativo per contornare i sistemi e le strutture dell'organizzazione al paradigma vinco/vinci. Coinvolgemmo le persone fin dal livello più basso perché sviluppassero i tipi di sistemi che le avrebbero motivate. Le incoraggiammo inoltre a cooperare e a “sinergizzare” fra loro così che potessero raggiungere nel maggior numero possibile i risultati desiderati dei loro accordi di performance individuali e personalizzati.

Al raduno successivo, un anno dopo, erano presenti oltre 1000 agenti, e circa 800 di loro ricevettero dei premi. Ci furono alcuni vincitori individuali basati sul confronto, ma il programma era destinato a coloro che erano arrivati ad obiettivi di performance per propria scelta ed avevano conseguito quei risultati in gruppo. Non ci fu bisogno di far intervenire le bande musicali delle scuole per dar fiato artificiosamente a una fanfara celebrativa, né degli applausi né di altri artifici. Ci fu invece un enorme interesse e soprattutto naturale, perché la gioia di ciascuno era condivisa da tutti, e ciascuno poteva sperimentare il riconoscimento

reciproco e comune, compreso un viaggio-vacanza per l'intero ufficio.

La cosa straordinaria fu che quasi tutti gli 800 agenti che quell'anno ricevettero i premi avevano prodotto ciascuno, in termini di volume d'affari e di profitti, quanto tutti i quaranta dell'anno prima. Lo spirito del vinco/vinci aveva aumentato in misura considerevole il numero delle uova d'oro e per giunta dato da mangiare alla gallina, con un'enorme liberazione di energia e di talento umani. La sinergia che ne risultò stupì praticamente tutti i partecipanti al programma.

La competizione si trova nel mercato o con il risultato dell'anno precedente, o anche contro un altro ufficio o un collega con cui non esiste nessuna particolare interdipendenza, nessuna necessità di cooperazione. La cooperazione all'interno dell'ambiente di lavoro è importante per la libera impresa come la competizione sul mercato degli affari. Lo spirito del paradigma vinco/vinci non può sopravvivere in un ambiente di competizione e di confronti.

Perché la formula vinco/vinci sia veramente vincente, perché funzioni, bisogna che i sistemi la sostengano. Il sistema di addestramento, il sistema di programmazione, il sistema di comunicazione, il sistema di budget, il sistema delle informazioni, il sistema remunerativo: tutti devono basarsi sul principio vinco/vinci.

Ho fatto da consulente anche per un'altra società che voleva per i suoi dipendenti formazione sulle relazioni umane. Questo perché pensavano che il problema fossero i dipendenti.

Il direttore mi disse: "Vada in uno qualsiasi dei nostri negozi e vedrà come la trattano. Eseguono solamente gli ordini. Non sono capaci di avvicinarsi ai clienti, non conoscono il prodotto, e nel processo di vendita non hanno la competenza e l'abilità necessarie per sposare il prodotto al bisogno".

Così andai nei vari negozi, e vidi che il direttore aveva ragione, ma questo non rispondeva ancora a quello che mi chiedevo: che cosa provocava quell'atteggiamento?

"Ecco, siamo sul problema" spiegò il direttore. "Abbiamo capito che stanno dando un formidabile esempio. Gli abbiamo detto che il loro lavoro è per due terzi vendere e per un terzo gestire, e stanno superando chiunque altro nelle vendite. Noi vogliamo che lei addestri i venditori".

Queste parole sollevarono una bandierina rossa. "Ho bisogno di più informazioni", dissi.

Questo fatto gli piacque. "Sapeva" quale era il problema, e voleva cavarcela con il training. Ma io insistetti, e in capo a due giorni portammo alla luce il vero



problema. A causa della definizione del loro lavoro e del sistema remunerativo, di fatto i capireparto svolgevano i compiti più interessanti. Durante i periodi tranquilli rimanevano dietro i registratori di cassa e preparavano il lavoro. La vendita al dettaglio per metà del tempo ha tempi lenti e per l'altra metà è frenetica. Così i capireparto assegnavano tutti i lavori non piacevoli - controlli dell'inventario, lavori di magazzino e pulizia degli uffici - ai venditori mentre loro si piazzavano dietro i registratori di cassa e avevano il meglio. Era per questo che i capireparto erano degli ottimi venditori: al posto giusto al momento giusto.

Quindi cambiammo un solo sistema - il sistema remunerativo - e il problema fu risolto dalla sera alla mattina. Introducemmo un sistema per cui i capireparto erano pagati tanto più quanto i loro venditori facevano soldi. Facemmo coincidere i bisogni e le necessità dei capireparto con i bisogni e le necessità dei venditori. E il bisogno di formazioni sulle relazioni umane scomparve di colpo. La soluzione fu quella di sviluppare un vero sistema remunerativo all'insegna del vinco/vinci.

In un altro caso, lavorai con un manager di una società che esigeva report formali di valutazione. Era arrabbiato per una valutazione che era stata data a un particolare impiegato. "Si meritava tre", disse, "ma ho dovuto dargli uno" (che significava superiore, da promuovere).

"E perché le ha dato uno?" chiesi.

Ci sono i dati che dimostrano il suo rendimento..." fu la sua risposta.

"Allora perché pensa che si meriti tre?"

E per il modo in cui ottiene i risultati. Lui non si cura delle persone, ci passa sopra come un carro armato. Ci crea un sacco di problemi".

"Si direbbe che è completamente focalizzato su P, sulla produzione. Ed è per la produzione che viene premiato. Ma perché non gli parla del problema, aiutandolo a capire l'importanza del fattore CP?"

Rispose che l'aveva fatto, senza risultato.

"Allora il mio consiglio è di stipulare con lui un contratto impostato su vinco/vinci dove tutti e due siate d'accordo che due terzi del suo stipendio verranno da P - dai risultati quantificabili - e l'altro terzo da CP, cioè da come lo vedono gli altri, dal suo valore come capo, dalla sua influenza sulle persone e alla guida di un gruppo.

"Questo sì che avrebbe il suo interesse!" commentò il manager.

Molto spesso il problema è nel sistema, non nelle persone. Se si mettono bravi elementi in cattivi sistemi, si ottengono cattivi risultati. Se si vuole che il fiore

sbocchi bisogna innaffiarlo.

Oliando gli individui cominciano a pensare realmente in termini di vinco/vinci, possono introdurre i sistemi in grado di creare e consolidare il paradigma. Possono trasformare le situazioni inutilmente competitive in altre cooperative ed esercitare un forte impatto sulla loro efficacia costruendo sia P che CP.

Nel mondo degli affari, i manager possono allineare i loro sistemi per costituire team di persone produttive che lavorino insieme superando criteri esterni di valutazione. Nel settore educativo, gli insegnanti possono introdurre sistemi di valutazione basati sul profitto di uno studente nel contesto di criteri concordati e poi incoraggiare gli allievi a cooperare in modi produttivi per aiutarsi fra loro a imparare e a far progressi. Nelle famiglie, i genitori possono spostare il centro d'interesse dalla competizione alla collaborazione. In certi giochi, per esempio, possono arrivare come famiglia a realizzare un punteggio e poi cercare di superarlo. Possono attribuirsi all'interno del nucleo familiare diverse responsabilità mediante accordi di tipo vinco/vinci che eliminino le continue lamentele e mettano i genitori nelle condizioni di fare le cose che solo loro possono fare.

Una volta un amico mi parlò di un fumetto che aveva visto, dove c'erano due bambini che parlavano fra loro. "Se la mamma non ci sveglia presto" uno diceva all'altro, "facciamo tardi a scuola". Queste parole richiamarono con forza alla sua attenzione la natura dei problemi che si determinano quando le famiglie non sono organizzate su una base responsabile improntata al vinco/vinci.

Il paradigma vinco/vinci pone la responsabilità dell'individuo circa il conseguimento di specifici risultati nel quadro di chiare linee guida e delle risorse disponibili. Grazie a questo si può contare che la persona ottenga e valuti i risultati, e sono indicate precise conseguenze come risultato naturale della performance. E i sistemi di tipo vinco/vinci creano l'ambiente che sostiene e rafforza gli accordi di performance vinco/vinci.

### ***Processi***

Non c'è modo di raggiungere obiettivi vinco/vinci con mezzi vinco/perdi o perdi/vinco. Non è possibile dire: "Tu dovrai pensare in termini di vinco/vinci, che ti piaccia o no". Dunque, il dilemma è come arrivare a una soluzione vinco/vinci.

Due professori di legge dell'università di Harvard, Roger Fisher e William

Ury, hanno compiuto un lavoro eccezionale con quello che essi chiamano modello di contrattazione “ispirato a principi” in contrapposizione con il modello “dettato dalle posizioni”. Nel loro libro *L'arte del negoziato*, di enorme utilità e profondità, le parole vinco/vinci non sono usate, tuttavia lo spirito e la filosofia

del libro sono in perfetta armonia con l'approccio vinco/vinci.

Essi suggeriscono che l'essenza della contrattazione ispirata a principi consiste nel separare la persona dal problema, nel concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni, nell'inventare opzioni per un guadagno comune e nell'insistere su criteri obiettivi: un parametro o principio esterno che entrambe le parti possano accettare.

Nel mio lavoro con singoli e organizzazioni in cerca di soluzioni vinco/vinci, suggerisco di impegnarsi nel seguente processo in quattro fasi:

1. Vedere il problema dall'altro punto di vista. Cercare realmente di capire e dare espressione ai bisogni e alle preoccupazioni dell'altra parte così come essa stessa può farlo, o ancora meglio.
2. Identificare le questioni e i problemi chiave (non le posizioni) che sono in gioco.
3. Determinare quali risultati costituirebbero una soluzione pienamente accettabile.
4. Identificare possibili nuove opzioni per raggiungere tali risultati.

Le regole 5 e 6 riguardano direttamente due degli elementi di questo processo, e le considereremo approfonditamente nei due capitoli successivi.

Ma a questo punto vorrei sottolineare l'elevato livello d'interdipendenza fra il processo vinco/vinci e l'essenza stessa del vinco/vinci. È possibile giungere a soluzioni vinco/vinci solo attraverso processi vinco/vinci: il fine e i mezzi si identificano.

Vinco/vinci non è una tecnica che si affida alla personalità. È un paradigma totale d'interazione umana. Scaturisce da un carattere con doti spiccate di coerenza e di maturità, e dalla mentalità dell'abbondanza. Nasce da rapporti improntati a grande fiducia. Trova la sua espressione pratica in accordi che chiarificano in modo efficace e gestiscono le aspettative nonché gli esiti. E si consegue attraverso un processo che ora siamo preparati a esaminare più pienamente a proposito delle regole 5 e 6.

## **Suggerimenti pratici**

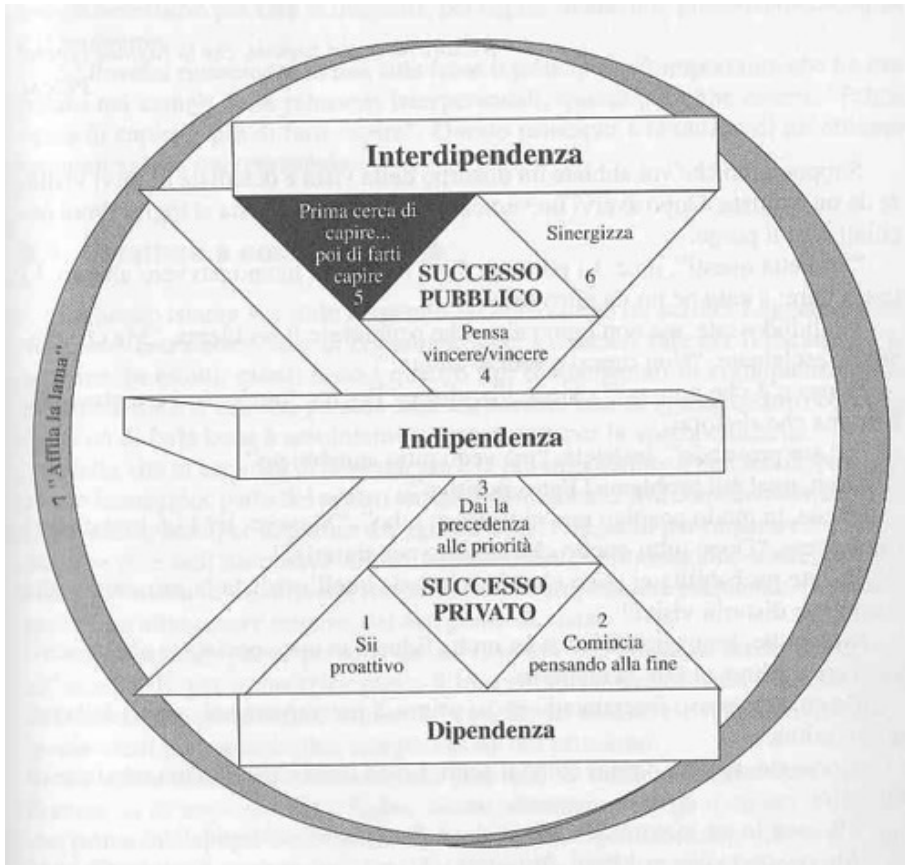
1. Pensa a un'imminente interazione in cui cerchi di addivenire a un

accordo o di negoziare una soluzione. Impegnati a mantenere l'equilibrio fra coraggio e considerazione per gli altri.

2. Fa' un elenco degli ostacoli che t'impediscono di applicare più spesso il paradigma vinco/vinci. Determina che cosa potrebbe essere fatto nell'ambito della tua sfera d'influenza per eliminare alcuni di questi ostacoli.
3. Scegli una specifica relazione dove ti piacerebbe sviluppare un accordo vinco/vinci. Cerca di metterti al posto dell'altra persona, e annota esplicitamente come secondo te essa vede la soluzione. Poi elenca quali risultati, dal tuo punto di vista, costituirebbero per te un vincere. Avvicina l'altro e chiedigli se sarebbe disposto a comunicare con te perché tu arrivassi a un punto d'accordo e a una soluzione vantaggiosa per entrambi.
4. Identifica tre relazioni chiave nella tua vita. Indica a che punto e secondo te il bilancio di ciascuno dei conti correnti emozionali. Specifica per iscritto in che modo potresti effettuare depositi in ciascuno dei tre conti.
5. Considera profondamente i tuoi copioni. Sono vinco/perdi? In che modo questi copioni si riflettono sulle tue interazioni con gli altri? Sei in grado di identificare la fonte principale di tali copioni? Determina se essi ti servono bene oppure no nella tua realtà attuale.
6. Cerca di identificare una persona che sia un modello di stile vinco/vinci che, anche in situazioni difficili, cerchi davvero un beneficio reciproco. Decidi ora di osservare più attivamente e di imparare dall'esempio di questa persona.

## Regola 5

**Prima cerca di capire... poi di farti capire**



# Principi di comunicazione empatica

*Il cuore ha le sue ragioni, che la ragione ignora.*

PASCAL

Supponiamo che voi abbiate un disturbo della vista e decidiate di farvi visitare da un oculista. Dopo avervi brevemente ascoltato, l'oculista si toglie i suoi occhiali e ve li porge.

Si metta questi, dice. Li porto da dieci anni e mi hanno davvero aiutato. Li tenga pure: a casa ne ho un altro paio.

Voi li indossate, ma non fanno altro che peggiorare il problema. “Ma che diavolo, esclamate. “Non riesco a vedere niente!”.

“Cosa c'è che non va?” chiede l'oculista. “Per me funzionano a meraviglia. Bisogna che si sforzi”.

“Ci sto provando”, insistete, “ma vedo tutto annebbiato”.

“Beh, qual è il problema? Pensi positivo”.

“Bene, in modo positivo non ci vedo un tubo”.

“Signore, lei è un ingrato”, vi rimprovera. “Dopo tutto quello che ho fatto per aiutarla!”.

Quante probabilità ci sono che ritorniate da quell'oculista la prossima volta che avrete disturbi visivi?

Non molte, immagino. Non si ha molta fiducia in uno specialista che prescrive la cura, prima di fare la diagnosi.

Ma quanto spesso facciamo diagnosi prima di prescrivere nel campo della comunicazione?

“Coraggio, tesoro, dimmi come ti senti. Lo so che è difficile, ma mi sforzerò di capire”.

“Oh, non lo so, mamma. Penserai che è stata una cosa stupida”.

“Ma no, certo che no! Puoi dirmi tutto. Lo sai che nessuno ti vuole più bene di me. A me sta a cuore soltanto il tuo bene. Cos'è che ti rende così infelice?”

“Oh, non lo so”.

“Dai, tesoro, cosa c'è?”.

“Beh, per dirti la verità, semplicemente non mi piace più di andare a scuola”.

“Cosa?” è la vostra reazione incredula. “Come sarebbe a dire che non ti piace di andare a scuola? Dopo tutti i sacrifici che abbiamo fatto per farti studiare! Lo sai bene che l'istruzione è la base del tuo futuro. Se invece ti applicassi come fanno le tue sorelle maggiori riusciresti meglio, e allora la scuola ti piacerebbe, ti abbiamo detto mille volte di metterti d'impegno. E dire che le capacità le hai,

solo che non vuoi applicarti. Devi sforzarti di più. Devi avere un atteggiamento positivo verso la scuola”.

Pausa.

“E adesso va’ avanti. Dimmi cosa provi”.

Tutti noi abbiamo una simile tendenza a precipitarci in aiuto di qualcuno, a sistemare le cose con buoni consigli. Ma spesso ci dimentichiamo di prenderci il tempo necessario per fare la diagnosi, per capire realmente, profondamente, qual è il problema.

Se dovessi riassumere in una sola frase il principio più importante che ho imparato nel campo delle relazioni interpersonali, questa potrebbe essere: “Prima cerca di capire... poi di farti capire”. Questo principio è la chiave di un’efficace comunicazione interpersonale.

## **5.1 Carattere e comunicazione**

In questo istante voi state leggendo un libro che io ho scritto. Leggere e scrivere sono entrambe forme di comunicazione. Lo stesso vale per il parlare e l’ascoltare. In effetti, questi sono i quattro tipi fondamentali di comunicazione. E pensate a tutte le ore che passate facendo almeno una di queste quattro cose. La capacità di farle bene è assolutamente essenziale per la vostra efficacia.

Nella vita la capacità di comunicare è la più importante delle facoltà. Noi passiamo la maggior parte del nostro tempo a comunicare. Ma considerate questo: ci avete messo anni per imparare a leggere e a scrivere, anni per imparare a parlare. Ma che dire dell’ascoltare? Quale addestramento o formazione avete ricevuto che vi permetta di ascoltare in modo da poter comprendere realmente, profondamente, un altro essere umano, dal suo punto di vista?

Relativamente poche persone hanno ricevuto una qualsiasi forma di training all’ascolto. E, per la maggior parte, il loro addestramento rientra nelle tecniche dell’etica della personalità, avulse dai concetti di carattere e relazioni, assolutamente vitali per un’autentica comprensione del prossimo.

Se volete interagire efficacemente con me, se volete esercitare la vostra influenza su di me - coniuge, figlio, vicino, direttore, collega o amico - bisogna che prima mi capiate. E non potete farlo solamente con la tecnica. Se mi accorgo che state usando una qualche tecnica, sento che c’è doppiezza, manipolazione. Mi chiedo perché lo facciate, quali siano le vostre motivazioni. E non mi sento abbastanza sicuro da aprirmi con voi.

L’unico vero modo in cui potete influenzarmi è il vostro esempio, quello che

fate. Il vostro esempio nasce naturalmente dal vostro carattere, ovvero dal tipo di persona che siete veramente: non da quello che gli altri dicono che voi siate o da quello che potete volere che io pensi che voi siate. È evidente dal modo in cui io vi percepisco.

Il vostro carattere comunica continuamente. In base al vostro carattere, in definitiva, io arrivo ad avere fiducia o sfiducia in voi e negli sforzi che state facendo nei miei confronti.

Se la vostra vita conosce alti e bassi, se vi mostrate caustici e gentili allo stesso tempo e, soprattutto, se il vostro comportamento privato non è conforme al vostro comportamento pubblico, è molto difficile per me aprirmi con voi. Quindi, per quanto io voglia o abbia bisogno di ricevere il vostro affetto e i vostri consigli, non mi sento abbastanza sicuro da mettere a nudo le mie opinioni, le mie esperienze, i miei sentimenti più profondi. Chi sa quello che succederà?

Ma fino a quando io non mi aprirò con voi, fino a quando non capirete me, la mia situazione e i miei sentimenti, voi non saprete come consigliarmi o quali suggerimenti offrirmi. Quello che dite va bene ed è bello, ma non mi riguarda affatto.

Voi potete dire che tenete a me, e mi apprezzate. Io voglio assolutamente crederlo. Ma come potete apprezzarmi nel momento in cui non riuscite neppure a capirmi? Tutto quello che sento sono parole, e io non posso fidarmi di semplici parole.

Finché non riuscirete a comprendere veramente la mia unicità, io non mi lascerò influenzare dai vostri consigli. L'efficacia della comunicazione interpersonale passa non solamente attraverso la tecnica. È necessario sviluppare la capacità di ascoltare empaticamente, basato su un carattere che ispiri apertura e fiducia, è necessario costruire un forte Conto Corrente Emozionale.

## **5.2 L'ascolto empatico**

“Prima cerca di capire” implica un radicale cambio di paradigma. Di solito noi cerchiamo prima di tutto di farci capire. Nella maggior parte dei casi, le persone non ascoltano con l'intenzione di capire; ascoltano con l'intenzione di rispondere. Parlano o si preparano a parlare. Filtrano qualsiasi cosa attraverso i loro paradigmi, leggendo la loro autobiografia nella vita degli altri.

“Oh, io lo so bene come ti senti!”.

“A me è capitata la stessa identica cosa. Adesso ti racconto la mia esperienza”.

Non fanno che proiettare i loro film di famiglia nelle vicende di altre persone.



Prescrivono i loro occhiali a tutte le persone con cui interagiscono.

Se hanno problemi con qualcuno - un figlio, una figlia, un coniuge, un dipendente - il loro atteggiamento è: “Quella persona proprio non capisce”.

Una volta un padre mi disse: “Non riesco a capire mio figlio. Non mi vuole ascoltare”.

“Vorrei riformulare quello che ha appena detto,” replicai. “Lei non capisce suo figlio perché lui non le dà ascolto?”.

“Esatto”, rispose.

“Mi consenta di riprovare”, continuai. “Lei non capisce suo figlio perché lui non ascolta lei, è così?”.

“È proprio quello che ho detto”, confermò in tono spazientito.

“Io pensavo che, per capire un’altra persona, occorresse ascoltarla”, suggerii.

“Oh!” esclamò. Ci fu una lunga pausa. “Oh!” ripeté, e la luce cominciò ad accendersi. “Ah, già! Ma io lo capisco. Lo so che tipo di esperienza sta vivendo. Ci sono passato anch’io. Credo che non capisca, perché non vuole darmi ascolto”.

Quell’uomo non aveva la più pallida idea di quanto stava veramente succedendo nella testa del suo ragazzo. Guardava nella propria testa e pensava di vedere il mondo, compreso suo figlio.

Lo stesso succede a tanti di noi. Noi siamo pieni delle nostre ragioni personali, della nostra autobiografia. Vogliamo essere compresi. Le nostre conversazioni diventano monologhi, e non capiamo mai realmente cosa succede nell’intimo di un altro essere umano.

Quando un’altra persona parla, di solito “ascoltiamo” ad uno dei seguenti quattro livelli. Possiamo ignorare l’altro, non ascoltarlo veramente. Possiamo fingere di ascoltarlo: “Già. Ah-ha. Giusto”. Possiamo praticare l’ascolto selettivo, ascoltando cioè solo certe parti della conversazione. Spesso lo facciamo quando ascoltiamo l’ininterrotto chiacchiericcio di un bambino in età prescolare. Oppure possiamo anche praticare l’ascolto attento, prestando attenzione e focalizzando energia sulle parole che vengono dette.

Ma solo pochissimi di noi praticano almeno qualche volta il quinto livello, la forma superiore di ascolto, l’ascolto empatico.

Quando dico ascolto empatico non mi riferisco alle tecniche dell’ascolto “attivo” o dell’ascolto “riflessivo”, che fundamentalmente implicano una mimesi di quello che un’altra persona dice. Questo tipo di ascolto si basa su una tecnica, è avulso dal carattere e dalle relazioni, e spesso insulta coloro che vengono “ascoltati” in questo modo. Inoltre è essenzialmente autobiografico. Se praticate

queste tecniche, potete anche non proiettare la vostra autobiografia nell'interazione, ma la motivazione del vostro ascolto è autobiografica. Ascoltate con capacità riflessive, ma ascoltate pur sempre con l'intenzione di rispondere, di controllare, di manipolare.

Quando dico "ascolto empatico" intendo ascolto con l'intento di comprendere. Intendo cercare prima di tutto di capire, di capire davvero. È un paradigma completamente diverso.

L'ascolto empatico (da Empatia) entra nel quadro di riferimento dell'altra persona. Significa guardare attraverso di esso, osservare il mondo nel modo in cui gli altri lo osservano, capire i loro paradigmi, capire cosa provano.

Empatia non significa simpatia. La simpatia è una forma di accordo, una forma di giudizio. E a volte è il sentimento e la risposta più adeguata. Ma la gente spesso si nutre di simpatia. Ne è dipendente. L'essenza dell'ascolto empatico non è che voi vi dichiariate d'accordo con qualcuno; è che lo capiate pienamente, profondamente, sia dal punto di vista emotivo che da quello intellettuale.

L'ascolto empatico va oltre il registrare, soppesare o anche capire le parole che vengono dette. Gli esperti di comunicazione, infatti, stimano che soltanto il 10% della nostra comunicazione sia rappresentato dalle parole che pronunciamo. Un altro 30% è rappresentato dai nostri suoni, e un 60% dal nostro linguaggio gestuale. Nell'ascolto empatico, ascoltate con le orecchie, ma anche - e questo è ancora più importante - con gli occhi e con il cuore. Ascoltate per recepire dei sentimenti, un significato. Ascoltate per interpretare un comportamento. Usate sia la parte destra sia quella sinistra del cervello. Sentite, intuite, avvertite.

L'ascolto empatico è così potente perché vi fornisce dati precisi su cui lavorare. Invece di proiettare la vostra autobiografia e di presumere pensieri, sentimenti, motivi e interpretazioni, avete a che fare con la realtà che si trova dentro a testa e il cuore di un'altra persona. Ascoltate per capire. Siete concentrati sul compito di ricevere la comunicazione profonda di un'altra anima umana.

Inoltre, l'ascolto empatico è assolutamente essenziale per poter effettuare dei depositi in Conti Correnti Emozionali, perché niente che voi facciate è un deposito, a meno che l'altra persona non lo percepisca come tale. Potete lavorare fino allo sfinimento per fare un deposito, e vedervelo trasformare in un prelievo nel momento in cui l'altro giudica i vostri sforzi come manipolativi, interessati, intimidatori o condiscendenti perché non capite che cosa realmente gli stia a cuore.

L'ascolto empatico rappresenta, in sé e per sé, un potente deposito nel Conto Corrente Emozionale. E profondamente terapeutico e salutare perché rifornisce una persona di "aria psicologica".

Se in questo stesso momento l'aria della stanza dove ora vi trovate venisse risucchiata fuori, che ne sarebbe del vostro interesse per questo libro? Il libro non vi importerebbe più; non pensereste ad altro che a procurarvi aria. La vostra unica motivazione sarebbe la sopravvivenza.

Ma adesso che avete l'aria, essa non vi motiva. Ecco una delle più grandi intuizioni nel campo della motivazione umana: i bisogni soddisfatti non motivano. Sono solo i bisogni insoddisfatti a motivare. Dopo la sopravvivenza fisica, il più grande bisogno di un essere umano è la sopravvivenza psicologica: essere compreso, essere affermato, essere approvato, essere apprezzato.

Quando ascoltate con empatia un'altra persona, le date aria psicologica. E dopo che questa vitale necessità è stata soddisfatta, potete adoperarvi a esercitare la vostra influenza o a risolvere i problemi.

Questo bisogno di aria psicologica si riflette sulla comunicazione in ogni aspetto della vita.

Una volta insegnai questo concetto durante un seminario a Chicago, e detti istruzioni ai partecipanti di praticare l'ascolto empatico durante la serata. La mattina dopo venne da me un tale. Non stava nella pelle dalla voglia di raccontarmi quello che gli era successo.

"Devo proprio dirle che cos'è capitato ieri sera", spiegò. "Stavo cercando di concludere un grosso affare nel settore degli immobili qui a Chicago. Mi sono visto con gli imprenditori, i loro avvocati e un altro agente immobiliare che era appena stato fatto arrivare con una proposta alternativa".

"Sembrava che stessi perdendo l'affare. Ci avevo lavorato per più di sei mesi, e ci avevo riposto davvero tutte le mie speranze. Tutte quante. Sono stato preso dal panico. Ho fatto tutto quello che ho potuto. Ho tirato fuori tutte le obiezioni, ho usato tutte le tecniche di vendita in mio possesso. L'ultima obiezione fu. "Non potremmo rimandare solo di poco questa decisione?". Ma ormai erano così lanciati, e così stupefatti di averla tirata per le lunghe, che era evidente che erano sul punto di concludere.

"Allora mi sono detto: 'Beh', perché non provare? Perché non mettere in pratica quello che ho imparato quest'oggi e cercare per prima cosa di capire, e poi di essere capito? Non ho niente da perdere".

"Così ho detto semplicemente a quell'uomo: 'Vediamo se capisco veramente qual è la sua posizione e cos'è che veramente la preoccupa delle mie

raccomandazioni. Quando lei sente che io lo capisco, allora vedremo se la mia proposta è pertinente oppure no”.

“Ho cercato davvero di mettermi nei suoi panni. Ho cercato di verbalizzare i suoi bisogni e le sue preoccupazioni, ed egli ha cominciato ad aprirsi .

“Più io intuitivo ed esprimevo le cose che lo preoccupavano, le conseguenze che prevedeva e temeva, più si apriva”.

“Alla fine, nel bel mezzo della nostra conversazione, si è alzato, è andato al telefono e ha chiamato la moglie. Poi ha messo la mano sul ricevitore e mi ha detto: ‘Allora, affare fatto’”.

“Sono rimasto assolutamente esterrefatto”, concluse. “E lo sono **ancora questa mattina**”.

Egli aveva fatto un enorme deposito sul Conto Corrente Emozionale dando a quell'uomo aria psicologica. Quando si arriva a quel punto, a parità di altre condizioni, le dimensioni tecniche dell'affare contano molto meno della dinamica umana.

Cercare prima di capire, diagnosticare prima di prescrivere: è difficile. E' tanto più facile nel breve termine porgere a qualcuno un paio di occhiali che ci sono andati bene per molti anni. Ma nel lungo periodo P e CP si deprimono. Non potete ottenere la massima produzione interdipendente da una comprensione inesatta della posizione di altre persone. E non è possibile avere CP interpersonale - grossi Conti Correnti Emozionali - se la persona con cui vi relazionate non **si** sente veramente compresa.

L'ascolto empatico è anche rischioso. Ci vuole una buona dose di sicurezza per ascoltare profondamente, perché ci si apre ad essere influenzati. Diventiamo vulnerabili. Può essere un paradosso, in un certo senso, perché per poter esercitare influenza dobbiamo essere influenzati. Ciò significa che dobbiamo comprendere davvero.

Ecco perché le regole 1, 2 e 3 sono fondamentali. Esse ci forniscono quell'immutabile nucleo interiore, quel centro basato su principi, con il quale possiamo gestire la vulnerabilità più esteriore con serenità e con forza.

### **5.3 Diagnosticare prima di prescrivere**

Sebbene rischioso e difficile, cercare prima di capire, o diagnosticare prima di prescrivere, è un principio corretto che si manifesta in molti settori della vita. È il segno distintivo dei veri professionisti. È essenziale per l'oculista, per il medico. Nessuno si fiderebbe della ricetta di un medico se non si fidasse della diagnosi.

Quando la nostra figlia Jenny aveva solo due mesi, si ammalò un sabato, il giorno di una partita di football che nella nostra città teneva in stato di eccitazione praticamente tutti. Era una partita importante, con circa 60.000 spettatori. Io e Sandra avremmo voluto andarci, ma non volevamo lasciare la piccola Jenny. I suoi sintomi, vomito e diarrea, ci avevano allarmati.

Il dottore era andato alla partita. Non era il nostro medico di famiglia, ma era l'unico che si potesse chiamare. Quando le condizioni di Jenny peggiorarono decidemmo di chiedere consiglio ad un medico.

Sandra fece il numero dello stadio e chiese che lo chiamassero con l'altoparlante. La partita era arrivata a un punto critico, e lei poté avvertire un tono serio nella voce del medico. "Sì?" disse con fare un po' seccato. "Cosa c'è?".

"Sono la signora Covey, dottore, e siamo preoccupati per nostra figlia Jenny".

"Qual è la situazione?" chiese.

Sandra descrisse i sintomi, e lui disse: "Ok, detto una ricetta per telefono. Qual è la vostra farmacia?".

Quando riappese, Sandra sentì che nella fretta non gli aveva fornito proprio tutti i dati, ma che quanto gli aveva detto era adeguato.

"Pensi che si renda conto che Jenny è solo una neonata?" le chiesi.

"Sono sicura di sì", rispose lei.

"Ma non è il nostro medico. Non l'ha mai neppure avuta in cura".

"Beh, sono piuttosto sicura che lo sappia".

"Vuoi darle la medicina anche se non sei assolutamente sicura che lo sappia?".

Sandra rimase in silenzio. "Cosa vogliamo fare?" chiese alla fine.

"Richiamalo", risposi.

"Fallo tu", replicò Sandra.

E così feci. Egli fu chiamato dall'altoparlante ancora una volta in piena partita. "Dottore", dissi, "quando ci ha dettato quella ricetta aveva capito che Jenny ha solo due mesi?".

"No!" esclamò. "Non me ne ero reso conto. Ha fatto a bene a richiamarmi. Cambio immediatamente la ricetta".

Se non vi fidate della diagnosi, non potete fidarvi della ricetta.

Questo vale anche nel campo delle vendite. Il venditore di grande professionalità cerca prima di tutto di capire i bisogni, gli interessi, la situazione del cliente. Il venditore dilettante vende prodotti; il venditore di professione vende sistemi per soddisfare bisogni e risolvere problemi. È un approccio completamente diverso. Il professionista impara a diagnosticare, a capire. Impara

inoltre il modo di mettere i suoi prodotti o i suoi servizi in rapporto ai bisogni delle persone. E deve essere tanto onesto da poter dire se necessario, nel rispetto della verità: “Il mio prodotto o servizio non può soddisfare quel dato bisogno.

Diagnosticare prima di prescrivere è fondamentale anche in campo legale. L’avvocato professionista raccoglie prima i fatti per capire la situazione, per capire le leggi e i precedenti poi prepara la causa. Un bravo avvocato scrive la memoria della propria controparte prima della propria.

E lo stesso vale per la creazione di prodotti. Immaginate un tizio in una ditta che si mette a dire: “Queste ricerche di mercato sono fesserie. Noi creiamo prodotti”. In altre parole, dimenticatevi di capire le regole del consumatore e le motivazioni dei suoi acquisti: semplicemente, si creino dei prodotti. Non funzionerebbe mai.

Un bravo ingegnere, prima di progettare e costruire un ponte, valuterà le forze e le tensioni che entreranno in gioco. Un bravo insegnante valuta le caratteristiche della classe prima d’insegnare. Un bravo studente prima comprende la materia e poi si applica allo studio. Un bravo genitore comprende i propri figli prima di valutarli o giudicarli. La chiave di un buon giudizio è la comprensione. Se si giudica prima, non si comprenderà mai a fondo.

Cercare prima di capire è un principio corretto evidente in tutti i settori della vita. E un principio generale, un comune denominatore, ma sprigiona la sua forza maggiore nel campo delle relazioni interpersonali.

## **5.4 Quattro risposte autobiografiche**

Dato che ascoltiamo in modo autobiografico, tendiamo a rispondere in uno di questi quattro modi. Noi valutiamo: ci troviamo d’accordo o in disaccordo; inquisiamo: poniamo interrogativi partendo dal nostro modo di vedere le cose; consigliamo: forniamo consigli basati sulla nostra esperienza; oppure interpretiamo: cerchiamo di mettere a fuoco il prossimo, di spiegare le sue motivazioni, il suo comportamento, sulla base delle nostre motivazioni e del nostro comportamento.

Queste risposte ci vengono naturali. Ci siamo noi dentro di loro; tutta la nostra vita ruota intorno a risposte di questo tipo. Ma in che modo esse si riflettono sulla nostra capacità di capire veramente?

Se io cerco di comunicare con mio figlio, lui può sentirsi libero di aprirsi completamente nel momento in cui io valuto tutto quello che dice prima ancora che lo spieghi veramente? Gli sto dando aria psicologica?

E come si sente lui quando io inquisisco? Inquire significa subissare di

domande. E autobiografico, controlla, e invade. Inoltre è logico, e il linguaggio della logica è diverso dal linguaggio del sentimento e dell'emozione. Si può subissare di domande qualcuno tutto il giorno senza arrivare a scoprire che cos'è importante per lui. Questo continuo inquisire è uno dei principali motivi per cui i genitori non riescono ad avvicinarsi ai loro figli.

"Come va, figlio mio?".

"Bene".

"Che novità mi racconti?".

"Nessuna".

"Ci sarà qualcosa che ti entusiasma a scuola?".

"Mica tanto.

"E cosa hai in mente di fare per il weekend?".

"Non so".

Non potete staccarlo dalle conversazioni telefoniche con gli amici, e tutto quello che ricaverete da lui sono risposte di una o due parole. La vostra casa è un albergo dove mangia e dorme, ma lui non si confida mai, non si apre mai.

E se ci pensate, onestamente, perché dovrebbe farlo, se ogni volta che si scopre un poco voi calate il vostro zampone da elefante con i vostri consigli autobiografici e i vostri "te l'avevo detto io".

Queste risposte ci appartengono così profondamente che non ci rendiamo neppure conto quando le usiamo. Ho insegnato questo concetto a migliaia di persone in seminari in ogni angolo del paese, e non manca mai di colpire profondamente quando insceniamo situazioni dove, da vari ruoli, pratichiamo l'ascolto empatico e le persone finalmente cominciano ad accorgersi delle loro risposte tipiche. Ma non appena cominciano a capire come rispondono normalmente e imparano ad ascoltare con empatia, possono constatare i fantastici risultati a livello di comunicazione. Per molti, cercare prima di capire diventa la più eccitante, la più immediatamente applicabile di tutte le Sette Regole.

Vediamo come potrebbe essere una comunicazione tipica fra un padre e il suo figlio adolescente. Consideriamo le parole del padre in riferimento alle quattro diverse risposte che abbiamo appena descritto.

"Cavolo, papà, ho capito! La scuola va bene per i fessi!".

"Cosa c'è che non va, figlio mio?" (inquisendo).

"Non ha niente di pratico. Io non ci cavo niente dalla scuola".

"Beh, il fatto è che per ora non puoi vederne i benefici. Quando avevo la tua età ero della tua stessa idea. Ricordo che pensavo che certe materie fossero solo

uno spreco di tempo. Ma più tardi quelle stesse materie si sono rivelate le più utili. Tu adesso bada solo a darci dentro. Dedica alla scuola ancora un po' di tempo" (Consigliando).

"Dieci anni della mia vita ci ho dedicato! Mi sai dire che me ne farò io di un diploma a pieni voti quando sarò elettrauto?"

"Elettrauto? Stai scherzando, vero?" (Valutando).

"No, no. Guarda Joe. Ha piantato la scuola e adesso ripara macchine. E fa una barca di soldi. Questo sì che è pratico".

"Potrà sembrarti così adesso. Ma fra qualche anno Joe rimpiangerà di aver lasciato la scuola. Tu non vuoi diventare un elettrauto. Hai bisogno di un'istruzione che ti prepari per qualcosa di meglio" (Consigliando).

"Non lo so. Joe si è sistemato niente male".

"Senti, ma almeno ci hai provato sul serio?" (Inquisendo, valutando).

"Sto facendo il liceo da due anni. Sicuro che ci ho provato. È solo uno spreco di tempo".

"La tua è una scuola di prestigio, caro mio. Dovresti apprezzarla di più". (Consigliando, valutando).

"Bah, gli altri ragazzi la pensano come me".

"Ti rendi conto di quanti sacrifici io e tua madre abbiamo fatto per farti arrivare dove sei? Tu non puoi piantare tutto quando sei arrivato così avanti" (Valutando).

"Lo so che vi siete sacrificati, papà. Ma non ne valeva la pena".

"Senti, forse se dedicassi più tempo ai compiti e meno alla Tv..." (Consigliando, valutando).

"Guarda, papà, semplicemente non fa per me. Oh... lasciamo perdere! Non ne voglio neanche più parlare".

È ovvio che il padre era bene intenzionato. È ovvio che voleva offrire un aiuto. Ma ha almeno cominciato a capire veramente?

Osserviamo più attentamente il figlio: non le sue parole soltanto, ma i suoi pensieri e i sentimenti (qui espressi fra parentesi) e i possibili effetti di alcune delle risposte autobiografiche di suo padre.

"Cavolo, papà, ho capito! La scuola va bene per i fessi!" (Voglio parlare con te, avere la tua attenzione).

"Cosa c'è che non va, figlio mio?" (Allora sei interessato! Bene!).

"Non ha niente di pratico. Io non ci cavo niente dalla scuola". (Per me la scuola è diventata un problema, e non ne posso proprio più).

"Beh, il fatto è che per ora non puoi vederne i benefici. Quando avevo la tua



età ero della tua stessa idea” (Oh, no! Rieccoci all’ennesimo capitolo dell’autobiografia di papà. Non me ne frega proprio niente di quanti chilometri al giorno dovevi sfangarti nella neve senza neanche un paio di stivali ai piedi. E al mio problema che io voglio arrivare). “Ricordo che pensavo che certe materie erano solo uno spreco di tempo. Ma più tardi quelle stesse materie si sono rivelate le più utili. Tu adesso bada solo a darci dentro. Dedica alla scuola ancora un po’ di tempo” (Il tempo non risolverà il mio problema, papà. Vorrei potertelo dire. Vorrei soltanto poterlo sputare fuori).

“Dieci anni della mia vita ci ho dedicato! Mi sai dire che me ne farò io di un diploma a pieni voti quando sarò elettrauto?”.

“Elettrauto? Stai scherzando, vero?” (Non sarebbe contento di me se diventassi un elettrauto. Non sarebbe contento di me se non finissi la scuola. Devo giustificare quello che ho detto).

“No, no. Guarda Joe. Ha piantato la scuola e adesso ripara macchine. E fa una barca di soldi. Questo sì che è pratico”.

“Potrà sembrarti così adesso. Ma fra qualche anno Joe rimpiangerà di aver lasciato la scuola” (Oh, no! La solita lezione sul valore dell’istruzione). “Tu non vuoi diventare un elettrauto” (Cosa ne sai tu, papà? Ce 1 hai almeno un’idea di quello che voglio?). “Hai bisogno di un’istruzione che ti prepari per qualcosa di meglio”.

“Non lo so. Joe si è sistemato niente male” (Non è un fallito. Non ha finito la scuola e non è un fallito).

“Senti, ma almeno ci hai provato sul serio?” (Stiamo menando il can per l’aia, papà. Se solo mi dessi ascolto... ho veramente bisogno di parlarti di qualcosa d’importante).

“Sto facendo il liceo da due anni. Sicuro che ci ho provato. È solo uno spreco di tempo”.

“La tua è una scuola di prestigio, caro mio. Dovresti apprezzarla di più” (Fantastico, non c’è che dire. Adesso parliamo della credibilità della mia scuola. Io invece vorrei poter parlare di quello che sta a cuore a me).

“Bah, gli altri ragazzi la pensano come me” (Anch’io ho una certa credibilità. Non sono un deficiente).

“Ti rendi conto di quanti sacrifici io e tua madre abbiamo fatto per farti arrivare dove sei?” (Apriti o cielo, ecco la colpevolizzazione. Ebbene sì, sono un deficiente. La scuola è grande, papà e mamma sono grandi, e io sono un deficiente). “Tu non puoi piantare tutto quando sei arrivato così lontano”.

“Lo so che vi siete sacrificati, papà. Ma non ne valeva la pena” (Tu proprio

non capisci).

“Senti, forse se dedicassi più tempo ai compiti e meno alla TV...” (Ma non è questo il problema, papà! Per niente! Non sarò mai capace di dirtelo. Sono stato uno sciocco a provarci).

“Niente, papà, semplicemente non fa per me. Oh... lasciamo perdere! Non ne voglio neanche più parlare”.

Riuscite a vedere i limiti che abbiamo quando cerchiamo di capire un'altra persona solamente attraverso le parole, e specialmente quando la osserviamo attraverso i nostri occhiali? Riuscite a vedere quanto sono limitanti le nostre risposte autobiografiche per qualcuno che sta sinceramente cercando di far sì che noi capiamo la sua autobiografia?

Noi non saremo mai in grado di entrare veramente in un altro, di vedere il mondo come lui lo vede, finché non svilupperemo il puro desiderio, la forza del carattere personale, e il Conto Corrente Emozionale positivo, nonché la capacità di ascolto empatico, necessari per ottenere questo.

La capacità, la punta dell'iceberg dell'ascolto empatico, implica quattro stadi di sviluppo.

Il primo e meno efficace è quello di imitare il contenuto. È la capacità insegnata con la tecnica dell'ascolto “attivo” o “riflessivo”. Senza la base costituita dal carattere e dalla relazione, spesso risulta insultante per le persone e le spinge a chiudersi. E ad ogni modo una capacità del primo stadio perché perlomeno vi induce ad ascoltare quanto viene detto.

Imitare il contenuto è facile. Basta ascoltare le parole che escono dalla bocca di qualcuno e ripeterle. Non c'è quasi neanche bisogno di usare un briciolo del proprio cervello.

“Cavolo, papà, ci sono arrivato! La scuola va bene per i fessi!”.

“Ci sei arrivato. Tu pensi che la scuola sia per i fessi”.

Sostanzialmente avete ripetuto e rilanciato il contenuto di quanto è stato detto. Non avete valutato, inquisito, consigliato o interpretato. Avete perlomeno dimostrato che prestate attenzione alle sue parole. Ma per capire dovete fare di più.

Il secondo stadio dell'ascolto empatico è quello di riformulare il contenuto. È un po' più efficace, ma è ancora limitato alla comunicazione verbale.

“Cavolo, papà, ci sono arrivato! La scuola va bene per i fessi!”.

“Tu non hai più voglia di andare a scuola”.

Questa volta avete trasposto il suo significato in parole vostre. Adesso state pensando a quello che ha detto, frutto principalmente dell'emisfero cerebrale

sinistro, il lato raziocinante, logico del cervello.

Il terzo stadio fa entrare in funzione la parte destra del vostro cervello. Voi riflettete un sentimento.

“Cavolo, papà, ci sono arrivato! La scuola va bene per i fessi!”.

“Si vede proprio che a scuola ti senti frustrato”.

Adesso non state prestando così tanta attenzione a ciò che sta dicendo, quanto a come si sente rispetto a ciò che sta dicendo. Il quarto stadio include sia il secondo che il terzo. Riformulate il contenuto e riflettete il sentimento.

“Cavolo, papà, ci sono arrivato! La scuola va bene per i fessi!”.

“Sei proprio frustato sulla scuola”.

La frustrazione è il sentimento; la scuola è il contenuto. Usate entrambi i lati del vostro cervello per comprendere entrambi i lati della sua comunicazione.

Ora, quello che succede quando usate il quarto stadio dell’ascolto empatico è veramente incredibile. Quando cercate sinceramente di capire, quando riformulate il contenuto e riflettete il sentimento, date all’altra persona una bella boccata di aria psicologica. Inoltre l’aiutate a elaborare i suoi pensieri e sentimenti. Man mano che essa acquista fiducia nel vostro sincero desiderio di ascoltare e capire, la barriera fra ciò che ha dentro e quanto vi viene effettivamente comunicato scompare. Si apre un flusso da anima ad anima. L’altro non pensa e sente una cosa, e ne comunica un’altra. Egli comincia a nutrire fiducia in voi con i suoi sentimenti e pensieri più intimi.

“Cavolo, papà, ci sono arrivato! La scuola va bene per i fessi!” ( Voglio parlare con te, ricevere la tua attenzione).

“Si vede che a scuola ti senti frustrato” (Azzeccato in pieno! È così che mi sento).

“Certo che mi sento frustrato. Non ha niente di pratico. Io non ci cavo niente dalla scuola”.

“Insomma pensi che la scuola non ti sia di nessun beneficio” (Vediamo un po’... è questo che intendo dire?).

“Beh, sì. Io non imparo niente che possa aiutarmi. Guarda Joe. Ha piantato la scuola e adesso ripara macchine. E fa una barca di soldi. Questo sì che è pratico”.

“Secondo te Joe ha avuto un’idea giusta” (Beh...).

“Beh, credo di sì, in un certo senso. Sta facendo un bel po’ di grana. Ma fra pochi anni scommetto che si mangerà i gomiti”.

“Pensi che Joe capirà a un certo punto di aver preso una decisione sbagliata?”.

“Certo. Pensa solo a cosa rinuncia. Se non hai un’istruzione, voglio dire, non

puoi farcela a questo mondo”.

“L’istruzione è importante, eccome”.

“Eh, già. Se non hai un diploma, se non riesci ad avere un lavoro o ad andare all’università, che cos’altro puoi fare? L’istruzione ci vuole”.

“E importante per il tuo futuro”.

“Lo è senz’altro. E... sai una cosa? Sono davvero preoccupato. Senti, non andrai mica a dirlo alla mamma, vero?”.

“Non vuoi che tua madre venga a saperlo?”.

“Non proprio. Oh, penso che puoi dirglielo. Probabilmente verrà a saperlo comunque. Pensa, quest’oggi ho fatto una prova, una prova di lettura. E, papà, l’insegnante mi ha detto che leggo benissimo e con espressione! E dire che ho appena cominciato le medie!”.

Che differenza può fare una reale comprensione! Tutti i consigli del mondo permeati delle migliori intenzioni non valgono praticamente niente se non ci rivolgiamo neppure al vero problema. E non arriveremo mai al problema se continueremo a restare tanto impigliati nella nostra autobiografia, nei nostri paradigmi, da non toglierci gli occhiali abbastanza a lungo da vedere il mondo da un altro punto di vista.

“Sto per essere bocciato, papà. Se mi bocceranno dovrò lasciare la scuola. Ma io non voglio lasciare la scuola”.

“Ti senti diviso. Sei alle prese con un dilemma”.

“Cosa pensi che dovrei fare, papà?”.

Cercando prima di tutto di comprendere, questo padre ha trasformato un’opportunità di transazione in un’opportunità di trasformazione. Invece d’interagire a un livello superficiale di comunicazione e limitarsi a esortare il figlio a compiere il suo lavoro, ha creato una situazione in cui ora può avere un impatto trasformatore, non solo su suo figlio ma anche sul rapporto. Mettendo da parte la sua autobiografia e cercando realmente di comprendere, ha fatto un colossale deposito sul Conto Corrente Emozionale e ha dato modo a suo figlio di aprirsi, per gradi, fino a giungere al vero problema.

Ora padre e figlio stanno guardando il problema dallo stesso lato del tavolo, invece di sedere ai lati opposti guardandosi l’un l’altro. Il figlio apre l’autobiografia di suo padre e chiede consiglio.

Il padre, anche quando comincia a impartire i suoi consigli, deve essere sensibile a quanto gli viene comunicato dal figlio. Fintanto che la risposta è logica, il padre può efficacemente porre domande e dare consigli. Ma nel momento in cui la risposta diventa emozionale deve tornare all’ascolto empatico.

“Senti, io riesco a vedere certe cose che forse vorrai prendere in considerazione”.

“Per esempio, papà?”.

Per esempio cercare di metterti in pari con un corso speciale. Mi pare che ve ne siano all’istituto tecnico”.

"Sono già andato a informarmi. Il corso prende due sere alla settimana e tutta la giornata di sabato. Un mucchio di tempo!”.

Avvertendo dell’emozione nella risposta, il padre torna all’empatia: “Già, è un prezzo un po’ salato da pagare”.

"Senza contare, papà, che ho detto a quelli delle medie che gli avrei fatto da allenatore”.

"E tu non vuoi deluderli”.

"Ma ti dico una cosa, papà. Se pensassi davvero che il corso mi sarebbe d’aiuto, ci andrei. Incaricherei qualcun altro di fare l’allenatore di quei ragazzi .

"Tu vuoi seriamente essere aiutato, ma dubiti che il corso farebbe qualche differenza”.

"Tu pensi che mi aiuterebbe, papà?”.

Il figlio è ancora una volta aperto e logico. Sta aprendo ancora una volta l’autobiografia di suo padre. Ora il padre ha un’altra occasione di influenzare e trasformare.

Talvolta la trasformazione non richiede nessun consiglio esterno. E spesso, quando alle persone viene data realmente l’opportunità di aprirsi, esse mettono a nudo i loro problemi, e le soluzioni gli appaiono chiare.

Altre volte hanno davvero bisogno di maggiore prospettiva e di aiuto. La chiave consiste nel ricercare sinceramente il bene dell’individuo, nell’ascoltarlo con empatia, nel lasciare che egli giunga al problema e alla soluzione secondo la sua velocità, secondo i suoi tempi abituali. Strato dopo strato: come quando si sbuccia una cipolla finché non si arriva al delicato nucleo interno.

Quando le persone stanno veramente male e voi le ascoltate con un puro desiderio di capire, vi stupirete della rapidità con cui si aprono. Esse vogliono aprirsi. I bambini vogliono disperatamente aprirsi, ancor di più con i loro genitori che con i loro coetanei. E si aprono, se sentono che i loro genitori li amano incondizionatamente e che gli saranno fedeli senza giudicarli o prenderli in giro.

Se cercate davvero di comprendere, senza la minima ipocrisia, a volte resterete letteralmente sbalorditi dalla pura conoscenza e dalla comprensione che vi giungeranno da un altro essere umano. Non è neppure sempre necessario

parlare per creare empatia. Anzi, talvolta le parole possono rivelarsi di ostacolo. Ecco un importantissimo motivo per cui la tecnica da sola non funziona. Quel tipo di comprensione trascende la tecnica. La pura tecnica è soltanto un impiccio.

Mi sono soffermato sulle capacità di ascolto empatico perché la capacità è una parte importante di qualsiasi regola. Possedere certe capacità è necessario. Ma mi sia consentito di ripetere che le capacità non sono efficaci se non provengono da un sincero desiderio di capire. Le persone si risentono di qualsiasi tentativo di manipolarle. Infatti, se si ha a che fare con qualcuno che ci è vicino, è utile dirgli che cosa si sta facendo. “Ho letto questo libro sull’ascolto e 1 empatia, e ho pensato al mio rapporto con te. Mi sono reso conto che non ti ho ascoltato come avrei dovuto. Ma io voglio ascoltarti. È difficile per me. A volte magari trascuro di farlo, ma ho intenzione di mettermici d’impegno. Tu mi stai molto a cuore e io voglio capire. Spero che mi aiuterai”. Affermare la vostra motivazione costituisce un deposito enorme.

Ma se non siete sinceri, non ci provate neppure. Si potrebbero creare una breccia e una vulnerabilità che in seguito si volgerebbero a vostro danno qualora una persona scoprisse che non vi importa veramente di lei, che non la volevate veramente ascoltare, e che l’avete lasciata allo scoperto, vulnerabile e ferita. La tecnica, la punta dell’iceberg, deve poggiare sulla solida base del carattere sottostante.

C’è chi obietta che l’ascolto empatico richiede troppo tempo. Può richiedere un po’ più di tempo all’inizio, ma ne fa risparmiare una gran quantità in seguito. La cosa più efficace che si può fare se si è un medico e si vuol prescrivere la giusta cura è quella di emettere una diagnosi accurata. Non si può dire: “Ho fretta. Non ho tempo di fare una diagnosi. Si accontenti di questa medicina”.

Ricordo che una volta stavo scrivendo in una stanza sulla costa settentrionale di Oahu, nelle Hawaii. Spirava una lieve brezza, e quindi avevo aperto due finestre - una di fronte e una laterale - per rinfrescare la stanza. Su un ampio tavolo avevo spiegato una quantità di fogli, disposti capitolo per capitolo.

Improvvisamente la brezza si trasformò in vento e sparpagliò i fogli per la stanza. Ricordo l’affranto senso di disagio che mi colse perché le cose non erano più al loro posto, comprese pagine non numerate. Mi misi a correre per la stanza cercando disperatamente di riacchiappare i fogli e di riordinarli. Alla fine mi resi conto che avrei fatto meglio a lasciar stare per dieci secondi e andare a chiudere una delle finestre.

L’ascolto empatico richiede tempo, ma molto meno di quanto ce ne vuole per

capire e correggere errori di valutazione quando ci si è già spinti molto avanti, per rifare le cose, per convivere con problemi inespressi o irrisolti, per vedersela con le conseguenze dell'aver negato agli altri aria psicologica.

Un ascoltatore empatico dotato di discernimento può intuire rapidamente quanto sta avvenendo, e può mostrare una tale capacità di accettazione e di comprensione che gli altri si sentono abbastanza sicuri da aprirsi strato dopo strato, fino a quel delicato nucleo interno dove realmente sta il problema.

Le persone vogliono essere comprese. E quale che sia l'investimento di tempo necessario per giungere a tale comprensione, il risparmio di tempo sarà di gran lunga maggiore per chi avrà lavorato partendo da un'accurata conoscenza dei problemi e della situazione, e dall'alto Conto Corrente Emozionale che ne deriva quando qualcuno si sente profondamente capito.

## **5.5 Comprensione e percezione**

Nell'imparare ad ascoltare profondamente gli altri scoprirete enormi differenze in fatto di percezione. Comincerete anche a rendervi conto dell'impatto che queste differenze possono avere quando le persone cercano di lavorare insieme in situazioni interdipendenti.

Tu vedi la giovane donna; io vedo la vecchia. Ed entrambi possiamo aver ragione.

Tu vedi il mondo attraverso occhiali che mettono al centro della tua visuale il tuo coniuge; io posso vederlo attraverso occhiali che mettono a fuoco l'aspetto monetario ed economico delle cose.

Il tuo copione potrà ispirarsi alla mentalità dell'abbondanza; il mio alla mentalità della penuria.

Magari tu affronti i problemi partendo da un paradigma altamente visuale, intuitivo, globale, "cerebrodestro", mentre invece io ho un approccio molto "cerebrosinistro", cioè molto sequenziale, analitico e verbale.

I nostri modi di percepire le cose possono essere molto diversi. Eppure sia tu che io abbiamo vissuto con i nostri paradigmi per anni, pensando che fossero dei "fatti", e criticando il carattere o contestando la competenza mentale di chiunque non riuscisse a "vedere i fatti".

Ora, con tutte le nostre differenze, cerchiamo di lavorare insieme - in un matrimonio, in un lavoro, in un programma di assistenza sociale - per gestire certe risorse e conseguire certi risultati. E come otteniamo questo? Come trascendiamo i limiti delle nostre capacità di percezione individuali così da poter comunicare profondamente, per poter affrontare i problemi in modo cooperativo

e giungere a soluzioni vinco/vinci?

La risposta è la regola 5. È il primo passo nel processo vinco/vinci. Anche se (e specialmente quando) l'altra parte non ha quel tipo di paradigma, cercate prima di tutto di comprendere.

Questo principio funzionò in modo spettacolare per un dirigente che mi raccontò la seguente esperienza.

“Lavoravo con una piccola impresa che era in trattative per un contratto con un importante istituto di credito a livello nazionale. Questo istituto bancario fece arrivare in volo da San Francisco i suoi avvocati, dall'Ohio il suo negoziatore, e i direttori di due grosse banche consociate per formare un team di otto persone da incaricare delle contrattazioni. La ditta per cui lavoravo aveva deciso per una soluzione vinco/vinci, oppure niente di fatto. Voleva incrementare in modo significativo il livello del servizio e il costo, ma era stata quasi sopraffatta dalle richieste di quel grosso istituto finanziario.

“Il direttore della nostra compagnia si mise al tavolo delle contrattazioni e disse ai rappresentanti dell'istituto di credito: ‘È nostro desiderio che voi scriviate il contratto nel modo che volete; così potremo essere sicuri di comprendere i vostri bisogni e le vostre preoccupazioni. Noi risponderemo a tali bisogni e preoccupazioni. Poi potremo parlare dei costi”.

“I membri del team dell'istituto bancario rimasero esterrefatti. Quasi non riuscivano a credere di avere l'opportunità di stilare il contratto. Per prepararlo ci misero tre giorni”.

“Quando lo presentarono, il direttore disse: ‘Ora vogliamo essere sicuri di capire quello che volete’. E tornò al contratto, riformulandone il contenuto in modo che riflettesse lo spirito dell'accordo, finché lui e gli altri non furono sicuri che egli comprendeva che cos'era importante per loro. ‘Sì. Questo va bene. No, non è esattamente questo che intendevamo qui... sì, adesso sì che ci siamo”.

“Quando ebbe compreso a fondo il loro punto di vista, passò a spiegare alcune preoccupazioni dal suo punto di vista... ed essi ascoltarono. Erano disposti ad ascoltare. Non dovevano lottare per avere aria. Quello che era cominciato in un'atmosfera molto formale, di scarsa fiducia, quasi ostile, si era trasformato in un ambiente favorevole alla sinergia”.

“Alla conclusione delle discussioni, i membri del team addetto alle contrattazioni dissero sostanzialmente: ‘Vogliamo lavorare con voi. Vogliamo stipulare questo affare. Fateci solo sapere qual è il prezzo e firmiamo’”.

## **5.6 Poi cercare di farsi capire**



Prima cerca di capire... poi di farti capire. Sapersi far comprendere è l'altra metà della regola 5, ed è altrettanto essenziale per giungere a soluzioni vinco/vinci.

In precedenza abbiamo definito la maturità come l'equilibrio fra coraggio e considerazione. Cercare di capire richiede considerazione; cercare di essere compresi richiede coraggio. Vinco/vinci richiede una buona dose di entrambe le cose. Così è importante per noi farci comprendere in situazioni di interdipendenza.

Gli antichi greci avevano una magnifica filosofia che si può riassumere in tre parole disposte in sequenza: *ethos*, *pathos* e *logos*. A mio avviso queste tre parole contengono l'essenza del cercare in primo luogo di comprendere e del fare presentazioni efficaci.

*Ethos* è la vostra credibilità personale, la fiducia che gli altri hanno nella vostra integrità e competenza. È la fiducia che ispirate, il vostro Conto Corrente Emozionale. *Pathos* è il lato empatico: è il sentimento. Significa che siete in sintonia con la tensione emotiva della persona che comunica con voi. *Logos* è la logica, la parte raziocinante della presentazione.

Notate la sequenza: *ethos*, *pathos*, *logos* - il vostro carattere, il vostro carattere nel contesto dei vostri rapporti umani, e infine la logica del vostro modo di presentare le cose. Questo costituisce un altro fondamentale cambio di paradigma. La maggior parte delle persone, nel presentare le proprie posizioni, vanno direttamente al *logos*, alla logica "cerebrosinistra", delle loro idee. Cercano di convincere gli altri della validità di tale logica senza prima prendere in considerazione *ethos* e *pathos*.

Un mio conoscente si sentiva molto frustrato perché pensava che il suo capo fosse prigioniero di uno stile di leadership che egli giudicava improduttivo. "Perché non fa qualcosa?" mi chiese. "Gliene ho parlato, lui si rende conto del problema ma non fa niente per risolverlo".

"Beh, perché non gli ha fatto una presentazione efficace?" domandai.

"L'ho fatto", fu la risposta.

"Come definisce lei il termine 'efficace'? Chi è che rimandiamo a scuola quando il venditore non riesce a vendere: l'acquirente? Efficace significa che funziona; significa P/CP. Lei ha creato l'occasione che voleva? Ha sviluppato gradualmente il rapporto? Quali sono stati i risultati della sua relazione?"

"Io gli ho detto come stanno le cose, ma lui non ha fatto niente. Non mi ha dato ascolto".

"Allora presenti la situazione in modo efficace. Lei deve "empatizzare" con la

sua mente. Deve penetrare nel suo modo di pensare. Deve esprimere la propria opinione in modo semplice e visivo e descrivere l'alternativa da lei preferita meglio di quanto egli stesso potrebbe fare. Questo richiederà un certo lavoro preparatorio. È disposto ad accollarselo?”.

“Perché dovrei sobbarcarmi tutto questo?” chiese.

“In altre parole, vuole che lui cambi completamente il suo stile di leadership e non è disposto a cambiare il suo modo di presentare la situazione?”.

“Penso che si possa metterla in questi termini”, confermò.

“Begh, allora” commentai, “ci faccia sopra un bel sorriso e impari a convivere con la situazione”.

“Ma io non posso conviverci”, protestò. “Compromette la mia integrità”.

“Benone, allora si metta al lavoro per preparare un'efficace relazione. Questo compete alla sua sfera d'influenza”.

Alla fine, non si sentì di farlo. L'investimento gli parve troppo grande.

Un altro mio conoscente, professore universitario, fu disposto a pagare il prezzo. Un giorno venne da me e mi disse:

“Stephen, non riesco neppure a cominciare a porre le basi per ottenere un finanziamento perché la mia ricerca non s'inquadra esattamente negli interessi prevalenti di questo dipartimento”.

“Se fossi in te”, suggerii, “preparerei un'efficace relazione con un debito impiego di ethos, pathos e logos. So che sei sincero e che la ricerca che vuoi fare porterebbe grandi benefici. Descrivi l'alternativa favorita dai professori del tuo dipartimento meglio di quanto potrebbero fare loro stessi. Dimostra che li comprendi profondamente. Poi spiega con cura la logica alla base della tua richiesta”.

“Bene, ci proverò”, assentì.

“Vuoi esercitarti un po' con me?” gli proposi. Lui si mostrò ben disposto, e così facemmo le prove generali della sua presentazione.

Quando si recò a esporre la sua relazione, cominciò il discorso col dire: “Ora vorrei vedere se prima di tutto capisco quali sono i vostri obiettivi, e quali possono essere le vostre eventuali riserve circa questa relazione e le mie raccomandazioni”.

Si concesse il tempo necessario per farlo lentamente, gradualmente. Nel bel mezzo della sua relazione, mentre stava ancora dimostrando quanto profonda fosse la sua comprensione e quanto grande fosse il suo rispetto per il punto di vista dei suoi interlocutori, un professore anziano si volse a un suo collega, annuì con il capo, si girò di nuovo verso il mio conoscente e disse: “Il finanziamento le

è accordato”.

Quando potete presentare le vostre idee in modo chiaro, specifico, visuale e, cosa più importante di tutte, contestualizzato - che significa nel contesto di una profonda comprensione dei paradigmi e degli interessi degli altri - accrescete in modo considerevole la credibilità delle vostre idee.

Voi non siete i messia del vostro verbo personale, tutti infervorati a predicare con retorica magniloquenza da un palco di fortuna. Voi comprendete sul serio. Quello che presentate può anche essere diverso da quello che avevate pensato in un primo tempo perché, nel vostro sforzo di capire, avete imparato.

La regola 5 conferisce alle vostre comunicazioni una maggior accuratezza, una maggiore coerenza. E gli altri se ne rendono conto. Capiscono che presentate le idee in cui credete sinceramente, prendendo in considerazione tutti i fatti noti e i vari modi di percepirli, e soprattutto capiscono che il beneficio sarà comune.

## **5.7 A tu per tu**

La regola 5 è potente perché sta esattamente nel mezzo della vostra sfera d'influenza. In situazioni d'interdipendenza molti fattori si collocano nella vostra sfera di coinvolgimento: problemi, disaccordi, circostanze, il comportamento altrui. E se concentrate le vostre energie su questi fattori esterni, le esaurite con scarsi risultati.

Ma potete sempre cercare in primo luogo di comprendere. Questo è sotto il vostro controllo. E quando vi sforzate, quando vi focalizzate sulla vostra sfera d'influenza, arrivate a comprendere veramente e profondamente gli altri. Disponete di informazioni accurate con cui lavorare, arrivate rapidamente al nocciolo delle questioni, sviluppate conti correnti emozionali e date agli altri l'aria psicologica di cui hanno bisogno, così da poter realizzare un'efficace collaborazione.

E l'approccio inside-out. E, mentre lo applicate, osservate che cosa accade alla vostra sfera d'influenza. Dato che ascoltate veramente, diventate influenzabili. Ed essere influenzabili è una condizione indispensabile per poter influenzare gli altri. La vostra sfera d'influenza comincia a espandersi. Aumentate la vostra capacità d'influire su molte delle cose all'interno della vostra sfera d'influenza.

E osservate quello che succede a voi stessi. Più profondamente capite le altre persone, più le apprezzate, più avvertite rispetto per loro. Toccare l'anima di un altro essere umano significa camminare su suolo sacro.

La regola 5 è qualcosa che potete praticare fin d'ora. La prossima volta che comunicate con qualcuno, potete lasciare da parte la vostra autobiografia

personale e cercare di comprendere davvero. Anche quando gli altri non vogliono confidare i loro problemi, potete provare empatia. Potete leggere nei loro cuori, potete avvertire se si sentono offesi o depressi, e potete rispondere. “Sembri giù di corda quest’oggi”. Può darsi che l’altro non dica niente. Va bene lo stesso. Avete dimostrato comprensione e rispetto.

Non siate invadenti; siate pazienti; siate rispettosi. Non c’è bisogno che l’altro si apra verbalmente perché possiate “empatizzare”. Potete empatizzare continuamente con il suo comportamento. Potete essere perspicaci, sensibili e consapevoli, e quando si renda necessario potete vivere fuori dalla vostra autobiografia.

E se siete altamente proattivi potete creare opportunità per svolgere del lavoro preventivo. Per cominciare a capire non c’è bisogno che aspettiate che vostro figlio o vostra figlia abbiano problemi scolastici oppure che vi si presenti la prossima contrattazione d’affari.

Passate del tempo con i vostri figli adesso, comunicate con loro a tu per tu e a cuore aperto. Ascoltateli; capiteli. Guardate i vostri familiari, la vita scolastica dei vostri figli, le sfide e i problemi che si trovano a dover affrontare, guardate attraverso i loro occhi. Arricchite il Conto Corrente Emozionale. Dategli tutta l’aria psicologica che gli serve per respirare.

Uscite regolarmente con vostro marito o vostra moglie. Andate a cena fuori o fate insieme qualcosa che piace ad entrambi. Ascoltatevi a vicenda; cercate di capirvi. Osservate la vita ciascuno con gli occhi dell’altro.

Il tempo che passo ogni giorno con Sandra è qualcosa che non scambierei con nient’altro al mondo. Oltre a cercare di comprenderci a vicenda, spesso dedichiamo del tempo a far pratica di ascolto empatico, affinché questa capacità possa aiutarci a comunicare con i nostri figli.

Spesso ci confidiamo i nostri diversi modi di percepire la situazione, e cerchiamo di inscenare, interpretando vari ruoli, approcci più efficaci a difficili problemi interpersonali all’interno della famiglia.

Per esempio io faccio la parte di un figlio o di una figlia che chiede un determinato privilegio anche se è venuta meno a una fondamentale responsabilità familiare, e Sandra fa la parte di se stessa.

Noi interagiamo con il passato e con il futuro e cerchiamo di visualizzare la situazione in un modo molto reale, così da esercitarci ad essere coerenti nel compito di fare da modello per i nostri figli e di insegnare loro retti principi. Alcune delle nostre sceneggiate più utili nascono dalla riproduzione di qualche episodio passato un po’ burrascoso e in cui uno di noi perse la pazienza.

Il tempo investito nel comprendere profondamente i nostri cari porta enormi dividendi in una comunicazione aperta. Molti dei problemi che coinvolgono le famiglie e i matrimoni non hanno semplicemente il tempo di degenerare. La comunicazione diventa così aperta che problemi potenziali possono essere stroncati sul nascere. E se si presentano problemi, nel Conto Corrente Emozionale ci sono grandi riserve di fiducia per poterli affrontare.

In azienda, potete di trovarvi con i vostri dipendenti per discutere a quattr'occhi. Ascoltateli, capiteli. Nella vostra azienda stabilite una specie di contabilità delle risorse umane, o sistemi d'informazione pertinenti che vi consentano di avere un riscontro onesto e accurato ad ogni livello: da clienti, fornitori e dipendenti. Fate sì che l'elemento umano sia importante quanto quello finanziario o quello tecnico. Quando in azienda attingete dalle risorse umane, risparmiate enormi quantità di tempo, energia e denaro a ogni livello. Quando ascoltate, imparate. E inoltre date a coloro che lavorano per voi e con voi una riserva d'aria psicologica. Ispirate una lealtà che va molto oltre le richieste fisiche di un lavoro "dalle otto alle cinque".

Cercate per prima cosa di capire. Prima che i problemi si presentino, prima di cercare di valutare e di prescrivere, prima di cercare di presentare le vostre idee, cercate di comprendere. È una formidabile regola di interdipendenza efficace.

Quando noi realmente, profondamente, ci capiamo gli uni con gli altri, apriamo le porte a soluzioni creative e a terze alternative. Le nostre differenze non rappresentano ostacoli per la comunicazione e il progresso. Diventano invece trampolini di lancio per il raggiungimento della sinergia.

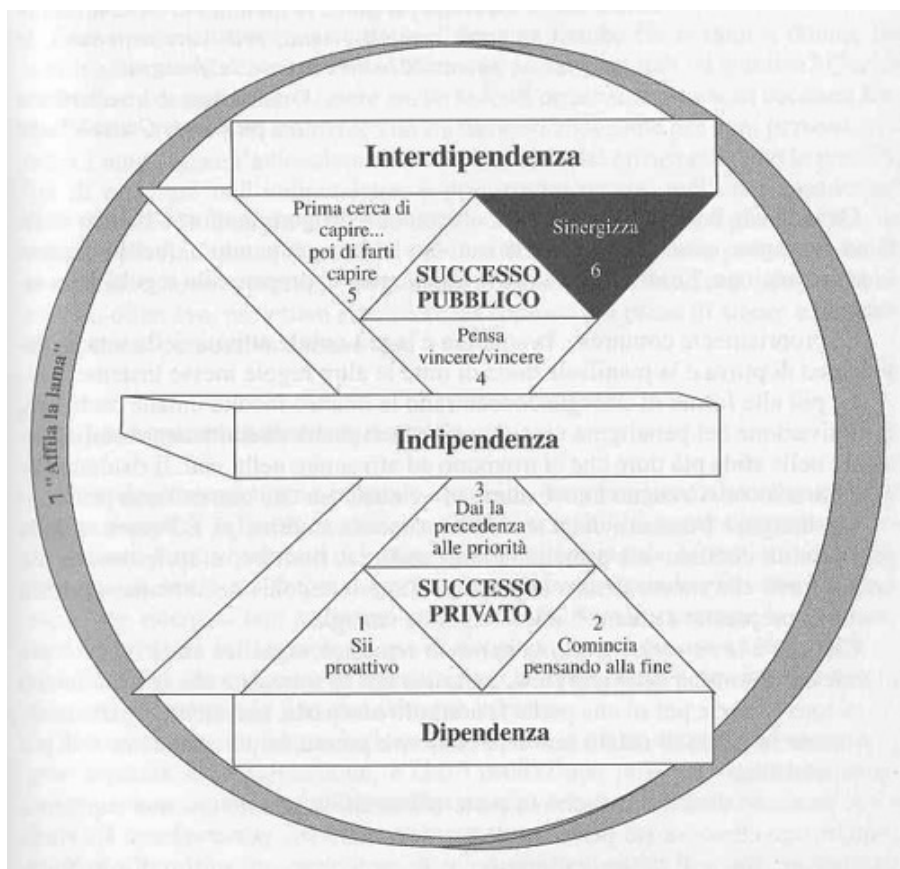
## **Suggerimenti pratici**

1. Scegliete un rapporto dove sentite di avere il conto corrente emozionale in rosso. Cercate di capire la situazione e di descriverla per iscritto dal punto di vista dell'altro. Nella vostra successiva interazione, ascoltate per capire, confrontando quanto ascoltato con quanto scritto. Fino a che punto sono state valide le vostre congetture? Avevate compreso veramente il punto di vista dell'altra persona?
2. Condividete il concetto di empatia con una persona molto vicina a voi. Ditele che volete applicarvi ad ascoltare realmente gli altri e chiedetele un riscontro nell'arco di una settimana. Come vi sentivate? Come si è sentita quella persona?
3. La prossima volta che avete l'occasione di osservare persone che

comunicano fra loro, copritevi le orecchie per qualche minuto e limitatevi ad osservare. Quali emozioni vengono comunicate che possono non essere espresse unicamente a parole?

4. La prossima volta che vi sorprendete a ricorrere in modo scorretto a una delle risposte autobiografiche - inquisendo, valutando, consigliando o interpretando - cercate di trasformare la situazione in un deposito riconoscendo il vostro sbaglio e chiedendo scusa. (“Mi spiace, ora mi rendo conto che non sto veramente cercando di capire. Non possiamo cominciare da capo?”).
5. Basate la vostra prossima presentazione sull’empatia. Descrivete il punto di vista dell’altro come lui lo descriverebbe, o ancora meglio; poi cercate di far sì che comprenda il vostro modo di vedere le cose dal suo punto di vista.

## Regola 6 Sinergizza



# Principi di cooperazione creativa

*Prendo per guida la speranza di un santo: nelle ; cose cruciali, l'unità; nelle cose importanti, la diversità; in tutte le cose, la generosità.*

*Dal Discorso di insediamento del presidente GEORGE BUSH*

Quando Sir Winston Churchill fu chiamato a dirigere lo sforzo bellico della Gran Bretagna, osservò che tutta la sua vita l'aveva preparato a quel momento. In senso analogo, l'esercizio di tutte le altre regole ci prepara alla regola della sinergia.

Se propriamente compresa, la sinergia è la più nobile attività della vita: il vero banco di prova e la manifestazione di tutte le altre regole messe insieme.

Le più alte forme di sinergia concentrano le quattro facoltà umane esclusive, la motivazione del paradigma vinco/vinci, e la capacità di comunicare empaticamente nelle sfide più dure che ci troviamo ad affrontare nella vita. Il risultato appare miracoloso. Creiamo nuove alternative: qualcosa che non esisteva prima.

La sinergia è l'essenza della leadership centrata su principi. È l'essenza della genitorialità centrata sui principi. Essa catalizza, riunisce, e sprigiona le più grandi forze che stanno dentro le persone. Tutte le regole che abbiamo preso in esame ci preparano a creare il miracolo della sinergia.

Che cos'è la sinergia? Definita in modo semplice, significa che l'intero è più grande della somma delle sue parti. Significa che la relazione che le parti hanno fra di loro è in sé e per sé una parte. E non solo una parte, ma anche la parte maggiormente in grado di catalizzare e di conferire potere, la più unificante e la più entusiasmante.

Il processo creativo è anche la parte più terribile perché noi non sappiamo esattamente che cosa sta per succedere e dove esso stia per condurci. Ci vuole un'enorme carica di sicurezza interiore per cominciare con spirito d'avventura, di scoperta, e di creatività. Senza dubbio dobbiamo abbandonare la zona di sicurezza del campo base e affrontare un territorio completamente nuovo e ignoto. Diventiamo tracciatori di piste, esploratori. Apriamo nuove possibilità, nuovi territori, nuovi continenti, così che altri possano seguire le nostre orme.

La sinergia è dappertutto in natura. Se interrare due piante molto vicine, le loro radici s'intrecciano, si fondono e migliorano la qualità del terreno, e quindi entrambe le piante crescono meglio che se fossero separate. Se unite due pezzi di legno, essi potranno sostenere un peso molto maggiore della somma dei pesi a cui potrebbe resistere ciascuno dei due separatamente. L'intero è maggiore della



somma delle sue parti. Uno più uno dà come risultato tre o più.

La sfida consiste nell'applicare i principi della cooperazione creativa, che apprendiamo dalla natura, alle nostre interazioni sociali. La vita familiare offre molte occasioni di osservare la sinergia e di praticarla.

Lo stesso modo in cui un uomo e una donna mettono al mondo un figlio è sinergico. L'essenza della sinergia sta nel l'attribuire valore alle differenze: rispettarle, costruire sui punti di forza, compensare le debolezze.

Noi ovviamente apprezziamo le differenze fisiche fra uomini e donne, fra mariti e mogli. Ma che dire delle differenze sociali, mentali ed emotive? Queste differenze non potrebbero essere anche le fonti creative di nuove ed eccitanti forme di vita creando un ambiente che sia davvero appagante per ogni persona, che nutra l'autostima e l'auto valutazione di ciascuno, che offra a ciascuno la possibilità di maturare nell'indipendenza e poi, gradualmente, nell'interdipendenza? Non potrebbe la sinergia offrire un nuovo copione alla prossima generazione; un copione più finalizzato al servizio e al contributo fattivo, meno protettivo, meno competitivo, meno egoistico; un copione più aperto, più fiducioso, più generoso, e meno difensivo, protettivo e politico; un copione più pieno di amore e di attenzioni, meno possessivo e meno teso a giudicare?

## **6.1 La comunicazione sinergica**

Quando comunichiamo in modo sinergico, non facciamo altro che aprire la mente, il cuore e le facoltà espressive a nuove possibilità, nuove alternative, nuove opzioni. Potrà sembrarvi di buttare alle ortiche la regola 2 (comincia con la fine in testa), ma in realtà fate l'opposto: la realizzate. Quando entriamo in comunicazione sinergica non sappiamo per certo come si svilupperanno le cose o come si presenterà la conclusione, ma di sicuro proviamo un senso interiore di eccitazione e di sicurezza, nella convinzione che tutto andrà notevolmente meglio di prima. E questa è la fine che abbiamo in testa.

Incominciate con la convinzione che le parti in causa acquisiranno una maggior capacità di comprensione, e che l'eccitazione prodotta da questa mutua comprensione e intesa spingerà potentemente verso sempre nuovi e più profondi livelli di comprensione, conoscenza e crescita interiore.

Nella loro vita familiare o in altre interazioni, molti non hanno mai fatto esperienza neppure di un modesto grado di sinergia. L'addestramento e i copioni ricevuti li hanno bloccati su forme difensive e protettive di comunicazione e sull'idea che non si può aver fiducia nella vita e negli altri. Di conseguenza non

sono mai realmente aperti alla regola 6 e ai relativi principi.

Ciò rappresenta una delle più grandi tragedie e dei più gravi sprechi della vita, poiché un immenso potenziale non viene sviluppato e rimane completamente inutilizzato. Le persone inefficaci vivono giorno dopo giorno con un potenziale inutilizzato. Nella loro vita sperimentano la sinergia soltanto in modi molto limitati, episodici.

E possibile che abbiano ricordi di certe inconsuete esperienze creative, magari in uno sport agonistico che per un certo periodo di tempo ha fatto loro provare un vero spirito di squadra. È anche possibile che si siano trovate in una di quelle; situazioni di emergenza dove gli individui collaborano fra loro molto di più di quanto non facciano di norma e soffocano il loro ego e il loro orgoglio nello sforzo di salvare la vita di qualcuno o di risolvere una crisi.

Per molti, eventi del genere possono sembrare eccezionali, innaturali, miracolosi. Ma non è così. Questi fatti possono essere prodotti regolarmente, costantemente, quasi quotidianamente nelle vite delle persone. Ma esigono una dose; massiccia di sicurezza personale di apertura, di spirito d'avventura.

La maggior parte delle imprese creative sono in una certa misura imprevedibili. Spesso sembrano ambigue, azzardate, che procedano per tentativi. E le persone, a meno che non abbiano un'alta tolleranza per l'ambiguità e traggano la loro sicurezza dalla fedeltà ai principi e ai valori interiori, trovano snervante e spiacevole essere coinvolte in imprese altamente creative. Il loro bisogno di struttura, certezza e prevedibilità è troppo grande.

## **6.2 La sinergia nella scuola**

Come insegnante, sono giunto alla convinzione che molti corsi universitari di alto livello si trovano sull'orlo del caos. La sinergia dimostra se insegnanti e studenti sono veramente aperti al principio secondo cui l'intero è maggiore della somma delle sue parti.

Talvolta né l'insegnante né lo studente sanno per certo che cosa sta per accadere. All'inizio c'è un ambiente sicuro che permette alle persone di essere veramente aperte, di imparare e di scambiarsi le proprie idee. Poi viene la discussione intensiva, il brainstorming, dove lo spirito valutativo è subordinato allo spirito creativo, all'immaginazione e alla partecipazione a una rete intellettuale. Allora comincia a prendere corpo un fenomeno assolutamente inusuale. L'intera classe si trasforma grazie all'eccitamento provocato da un nuovo slancio, una nuova idea, una direzione nuova che è arduo definire, ma che è quasi palpabile per le persone coinvolte.

Sinergia è quasi come se un gruppo decidesse collettivamente di far decadere i vecchi copioni e di scriverne uno nuovo.

Non dimenticherò mai un corso universitario che tenni sulla filosofia e lo stile di leadership. Avevamo iniziato un trimestre da circa tre settimane quando, nel mezzo di una presentazione, una persona cominciò a riferire alcune esperienze personali molto intense, emozionali e introspettive. L'aula si animò di uno spirito di umiltà e di rispetto: rispetto per questo individuo e apprezzamento per il suo coraggio.

Questo spirito diventò terreno fertile per uno sforzo sinergico e creativo. Altri allievi ne trassero incoraggiamento, e cominciarono a comunicare agli altri alcune delle loro esperienze e intuizioni, e perfino alcuni dei loro dubbi su se stessi. Lo spirito di fiducia e di sicurezza incoraggiò molti ad aprirsi. Invece di presentare quanto avevano preparato, misero insieme le loro scoperte e idee e le elaborarono, cominciando a creare uno scenario completamente nuovo per l'intero corso.

Io mi trovai profondamente coinvolto in questo processo, che mi apparve così magico e creativo da lasciarmi assolutamente affascinato ed elettrizzato. E mi sorpresi ad allentare gradualmente la mia rigida adesione alla struttura del corso e a concepire possibilità completamente nuove. Non si trattava semplicemente di un volo di fantasia; era intervenuto un senso di maturità, di stabilità e di concretezza che trascendeva di gran lunga la struttura e il piano preesistenti.

Così abbandonammo il vecchio programma, i libri di testo che erano stati acquistati e tutti i progetti di relazioni, e stabilimmo nuovi obiettivi, progetti e incarichi. Quanto stava avvenendo ci mise addosso una tale eccitazione che nel giro di circa tre settimane finimmo tutti per avvertire un prorompente desiderio di condividere la nostra esperienza con altri.

Decidemmo di scrivere un libro di quanto avevamo imparato e scoperto sull'argomento del nostro studio: i principi della leadership. Furono cambiati incarichi, intrapresi nuovi progetti, formati nuovi gruppi di lavoro. Gli studenti lavoravano con molto più impegno di quanto non avrebbero mai fatto con l'originaria struttura del corso, e per un complesso di motivi totalmente diversi.

Da questa esperienza emerse una cultura unitaria, coesiva e sinergica che non finì con il semestre. Per anni, i membri di quel corso tennero incontri periodici. Ancora oggi, molti anni dopo, quando ci vediamo parliamo di quella stagione creativa e spesso cerchiamo di descrivere che cosa accadde e perché.

Una delle cose interessanti per me fu la constatazione di quanto poco tempo ci fosse voluto perché venisse a determinarsi una fiducia sufficiente a creare tale

sinergia. Credo che in ampia misura questo risultato vada accreditato al fatto che le persone erano relativamente mature. Erano all'ultimo semestre dell'ultimo anno, e penso che volessero qualcosa di più di un'altra buona esperienza di studio in comune. Erano affamati di qualcosa di nuovo e di eccitante, qualcosa di realmente significativo da poter creare. Per loro si trattò di "un'idea per cui i tempi erano maturi".

Inoltre, la chimica era quella giusta. Mi resi conto che sperimentare la sinergia aveva un impatto più poderoso del semplice parlarne, che produrre qualcosa di nuovo aveva un significato più grande del semplice leggere qualcosa di vecchio.

Ho anche fatto esperienze, come - credo - la maggior parte delle persone, di periodi che sono stati quasi sinergici, periodi che sono arrivati sull'orlo del caos e che per qualche motivo vi sono precipitati. È triste che spesso chi è stato bruciato da esperienze del genere inizi l'esperienza successiva condizionato da quel fallimento. Egli cerca di difendersi da un nuovo scacco e si taglia fuori dalla sinergia.

Questo fa pensare a quegli amministratori che emanano nuove normative basate sugli abusi di pochi membri all'interno di un'organizzazione, limitando così la libertà e le possibilità creative dei molti; o a dei soci d'affari che immaginano i peggiori scenari possibili e li descrivono per iscritto in linguaggio legale, uccidendo così ogni spirito di creatività e d'iniziativa, ogni possibilità di sinergia.

Quando ripenso a molte esperienze di consulenza e di formazione, posso affermare che i momenti culminanti sono stati quasi sempre sinergici. C'era di solito un primo momento che richiedeva un notevole coraggio, quando dovevo sforzarmi di essere autentico al massimo e affrontare certe verità nascoste dell'individuo, dell'organizzazione o della famiglia che dovevano assolutamente essere dette; ma perché fossero dette era necessaria una combinazione di coraggio e di amore genuino. Allora gli altri diventavano più autentici, aperti e onesti, e iniziava il processo di comunicazione sinergica. Di solito esso diventava sempre più creativo, e terminava con intuizioni e progetti che nessuno aveva previsto all'inizio.

Come ha insegnato Carl Rogers: "Il più personale è il più universale". Più diventiamo autentici, genuini nel nostro modo di esprimerci, in particolare riguardo alle esperienze personali e persino alle insicurezze interiori, più gli altri possono diventare ricettivi al nostro stile comunicativo e più si sentono sicuri e liberi di esprimersi. Il nostro approccio produce un riscontro, una risonanza positiva sullo spirito del nostro interlocutore; così si determina un'autentica

empatia creativa: di qui nuove scoperte e insegnamenti, e un senso di eccitazione e di avventura che fa andare avanti il processo.

Le persone cominciano allora a interagire fra loro con frasi quasi smozzicate, a volte incoerenti, ma riescono a cogliere molto rapidamente il senso di quello che si dicono. Così si spalancano e diventano oggetto di riflessione interi nuovi mondi d'intuizione, nuove prospettive, nuovi paradigmi che assicurano opzioni, nuove alternative. Anche se a volte queste idee sono lasciate in sospeso e non approdano a niente di concreto, normalmente arrivano a un qualche esito pratico e utile.

### **6.3 Sinergia negli affari**

Un'esperienza sinergica particolarmente significativa l'ho vissuta nel lavorare con i miei soci per elaborare la mission della nostra compagnia. Praticamente tutti ci trasferimmo in montagna dove, immersi in una natura magnifica, cominciammo con una prima stesura di quella che alcuni di noi giudicarono un'eccellente dichiarazione di mission.

Dapprima il modo di comunicare fu rispettoso, attento e prevedibile. Ma quando cominciammo a parlare delle varie alternative, possibilità e opportunità che avevamo davanti, le persone divennero molto aperte e sincere, e si misero praticamente a pensare a voce alta. L'agenda fissata per l'elaborazione della dichiarazione fu tralasciata in lavoro di un esercizio collettivo di libere associazioni, in uno spontaneo palleggio d'idee. Tutti si mostrarono autenticamente empatici oltre che coraggiosi, e potemmo così passare dal rispetto e dalla comprensione reciproci alla comunicazione sinergica creativa.

Tutti poterono avvertirlo. Fu eccitante. Con l'evolversi della situazione, ci prendemmo cura di tradurre la visione collettiva in parole, ciascuna delle quali racchiudeva un significato specifico per ciascuno dei partecipanti, un significato legato a un impegno.

La dichiarazione di mission della compagnia dice:

La nostra mission è quella di conferire a persone e organizzazioni il potere di accrescere in modo considerevole le loro capacità di performance, al fine di conseguire obiettivi degni, attraverso la comprensione e l'applicazione di una leadership centrala sui principi.

Il processo sinergico che portò alla nostra dichiarazione d'intenti s'impresse nel cuore e nella mente di tutti i partecipanti, e ci è stato di ottimo aiuto come quadro di riferimento per quanto ci proponiamo di fare, nonché per quanto ci proponiamo di non fare.

Un'altra esperienza di sinergia ad alto livello avvenne quando accettai l'invito a partecipare in veste di consulente alla riunione annuale di una grossa compagnia di assicurazioni per l'elaborazione di nuovi piani di sviluppo. Parecchi mesi prima mi ero incontrato con il comitato responsabile per organizzare il meeting di due giorni a cui avrebbero partecipato tutti i massimi dirigenti. Essi m'informarono che la prassi tradizionale era quella di identificare tramite questionari e interviste quattro o cinque argomenti di primaria importanza, e di affidare ai funzionari il compito di presentare una rosa di proposte. Gli incontri precedenti avevano visto scambi d'idee in genere rispettosi, ma a volte degenerati in battaglie difensive del tipo vinco/perdi. Di solito erano stati prevedibili, noiosi e certamente non creativi.

Quando parlai ai membri del comitato della forza della sinergia, essi riuscirono a intuirne il potenziale. Con considerevole trepidazione accettarono di cambiare la prassi. Chiesero a vari funzionari di preparare relazioni anonime su ciascuno dei temi di alta priorità, e poi chiesero a tutti i dirigenti d'immergersi in queste note con un buon anticipo, così da poter comprendere i problemi e i diversi punti di vista. Così si presentarono alla riunione preparati ad ascoltare piuttosto che a presentare dei rapporti, preparati a creare e a sinergizzare piuttosto che a difendere e a proteggere.

Passammo la prima mezza giornata a insegnare i principi e a praticare le capacità delle regole 4, 5 e 6. Il resto del tempo lo dedicammo alla sinergia creativa.

La liberazione di energia creativa fu incredibile. La noia lasciò il posto all'eccitazione. I partecipanti diventarono molto aperti alle reciproche influenze e produssero nuove intuizioni e opzioni. Il meeting si concluse con una nuova comprensione del problema fondamentale che l'organizzazione si trovava di fronte. Le proposte contenute nelle relazioni diventarono obsolete. Le divergenze furono prese in attenta considerazione e superate. Una nuova visione comune cominciò a prendere forma.

Una volta che le persone hanno conosciuto la vera sinergia non sono più le stesse di prima. Sanno che esiste la possibilità di avere in futuro altre avventure di questo tipo, di quelle che allargano la mente.

Spesso vengono fatti tentativi per ricreare una particolare esperienza sinergica, ma raramente hanno successo. Tuttavia, si può recuperare lo scopo essenziale che sta alla base del lavoro creativo. La filosofia dell'Estremo Oriente insegna: "Non cerchiamo di imitare i maestri, piuttosto cerchiamo quello che essi cercarono". Similmente, noi non cerchiamo di imitare passate esperienze

sinergiche creative del passato, ma piuttosto ne ricerchiamo di nuove prefiggendoci obiettivi nuovi e diversi, e talora più elevati.

## **6.4 Sinergia e comunicazione**

La sinergia è eccitante. La creatività è eccitante. È fenomenale ciò che l'apertura e la comunicazione possono produrre. Le possibilità di un guadagno veramente importante, di un miglioramento decisivo, sono così reali da valere il rischio che una simile apertura comporta.

Dopo la seconda guerra mondiale, gli Stati Uniti nominarono David Lilienthal direttore della nuova Commissione per l'energia atomica. Lilienthal mise insieme un gruppo di persone di grande prestigio - celebrità nel loro campo - che erano orgogliosamente attaccate ai loro schemi mentali.

Questo gruppo di persone molto diverse aveva un'agenda estremamente fitta e impegnativa ed era impaziente di mettersi al lavoro. Inoltre, aveva i giornalisti alle costole.

Ma Lilienthal dedicò parecchie settimane al compito di creare un cospicuo Conto Corrente Emozionale. Fece in modo che questi luminari arrivassero a conoscersi, che si comunicassero interessi, speranze, obiettivi, preoccupazioni, ambienti di provenienza, visione delle cose, paradigmi. Facilitò quel genere d'interazione umana che produce una grande coesione fra gli individui. Ma fu molto criticato per aver riservato del tempo a questo scopo perché non era "efficiente".

Il risultato fu invece che questo gruppo diventò molto unito e che i suoi componenti diventarono molto aperti fra loro, molto creativi e sinergici. I loro scambi di opinioni furono improntati al massimo rispetto, tanto che nei casi di disaccordo s'impose, al posto di diatribe e di manovre difensive, uno sforzo autentico di comprensione. L'atteggiamento era: "Se una persona della sua intelligenza, competenza e impegno non è d'accordo con me, vuol dire che nel suo dissenso c'è qualcosa che non capisco, e bisogna che io lo capisca. Lei ha una prospettiva, un modo di vedere le cose, che io devo assolutamente approfondire". Si sviluppò così un'interazione di tipo non difensivo, e nacque una cultura fuori dagli schemi.



**Il seguente diagramma mostra quanto strettamente la fiducia si colleghi ai vari livelli di comunicazione.**

Il più basso livello di comunicazione che scaturisce da situazioni di bassa fiducia è caratterizzato da difensivismo, istinto di protezione, e spesso da un linguaggio quasi legale, che chiude tutte le possibili aperture e mantiene vive solo le vie di fuga nell'eventualità che le cose si facciano complicate. Una tale comunicazione produce solo situazioni vinco/perdi o perdo/perdi. Non è efficace - non c'è equilibrio P/CP - e ingenera ulteriori motivi per difendere e proteggere.

La posizione intermedia corrisponde ad una comunicazione rispettosa. E il livello a cui interagiscono persone piuttosto mature. Esse si rispettano fra loro ma vogliono evitare la possibilità di sgradevoli confronti, e quindi comunicano in modo cortese ma non empatico. Possono capirsi fra loro intellettualmente, ma non approfondiscono veramente i paradigmi e le idee alla base delle loro posizioni in modo da potersi aprire a nuove possibilità.

La comunicazione rispettosa funziona in situazioni d'indipendenza e anche in situazioni d'interdipendenza, ma non promuove lo schiudersi di possibilità creative. In situazioni interdipendenti la posizione che di solito viene assunta è quella del compromesso. Compromesso significa che  $1 + 1 = 1,5$ . E sia dare che prendere. La comunicazione non è difensiva o protettiva o astiosa o manipolatoria; è onesta, sincera e rispettosa. Ma non è creativa o sinergica. Produce una forma inferiore di vinco/vinci.

Sinergia significa che  $1 + 1$  può dare 8, 16, o addirittura 1600. La posizione sinergica di elevata fiducia produce soluzioni migliori di qualsiasi altra proposta in precedenza, e tutte le parti lo sanno. Inoltre, i partecipanti trovano realmente gratificante l'iniziativa creativa. Si forma una minicultura che è in sé e per sé



fonte di soddisfazione. Anche se è di breve durata, l'equilibrio P/CP c'è.

Ci sono circostanze in cui non si può ottenere la sinergia e il niente di fatto non è valido. Ma anche in queste circostanze uno spirito di sincero slancio ottiene di solito il risultato di un compromesso più efficace.

## **6.5 A pesca della terza alternativa**

Per farvi un'idea più chiara di come il nostro livello di comunicazione influisca sulla nostra efficacia operativa, immaginate il seguente scenario.

E' tempo di ferie, e un uomo vuol portare i suoi familiari al lago per un periodo di campeggio e di pesca. Per lui è importante; da un anno questa vacanza è al centro dei suoi progetti. Ha prenotato un villino in riva al lago e provveduto al noleggio di una barca; i suoi figli non vedono l'ora di partire.

Sua moglie, invece, vuole impiegare il tempo delle ferie per andare a trovare la madre sofferente, che sta a 400 chilometri di distanza. Non ha la possibilità di vederla molto spesso, e questo è importante per lei.

Questa loro divergenza potrebbe essere la causa di una grave esperienza negativa.

“Tutto è stato programmato. I ragazzi non stanno più nella pelle. La pesca ci attende”, dichiara il marito.

Ma noi non sappiamo quanto resti da vivere a mia madre, e io voglio esserle vicina', obietta la moglie. “Questa è l'unica occasione in cui abbiamo abbastanza tempo per poterlo fare.”

“Ma se è tutto l'anno che sogniamo questa settimana di vacanza. Te li vedi i ragazzi starsene seduti per una settimana in casa della nonna? Sai che spasso per loro? Per la disperazione farebbero ammattire tutti quanti. Senza contare che tua madre non è poi così malata. E ha tua sorella a meno di un chilometro che può badare a lei”.

“Ma è anche mia madre, e io voglio esserle vicina”.

Puoi telefonarle tutte le sere. E poi abbiamo deciso di passare del tempo con lei a Natale, quando c'incontreremo con tutti i parenti. Non ricordi?”.

Questo sarà solo fra cinque mesi. Non sappiamo neanche se sarà ancora al mondo per quella data. E lei ha bisogno di me, mi vuole”.

“C'è chi si prende ottimamente cura di lei. Inoltre anche io e i ragazzi abbiamo bisogno di te”.

“Mia madre è più importante della pesca”.

“Tuo marito e i tuoi figli sono più importanti di tua madre”.

Il loro contrasto, il loro battibecco, può alla fine comporsi in un qualche tipo

di compromesso. Essi possono decidere di dividersi: lui porta i ragazzi al lago a pescare mentre lei va a trovare sua madre. Ed entrambi si sentono in colpa e scontenti. I figli lo avvertono, e per questo non riescono a godersi la vacanza.

Può darsi che il marito ceda alla moglie, ma a malincuore. E, consciamente o inconsciamente, egli fa in modo che la sua profezia si avveri: la settimana sarà uno strazio per tutti quanti.

Può darsi invece che sia la moglie a cedere al marito, ma in questo caso è preoccupata e qualsiasi nuovo sviluppo nelle condizioni di salute di sua madre desta in lei reazioni esagerate. Se sua madre si aggravasse e morisse, il marito non potrebbe mai perdonarselo, e neppure sua moglie glielo perdonerebbe.

Quale che sia il compromesso su cui alla fine si metteranno d'accordo, probabilmente verrà rievocato per anni e anni come prova d'insensibilità, di trascuratezza, o come una decisione presa da ambo le parti sulla priorità sbagliata. Potrebbe diventare per anni un pomo della discordia, e addirittura spaccare la famiglia. Molti matrimoni un tempo splendidi, dolci, sereni, spontanei e teneri si sono deteriorati fino al livello di ostilità per colpa di una serie di episodi del genere.

Il marito e la moglie vedono la situazione in modi diversi. E questa differenza può allontanarli, separarli, aprire delle brecce nel loro rapporto. Oppure può avvicinarli portandoli a un livello superiore. Se hanno coltivato le regole dell'interdipendenza efficace, approcciano le loro divergenze da un paradigma completamente diverso. La loro comunicazione si svolge a un livello superiore.

Grazie al loro ricco Conto" Corrente Emozionale, il loro matrimonio è ricco di fiducia e di apertura nella comunicazione. Dal momento che pensano vinco/vinci, credono nella terza alternativa, una soluzione che è scambievolmente benefica e migliore di qualsiasi altra proposta prima dall'uno o l'altro di loro. Dal momento che ascoltano empaticamente e cercano prima di capire, creano dentro di loro e fra di loro un quadro completo dei valori e delle preoccupazioni che devono essere presi in considerazione per poter prendere una decisione.

E la combinazione di questi ingredienti - il ricco Conto Corrente Emozionale, la mentalità vinco/vinci e l'impegno a cercare prima di capire - crea l'ambiente ideale per la sinergia.

Il buddismo chiama questo la "via di mezzo". Di mezzo in questo senso non significa compromesso; significa più alto, come il vertice di un triangolo.

Nel corso della loro ricerca della via di mezzo, o via superiore, questo marito e questa moglie si rendono conto concretamente che il loro amore, il loro

rapporto, fa parte della loro sinergia.

Mentre comunicano, il marito avverte realmente e profondamente il desiderio di sua moglie, il suo desiderio di essere con la propria madre. Comprende che essa vuole dare una mano e un po' di respiro alla sorella, su cui ricade quasi per intero la responsabilità di accudire alla madre. E si rende conto che non sanno veramente per quanto tempo la madre resterà ancora in vita, e senza dubbio essa è più importante della pesca.

E la moglie capisce perfettamente il desiderio di suo marito di avere con sé la famiglia riunita e di offrire ai ragazzi una grande esperienza. Non ignora l'investimento che è stato fatto in termini di lezioni e di attrezzatura per preparare quella vacanza di pesca, né l'importanza di creare dei bei ricordi tutti insieme.

Così mettono in comune questi desideri. E non si trovano ai lati opposti del problema. Insieme, dalla stessa parte, guardano il problema, comprendendo le diverse necessità, e lavorano alla creazione di una terza alternativa in grado di soddisfarle.

“Forse possiamo fissare un altro momento, in questo stesso mese, perché tu possa visitare tua madre”, lui suggerisce. “Per il weekend potrei sobbarcarmi io le faccende di casa e far venire qualcuno a dare una mano in settimana per permetterti di andare. Lo so quanto sia importante per te prenderti questo periodo di tempo. Oppure potremmo trovare un posto dove fare campeggio e pescare vicino a tua madre. Non sarà una zona bella come quella che avevo in mente io, ma faremmo sempre vita all'aperto, oltre a soddisfare altre esigenze. E i ragazzi non sarebbero costretti a scavalcare dei muri. Magari potremmo anche organizzare qualche attività ricreativa con cugini, zie e zii. Tanto di guadagnato”.

Marito e moglie sinergizzano. Comunicano e discutono finché non arrivano a una soluzione che li soddisfa entrambi. Essa è migliore delle soluzioni proposte in origine da ciascuno di loro. È migliore di un compromesso. È una soluzione sinergica che costruisce P e CP.

Invece di una transazione, si determina una trasformazione. Strada facendo essi ottengono quanto entrambi realmente vogliono e sviluppano il loro rapporto.

## **6.6 Sinergia negativa**

La ricerca di una terza alternativa è un deciso cambio di paradigma dalla mentalità dicotomica che sceglie una cosa ad esclusione di un'altra. Fate

attenzione però alla differenza dei risultati!

Quanta energia negativa normalmente si sprigiona quando le persone cercano di risolvere problemi o di prendere decisioni in una realtà interdipendente? Quanto tempo viene speso nel confessare i peccati di qualcun altro, in intrighi, rivalità, conflitti interpersonali, nel proteggersi le spalle, nel cercare di dominare le menti degli altri e nel passare da un'opinione all'altra? È come cercare di guidare con un piede sull'acceleratore e l'altro sul freno!

E invece di togliere un piede dal freno la maggior parte delle persone pigiano ancor più sull'acceleratore. Si sforzano di produrre più pressione, più eloquenza, più informazione logica, per rafforzare la loro posizione.

Il problema è che individui altamente dipendenti cercano di avere successo in una realtà interdipendente. Essi sono dipendenti perché prendono in prestito forza dalla loro posizione di potere, mettendosi così in una situazione vinco/perdi, oppure sono dipendenti perché vogliono rendersi a tutti i costi bene accetti e popolari, e in questo caso il loro paradigma è perdo/vinci. Possono anche parlare con la tecnica vinco/vinci, ma non vogliono realmente ascoltare; quello che vogliono è manipolare. E la sinergia non può prosperare in questo ambiente.

Gli insicuri pensano che tutta la realtà debba essere riconducibile ai loro paradigmi. Provano un intenso bisogno di clonare altre persone, di plasmarle secondo il loro modo di pensare. Non si rendono conto che la vera forza del rapporto consiste nel poter disporre di un altro punto di vista. Uniformità non significa unità. Unità è complementarietà, non uniformità. L'uniformità è anticreativa... e noiosa. L'essenza della sinergia sta nel l'apprezzare le differenze.

Io sono giunto alla conclusione che la chiave della sinergia interpersonale è la sinergia "intrapersonale", vale a dire la sinergia dentro noi stessi. Il nocciolo della sinergia intrapersonale è racchiuso nei principi delle prime tre regole, che conferiscono la sicurezza interiore sufficiente a neutralizzare i rischi di essere aperti e vulnerabili. Interiorizzando tali principi, sviluppiamo la mentalità dell'abbondanza del paradigma vinco/vinci e l'autenticità della regola 5.

Uno dei risultati molto pratici dell'essere centrati sui principi è che questo ci rende completi, totalmente integrati. Chi è schiavo di una mentalità logica, verbale, "cerebrosinistra", scopre quanto questa sia inadeguata nella soluzione di problemi che richiedono molta creatività. Se ne rendono conto e cominciano a scrivere un nuovo copione all'interno dell'emisfero destro del loro cervello. Non è che l'emisfero destro fosse assente; semplicemente era addormentato. I suoi

muscoli non si erano sviluppati, o forse si erano atrofizzati dopo la prima infanzia per il pesante condizionamento esercitato sull'emisfero sinistro dall'educazione formale e dal copione sociale.

Quando una persona ha accesso sia al lato destro del cervello, quello intuitivo, creativo e visuale, sia al lato sinistro, quello analitico, logico e verbale, allora l'intero cervello è funzionante. In altre parole, c'è una sinergia psichica nella sua testa. E questo strumento funziona meglio nella realtà della vita, perché la vita non è soltanto logica, ma anche emozionale.

Un giorno presentavo un seminario, che avevo intitolato "Gestisci con la sinistra, dirigi con la destra", ad una compagnia di Orlando, Florida. Durante l'intervallo, il direttore dell'azienda venne da me e mi disse: "Stephen, tutto questo mi appassiona. Ma io ho pensato a queste materie più per il mio matrimonio che per la mia impresa. Io e mia moglie abbiamo un serio problema di comunicazione. Non potrebbe far colazione con noi due e stare a sentire come ci parliamo? .

"D'accordo", risposi.

Ci sedemmo allo stesso tavolo, scambiandoci qualche facezia. L'imprenditore si volse a sua moglie e disse:

"Senti, cara, ho invitato Stephen a fare colazione con noi per vedere se può aiutarci a comunicare meglio fra noi. So che pensi che dovrei essere un marito più sensibile, più riguardoso. Non potresti dirmi qualcosa di specifico che secondo te dovrei, fare?". Il suo cervello sinistro dominante voleva fatti, dati, elementi specifici, parti.

"Come ti ho detto prima, non è niente di specifico. È più una sensazione generale che ho sulle priorità". Il cervello destro dominante della moglie si rivolgeva al modo di sentire le cose in generale, al complesso delle percezioni, alla totalità, alla relazione fra le parti.

"Cosa intendi quando dici 'un senso generale delle priorità'? Cosa vuoi che io faccia? Dammi qualcosa di specifico che io possa maneggiare".

"Beh, è semplicemente una sensazione". Il cervello destro della donna elaborava immagini, sentimenti, intuizioni. "Semplicemente io non credo che il nostro matrimonio sia importante per te come mi dici".

"E allora cosa posso fare per renderlo più importante? Dammi qualcosa di concreto e di specifico come punto di partenza".

"È difficile metterlo in parole".

A questo punto egli volse gli occhi al cielo e poi mi guardò come per dire: "Cosa ti avevo detto?".

È solo una sensazione", spiegò lei, "una sensazione molto forte".

Cara , egli le disse, il problema è tuo. Ed è anche il problema di tua madre. Anzi, è il problema di ogni donna che io conosca".

Poi si mise a interrogarla come se volesse estorcerle una confessione. "Tu vivi dove vorresti vivere?"

Ma non è questo", sospirò lei. "Questo non c'entra niente".

"Lo so", ribatté lui con pazienza forzata. "Ma dato che non vuoi dirmi precisamente di cosa si tratta, penso che il modo migliore per scoprire che cos'è sia scoprire che cosa non è. Ti piace abitare dove abiti?"

"Penso di sì".

"Cara, Stephen è qui solo per pochi minuti per cercare di aiutarci. Adesso rispondi rapidamente con un sì o un 'no'. Vivi dove vorresti vivere?"

"Sì".

"Okay. Questo punto è assodato. Hai le cose che vorresti avere?"

"Sì".

"Benissimo. Fai le cose che vorresti fare?"

Questo andò avanti ancora per un po', e mi accorsi che non era di nessun aiuto. Allora intervenni: "È così che vanno le cose nel vostro rapporto?"

"Ogni giorno, Stephen", egli rispose.

"E la storia del nostro matrimonio", sospirò lei.

Li guardai e mi passò per la mente il pensiero che fossero due persone ciascuna con mezzo cervello che vivevano insieme. "Avete figli?" domandai

"Sì, due".

"Davvero?" chiesi, incredulo. "E come avete fatto?"

"Come sarebbe a dire come abbiamo fatto?"

"Siete stati sinergici!" spiegai. "Uno più uno di solito è uguale a due. Ma voi uno più uno l'avete fatto diventare quattro. E questo è sinergia. L'intero è più grande della somma delle parti. E allora, come avete fatto?"

Lo sai come abbiamo fatto", egli rispose.

"Si vede che avete apprezzato le differenze!" esclamai.

## **6.7 Apprezzare le differenze**

Apprezzare le differenze è 1 essenza della sinergia: le differenze mentali, emozionali, psicologiche fra le persone. E la chiave per apprezzare queste differenze è rendersi conto che tutti gli esseri umani vedono il mondo non così com'è, ma come essi sono.

Se io penso di vedere il mondo così com'è, perché devo voler considerare le

differenze? Perché dovrei mai curarmi di qualcuno che è “fuori strada”? Il mio paradigma è che io sono obiettivo: io vedo il mondo così com’è. Chiunque altro è sopraffatto dalle minuzie, ma io vedo il quadro più ampio. È per questo che mi chiamano supervisore: io ho una visione super.

Se questo è il mio paradigma, non sarò mai efficacemente interdipendente, e del resto neppure efficacemente indipendente. Sarò limitato dai paradigmi del mio condizionamento.

La persona veramente efficace ha l’umiltà e il rispetto necessari per riconoscere i propri limiti percettivi e per apprezzare le ricche risorse che si ottengono interagendo con i cuori e le menti di altri esseri umani. Essa apprezza le differenze perché arricchiscono la sua conoscenza, la sua comprensione della realtà. Quando ci affidiamo solo alle nostre esperienze personali risentiamo di una continua carenza di dati.

È logico che due persone possano non essere d’accordo e che entrambe possano aver ragione? Non è logico: è psicologico. Ed è molto reale. Voi vedete la donna giovane; io vedo la vecchia. Guardiamo entrambi la stessa immagine, ed entrambi abbiamo ragione. Vediamo le stesse linee nere, gli stessi spazi bianchi. Ma li interpretiamo in modi diversi perché siamo stati condizionati a interpretarli in modo diverso.

E fintanto che non considereremo le differenze dei nostri modi di percepire, fintanto che non ci apprezzeremo a vicenda e non daremo credito alla possibilità che entrambi abbiamo ragione, che la vita non sia sempre una faccenda di dicotomie - “o questo o quello” - che esista quasi sempre una terza alternativa, non saremo mai in grado di superare i limiti di quel condizionamento.

Può darsi che io riesca a vedere soltanto la vecchia. Però mi rendo conto che tu vedi qualcos’altro. E io ti apprezzo. Apprezzo il tuo modo di percepire. Voglio capire.

Perciò quando mi accorgo della differenza che c’è nel nostro modo di percepire dico: “Bene! Tu lo vedi in modo diverso! Aiutami a vedere quello che tu vedi”.

Se due individui hanno la stessa opinione, una non serve. Per me non sarà di nessun giovamento comunicare con qualcun altro che vede soltanto la vecchia, lo non voglio parlare, comunicare, con qualcuno che è d’accordo con me; voglio comunicare con te perché tu vedi il disegno in modo diverso. Io apprezzo tale differenza.

Così facendo non solo accresco la mia consapevolezza, ma anche ti affermo. Ti do aria psicologica. Tolgo il piede dal freno e scarico l’energia negativa che

tu puoi aver investito nella difesa di una particolare posizione. Creo un ambiente favorevole alla sinergia.

Su quanto sia importante apprezzare le differenze, il pedagogo R.H. Reeves ha scritto una celebre favola dal titolo *La scuola degli animali*.

Una volta, nella notte dei tempi, gli animali decisero di fare qualcosa di eroico per risolvere i problemi del “Nuovo Mondo”, e quindi organizzarono una scuola. Il programma di studio che adottarono comprendeva corsa, arrampicata, nuoto e volo. Per facilitare l’organizzazione dei corsi, tutti gli animali accettarono tutte le materie.

L’anatra era bravissima nel nuoto, anzi più brava del suo istruttore, e otteneva voti eccezionali nel volo, ma nella corsa valeva molto poco. Dato il suo scarso profitto

nella corsa, ebbe bisogno di un doposcuola per poter migliorare in questa materia, lasciando perdere il nuoto. Continuò così finché i suoi piedi palmati si ridussero in pessime condizioni; in quanto al nuoto, adesso l’anatra era soltanto nella media. Ma la media era accettabile nella scuola, e quindi nessuno si preoccupò della cosa fuorché l’anatra.

Il coniglio iniziò come primo della classe nella corsa, ma si buscò l’esaurimento nervoso a furia di esercitarsi nel nuoto.

Lo scoiattolo era un fenomeno nell’arrampicata ma entrò in crisi nella classe **di** volo, dove il suo insegnante voleva che s’innalzasse dal suolo anziché buttarsi dalla cima di un albero. Si esercitò fino ad avere tutti i muscoli indolenziti, tanto che ebbe un brutto voto nell’arrampicata e uno pessimo nella corsa.

L’aquila era un soggetto difficile e dovette essere sottoposta a una severa disciplina. Nell’arrampicata arrivò sulla cima dell’albero battendo tutti gli altri, ma insistette che le fosse consentito di arrivarvi usando il suo sistema.

Alla fine dell’anno, un’anguilla anomala, che sapeva nuotare straordinariamente bene e per giunta correre, arrampicarsi e un po’ anche volare superò tutti quanti nella media delle varie materie ed ebbe l’onore di tenere il discorso di commiato.

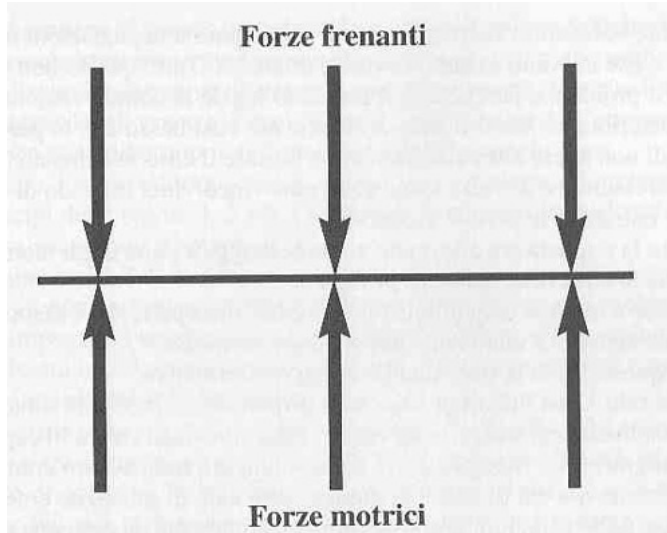
I cani delle praterie si rifiutarono di frequentare la scuola e si batterono contro la tassa scolastica perché l’amministrazione della scuola non volle aggiungere alle materie di studio lo scavo e l’apertura di tane. Misero i loro figli a far pratica presso un tasso e in seguito si unirono alle marmotte e ai castori, fondando una scuola privata che ebbe successo.

## **6.8 Analisi del campo di forze**



In una situazione d'interdipendenza, la sinergia è particolarmente potente per contrastare le forze negative che agiscono contro la crescita e il mutamento.

Il sociologo Kurt Lewin sviluppò un modello di “analisi del campo di forze” in cui descrisse ogni livello di performance o di esistenza come uno stato di equilibrio fra le forze motrici che incoraggiano il movimento verso l'alto e le forze frenanti che lo scoraggiano.



Le forze motrici in genere sono positive, ragionevoli, logiche, consapevoli ed economiche. Al contrario, le forze frenanti sono spesso negative, emotive, illogiche, inconsce e socio-psicologiche. Entrambi i sistemi di forze sono molto reali e devono essere presi in considerazione quando si ha a che fare con il cambiamento.

In una famiglia, per esempio, si viene a determinare un certo “clima”, un certo livello d'interazione positiva o negativa, di sicurezza o d'insicurezza quando si tratta di esprimere sentimenti o di parlare di preoccupazioni, di rispetto o di mancanza di rispetto nella comunicazione fra i diversi membri.

Voi potete voler davvero cambiare tale livello. Potete voler creare un'atmosfera più positiva, più rispettosa, più aperta e fiduciosa. Le vostre ragioni logiche per ottenere ciò sono le forze motrici che agiscono per innalzare il livello.

Ma intensificare queste forze motrici non basta. I vostri sforzi sono contrastati da forze frenanti: dallo spirito competitivo tra i figli all'interno della famiglia, dai diversi modi di interpretare la vita familiare imposti dai copioni introdotti da voi e da vostra moglie nel rapporto, da regole che si sono sviluppate nella famiglia, dal lavoro o da altre attività che richiedono il vostro tempo

Accrescere le forze motrici può dare risultati..., per un certo tempo. Ma finché

sono presenti le forze frenanti l'impresa diventa sempre più difficile. E come spingere una molla: più si spinge, più richiede energia continuare a spingere, finché la forza stessa della molla non la fa scattare di colpo nella posizione di riposo.

L'effetto di tira e molla, di jo-jo, che ne risulta fa sì che sentiate, dopo parecchi tentativi, che la gente è "fatta in un dato modo" e che "cambiare è troppo difficile"

Ma quando introduciamo la sinergia, usiamo la motivazione della regola 4, l'abilità della regola 5 e l'interazione della regola 6 per lavorare direttamente sulle forze frenanti. Creiamo un'atmosfera in cui possiamo sentirci sicuri parlando di queste forze. Le scongeliamo, le liberiamo, e creiamo nuove intuizioni che trasformano quelle forze frenanti in autentiche forze motrici. Coinvolgiamo altri nel problema e li immergiamo, in modo che se ne imbevano e lo sentano come loro, fino a cercare di diventare una parte importante della soluzione.

Come risultato, si determinano nuovi obiettivi, obiettivi comuni, e l'intera impresa decolla e prende quota, spesso in modi che nessuno avrebbe potuto presagire. E l'entusiasmo suscitato da questo nuovo movimento ascensionale crea una nuova cultura. Ciascuno degli interessati attinge all'umanità degli altri. E acquisisce potere da una mentalità nuova, fresca, da nuove alternative e opportunità creative.

Parecchie volte sono stato chiamato a partecipare a negoziazioni tra persone arrabbiate e che avevano assunto avvocati difensori. Tutto questo non faceva che aggravare il problema, perché con il processo legale la comunicazione interpersonale si deteriorava. Ma il livello di fiducia era così basso che le parti in causa sentivano di non avere altra alternativa che portare il caso in tribunale.

Vi interesserebbe arrivare a una soluzione vinco/vinci in grado di soddisfare veramente entrambe le parti?" chiedevo.

Di solito la risposta era affermativa, ma la maggior parte degli interessati non pensava che la cosa fosse davvero possibile.

"Se riesco a rendere disponibile all'accordo l'altra parte, lei è disposto ad impegnarsi per arrivare a una vera comprensione reciproca?"

Anche questa volta la risposta era di solito affermativa.

In quasi tutti i casi i risultati sono stati sorprendenti. Problemi dibattuti in sede legale e a livello psicologico per mesi e mesi sono stati risolti in capo a poche ore o pochi giorni. La maggior parte delle soluzioni, inoltre, non erano neppure quei compromessi a cui di solito si giunge nelle aule di giustizia: erano

sinergiche, migliori delle soluzioni proposte indipendentemente da ciascuna delle parti. E di solito i rapporti continuavano, anche se all'inizio era sembrato che il livello di fiducia fosse troppo basso e la rottura apertasi nel rapporto tanto vistosa da essere quasi irreparabile.

Durante uno dei nostri programmi di sviluppo, un dirigente riferì una situazione in cui un imprenditore era stato citato in giudizio da un altro industriale, suo cliente di lunga data, perché non era soddisfatto delle sue prestazioni. Ciascuna delle due parti si sentiva del tutto sicura della correttezza della propria posizione e giudicava quella dell'avversario disonesta e completamente sleale.

Quando cominciarono a praticare la regola 5, divennero chiari due fatti. Primo, vecchi problemi di comunicazione erano degenerati in un malinteso, aggravato in seguito da accuse e controaccuse. Secondo, all'inizio entrambi i contendenti agivano in buona fede ed erano contrari alle spese e ai fastidi di un'azione legale, anche se non vedevano nessun'altra via d'uscita.

Una volta che queste due cose si furono evidenziate, lo spirito delle regole 4, 5 e 6 ebbe il sopravvento, il problema fu rapidamente risolto e il rapporto continua tuttora a prosperare.

Un'altra volta ricevetti di prima mattina la telefonata di un imprenditore edile alla disperata ricerca di aiuto. La banca voleva negargli il diritto di riscatto della sua ipoteca perché era in ritardo con il pagamento della somma dovuta più gli interessi. Egli aveva citato in giudizio la banca per evitare che gli togliesse il diritto di riscatto. Aveva bisogno di nuovi fondi per ultimare la sistemazione e la vendita dei suoi lotti e poter quindi rifondere la banca, ma questa si rifiutava di fornire altri finanziamenti prima che i pagamenti fossero effettuati puntualmente. Il capitale era insufficiente e il dilemma sembrava senza soluzione, come quello dell'uovo e della gallina.

Nel frattempo il progetto stava languendo. Le strade cominciarono ad essere invase dalle erbacce, e i proprietari delle poche case che erano state costruite si misero sul sentiero di guerra quando videro calare il valore della loro proprietà. Anche l'amministrazione cittadina era allarmata per quel piano edilizio che tardava a realizzarsi e che stava diventando una piaga aperta. Decine di migliaia di dollari in spese legali erano già stati sborsati dalla banca e dall'imprenditore, e il caso sarebbe stato dibattuto in tribunale solo dopo parecchi mesi.

Disperato, l'imprenditore accettò, sia pur con riluttanza, di provare ad applicare i principi delle regole 4, 5 e 6. Organizzò un incontro con alcuni funzionari della banca ancora più riluttanti di lui.

Si cominciò alle 8 di mattina in una delle sale di riunione della banca. La tensione e la sfiducia erano palpabili. L'avvocato della banca aveva chiesto ai funzionari d'impegnarsi a non dire niente. Loro avrebbero solo ascoltato, avrebbe parlato soltanto lui. Non voleva che succedesse niente che potesse compromettere la posizione della banca in tribunale.

Per la prima ora e mezzo insegnai le regole 4, 5 e 6. Alle 9.30 andai alla lavagna e scrissi quali erano le preoccupazioni della banca in base alle nostre precedenti prese di contatto. In un primo tempo i funzionari della banca non dissero niente, ma più noi comunicavamo intenzioni vinco/vinci e cercavamo innanzi tutto di capire, più essi si aprivano, spiegavano e chiarivano.

Quando cominciarono a sentirsi compresi, l'intera atmosfera cambiò e divenne evidente il senso di sblocco e di eccitazione che la prospettiva di una soluzione pacifica del problema stava creando. Alle obiezioni dell'avvocato i funzionari della banca si aprirono ancora di più, anche riguardo a preoccupazioni personali. "Quando usciremo di qua la prima cosa che il direttore della banca ci chiederà sarà: 'L'abbiamo avuto il nostro denaro?' E noi cosa risponderemo? .

Alle 11 i bancari erano ancora convinti di essere nel giusto, ma si sentivano compresi e non avevano più un atteggiamento difensivo e burocratico. A questo punto erano abbastanza aperti da prestare ascolto alle preoccupazioni dell'imprenditore, che noi annotammo sull'altro lato della lavagna. Questo determinò una più profonda comprensione reciproca e la consapevolezza da parte di tutti di quanto la scarsa comunicazione stabilitasi in precedenza avesse generato malintesi e aspettative non realistiche, e di quanto una costante comunicazione nello spirito vinco/vinci avrebbe potuto impedire il successivo aggravarsi dei problemi.

Questo senso condiviso di acuto e cronico malessere, unito a una sensazione di autentico progresso, fece sì che tutti continuassero a comunicare. Entro mezzogiorno, l'ora prevista per la chiusura dell'incontro, i presenti erano positivi, creativi, sinergici, e volevano continuare a parlare.

La prima raccomandazione espressa dall'imprenditore fu vista da tutti come un inizio di approccio vinco/vinci. Essa fu sviluppata, con una nuova iniezione di sinergia, e alle 12.45 l'imprenditore e i due funzionari della banca terminarono i colloqui lasciando un piano da presentare congiuntamente all'associazione dei proprietari e al comune.

Nonostante successive complicazioni, la battaglia legale fu scongiurata e il progetto edilizio proseguì fino a concludersi con successo.

Con questo non voglio suggerire che la gente non dovrebbe ricorrere ai **processi** legali. In certe situazioni non si può assolutamente farne a meno; ma **devi** essere l'ultima risorsa, non la prima. Se il ricorso alla legge è prematuro, ingenera spesso processi di pensiero e di azione non sinergici.

## **6.9. La natura intera è sinergica**

Ecologia è una parola che fondamentalemente definisce la sinergia esistente in natura: tutto è in relazione con tutto. È nella relazione che i poteri creativi sono al massimo, così come la reale forza delle Sette Regole scaturisce dalla relazione fra di esse, non semplicemente dalle singole regole.

La relazione fra le parti ha inoltre la forza di creare una cultura sinergica all'interno di una famiglia o di un'organizzazione. Più genuino è l'impegno, più sincera e convinta è la partecipazione all'analisi e alla soluzione dei problemi, maggiore è la liberazione della creatività di ciascuno, e l'impegno verso quanto si va creando. È questa, ne sono convinto, l'essenza della forza dell'approccio giapponese al business, un approccio che ha cambiato i mercati mondiali.

La sinergia funziona; è un principio corretto. Rappresenta la realizzazione e il coronamento di tutte le regole precedenti. È efficacia in una realtà interdipendente, lavoro di gruppo, creazione di un gruppo, sviluppo di unità e di creatività con altri esseri umani.

Anche se non possiamo controllare i paradigmi degli altri in un'interazione interdipendente o nel processo sinergico stesso, un'importante sviluppo di sinergia si trova all'interno della nostra sfera d'influenza.

La nostra sinergia interiore è completamente all'interno di questa sfera. Noi possiamo rispettare entrambi i lati della nostra natura: il lato analitico e quello creativo. Possiamo valutare la differenza che li distingue e usare questa differenza come catalizzatrice di creatività.

Possiamo essere sinergici dentro di noi anche se ci troviamo all'interno di un ambiente molto avverso. Non dobbiamo prendere gli insulti come qualcosa di personale. Possiamo evitare l'energia negativa; possiamo cercare negli altri quello che c'è di buono e servircene, per diverso che possa essere, per migliorare il nostro punto di vista e per ampliare la nostra visuale.

Possiamo dar prova di coraggio in situazioni interdipendenti, mostrandoci aperti ed esprimendo le nostre idee, i nostri sentimenti e le nostre esperienze in modo tale da incoraggiare anche gli altri ad essere aperti.

Poi possiamo apprezzare le differenze altrui. Quando qualcuno non è d'accordo con noi, possiamo dire: "Bene! Lei la vede in modo diverso". Non è

indispensabile che siamo d'accordo con gli altri; possiamo semplicemente rassicurarli. E possiamo cercare di capire.

Quando vediamo soltanto due alternative - la nostra e quella "sbagliata" - possiamo cercare una terza alternativa, un'alternativa sinergica. C'è quasi sempre una terza alternativa, e se noi lavoriamo con una filosofia vinco/vinci e cerchiamo realmente di capire, di solito possiamo trovare una soluzione migliore per ciascuno degli interessati.

## **Suggerimenti pratici**

1. Pensate a una persona che di solito vede le cose diversamente da voi. Considerate i vari modi in cui queste divergenze potrebbero facilitare terze soluzioni alternative. Forse potreste cercare d'indovinare le sue opinioni su un progetto o problema attuale, valutando le varie idee che probabilmente vi esporrebbe.
2. Fate un elenco delle persone che vi irritano. Hanno punti di vista diversi che potrebbero tradursi in sinergia se disponeste di maggiore sicurezza interiore e apprezzaste le differenze?
3. Identificate una situazione in cui desiderate un maggior lavoro di gruppo e una maggior sinergia. Quali condizioni dovrebbero esistere per supportare la sinergia? Voi cosa potreste fare per creare quelle condizioni?
4. La prossima volta che avete un disaccordo o un battibecco con qualcuno, sforzatevi di capire le preoccupazioni che sottendono la posizione di quella persona. Indirizzate quelle preoccupazioni sulla strada della creatività e del reciproco vantaggio.

## **Quarta Parte Rinnovamento**





# Principi di autorinnovamento equilibrato

*A volte quando considero quali straordinarie conseguenze derivano da piccole cose... sono tentato di pensare... che non esistano piccole cose.*

*BRUCE BARTON*

Supponiamo che in un bosco v'imbattiate in un uomo intento febbrilmente a segare un albero.

“Cosa sta facendo?” chiedete.

“Non vede?” è la secca risposta. “Sto segando questo albero”.

“Ma lei sembra sfinito!” esclamate. “Da quanto sta segando?”.

“Più di cinque ore”, è la risposta, “e non ne posso proprio più! È un lavoro massacrante”.

“Beh, perché non si ferma per qualche istante per affilare la lama della sega?” suggerite. “Sono sicuro che farebbe molto più in fretta”.

“Non ho tempo di affilare la lama”, risponde l'uomo in tono irritato. “Sono troppo impegnato a segare!”.

La regola 7 consiste nel prendere del tempo per affilare la lama. Nel paradigma delle Sette Regole questa è la regola che sorregge tutte le altre, rendendole possibili.



## 7.1 Le quattro dimensioni del rinnovamento

La regola 7 è il CP personale. Mantiene in forma e allenato il più forte asset che voi avete. Rinnova continuamente le quattro dimensioni della vostra natura fisica, spirituale, mentale, e socio-emozionale.

Pur usando parole diverse, la maggior parte delle filosofie della vita si rivolge

esplicitamente o implicitamente a queste quattro dimensioni. Il filosofo Herb Shepherd descrive la vita bilanciata in modo sano come impostata su quattro valori: prospettiva (spirituale), autonomia (mentale), coesione (sociale) e tono (fisico). George Sheehan, il guru della corsa, descrive quattro ruoli: essere un buon animale (fisico), un buon lavoratore (mentale), un buon amico (sociale) e un santo (spirituale). La teoria sulle motivazioni e sull'organizzazione abbraccia queste quattro dimensioni, o motivazioni: economica (fisica), come le persone vengono trattate (sociale), come le persone vengono fatte crescere e vengono impiegate (mentale), e il servizio, il lavoro, il contributo che l'organizzazione dà (spirituale).

“Affilare la lama” significa sostanzialmente esprimere tutte e quattro le motivazioni. Significa esercitare tutte e quattro le dimensioni della nostra natura, regolarmente e costantemente in modo saggio ed equilibrato.

Per fare questo, dobbiamo essere proattivi. Investire del tempo per “affilare la lama” è decisamente un'attività da Quadrante II, e il Quadrante II richiede la nostra attività. Il quadrante I, a causa della sua urgenza, agisce su di noi, ci pressa costantemente. Dobbiamo lavorare continuamente sulla nostra CP personale perché diventi una seconda natura, una specie di salutare assuefazione. Dal momento che si trova al centro della nostra sfera d'influenza, nessuno può farlo per noi. Siamo noi che dobbiamo farlo per noi stessi.

Questo è l'unico investimento veramente potente che possiamo fare nella nostra vita, un investimento su noi stessi, sull'unico strumento che abbiamo per destreggiarci nella vita e dare il nostro contributo. Noi siamo gli strumenti della nostra stessa performance, e per essere efficaci dobbiamo riconoscere l'importanza di dedicare del tempo regolarmente per affilare la lama in tutte e quattro le direzioni.

## **7.2 La dimensione fisica**

La dimensione fisica richiede attenzione efficace al nostro corpo: mangiando il cibo giusto, concedendoci il giusto riposo e relax, e tenendoci costantemente in esercizio.

L'esercizio è una di quelle attività ad alto potenziale del Quadrante II che la maggior parte di noi non compie regolarmente perché non è urgente. E poiché non lo facciamo regolarmente, prima o poi ci troveremo nel quadrante I, alle prese con problemi di salute e crisi che saranno il naturale risultato della nostra incuria.

La maggior parte di noi pensa di non avere abbastanza tempo per esercitarsi.

Che paradigma distorto! Non abbiamo tempo per non farlo. Parliamo di dedicare da tre a sei ore a settimana, o un minimo di trenta minuti al giorno, tutti i giorni. Non sembra affatto una spropositata quantità di tempo, se consideriamo gli enormi benefici che si riflettono sulle altre 162-165 ore della settimana.

E non c'è bisogno di nessuna speciale attrezzatura per farlo. Se volete andare in palestra o in un centro per usare le attrezzature o per praticare sport come il tennis o lo squash, è un'opportunità in più. Ma non è necessario per affilare la lama.

Un buon programma di esercizi può essere svolto in casa vostra e deve sviluppare il vostro corpo sotto tre aspetti: resistenza, flessibilità, e forza.

La **resistenza** si ottiene attraverso esercizi di aerobica, attraverso l'efficienza cardiovascolare, la capacità del vostro cuore di pompare sangue nel corpo.

Sebbene sia un muscolo, il cuore non può essere esercitato in modo diretto. Può essere esercitato solo tramite le grandi fasce muscolari, in particolare i muscoli delle gambe. E per questo che esercizi come la marcia, la corsa, la bicicletta, il nuoto, lo sci e il jogging sono così benefici.

Possiamo considerarci in forma se siamo in grado di portare il nostro ritmo cardiaco almeno a cento battiti al minuto, e di mantenerci a questo livello per trenta minuti.

L'ideale sarebbe quello di cercare di portare il nostro battito cardiaco almeno al sessanta per cento del ritmo massimo delle nostre pulsazioni, ovvero alla massima velocità a cui il nostro cuore può battere continuando a pompare sangue nel nostro corpo. Comunemente si ritiene che il ritmo massimo dei battiti cardiaci di una persona corrisponda a 220 meno la sua età. Quindi, se avete quarant'anni, dovrete cercare di raggiungere un quoziente di esercizio del vostro cuore pari a 108 ( $220 - 40 = 180 \times 0.6 = 108$ ). L'effetto training viene generalmente considerato come una percentuale compresa tra 72% e 87% del vostro massimo quoziente personale.

La **flessibilità** si ottiene con lo stretching. Molti esperti raccomandano di riscaldare i muscoli prima degli esercizi di aerobica e di farli raffreddare e tenderli dopo. Prima, aiuta a sciogliere e riscaldare i muscoli per prepararli a esercizi più impegnativi. Dopo, aiuta a smaltire l'acido lattico in modo da non sentirsi duri e indolenziti.

La forza si ottiene con esercizi che aumentano la resistenza muscolare come la semplice ginnastica ritmica, stiramenti, flessioni, piegamenti, ed esercizi con i pesi. L'impegno dedicato a sviluppare la vostra forza dipende dalla vostra situazione. Se svolgete un lavoro fisico o un'attività atletica, una maggiore forza

migliorerà le vostre capacità. Se avete un lavoro fondamentalmente sedentario e il successo nel vostro stile di vita non richiede una gran quantità di forza, potrà essere sufficiente tonificare l'organismo con un po' di ginnastica, oltre che con esercizi di aerobica e stiramenti.

Una volta mi trovavo in palestra con un mio amico laureato in fisiologia sportiva. Si stava impegnando in modo particolare sulla forza. Mi chiese di seguirlo mentre faceva esercizi di sollevamento e mi disse che a un certo punto mi avrebbe chiesto di prendere il peso. "Ma non prenderlo finché non te lo dico", disse deciso.

Così lo osservai, e aspettavo, pronto a prendere il peso. Il peso si alzò e si abbassò, più e più volte. E mi rendevo conto che diventava sempre più pesante. Ma il mio amico andava avanti. Cominciava a sollevarlo e io pensavo: "Non ce la può fare". E invece ce la faceva. Poi riabbassava lentamente il peso e ricominciava a sollevarlo. Su e giù, su e giù.

Alla fine, guardai il suo volto tirato per lo sforzo, le vene sul punto di uscire dalla pelle, e pensai: "Questo adesso cade e mi collassa qui. Forse dovrei prendere il peso. Magari ha perso il controllo e non sa neanche più cosa sta facendo". Eppure riuscì ad abbassare il peso in modo sicuro. Poi riprese a sollevarlo. Non potevo crederlo.

Quando finalmente mi disse di prendere il peso, gli chiesi:

"Perché hai aspettato così tanto?".

"Il beneficio dell'esercizio viene quasi tutto in fondo, Stephen", rispose. "Io cerco di acquistare forza. E questo non avviene finché la fibra del muscolo non si rompe e la fibra del nervo non registra il dolore. Poi la natura compensa ampiamente e in 48 ore la fibra è più forte".

Lo capivo. Lo stesso principio vale anche per i muscoli emotivi, come la pazienza. Quando esercitate la pazienza oltre i limiti precedenti, la fibra emotiva si spezza, la natura compensa e in 48 ore la fibra sarà più forte.

Ora, il mio amico voleva aumentare la sua forza muscolare. E sapeva come farlo. Ma non tutti abbiamo bisogno di sviluppare quel tipo di forza per essere efficaci. "No pain, no gain" vale in alcune circostanze, ma non può rappresentare l'essenza di un efficace programma di esercizi.

L'essenza del rinnovamento della dimensione fisica è affilare la lama, esercitare con regolarità i nostri corpi, in modo da mantenere e accrescere la nostra capacità di lavorare, di adattarci, e di provare soddisfazione.

Ci vuole molta accortezza nell'elaborare un programma di esercizi. Il rischio, specie se non si sono mai fatti esercizi fisici, è quello di voler strafare. E questo

può provocare dolore non necessario, lesioni, e anche danni permanenti. E meglio cominciare lentamente. Qualsiasi programma di esercizi dovrebbe essere in sintonia con le indicazioni delle ultime ricerche, le raccomandazioni del vostro medico, e con la vostra autoconsapevolezza.

Se non siete abituati a esercitarvi, il vostro corpo protesterà vivacemente contro questo cambiamento rispetto alle consuete comode regole. All'inizio non vi piacerà. Forse addirittura lo detesterete. Ma siate proattivi. Fatelo comunque. Anche se la mattina in cui pensavate di fare jogging dovesse piovere, fatelo comunque. "Oh, bene! Piove! Così esercito la mia forza di volontà oltre al mio corpo!".

Non avete a che fare con un rimedio istantaneo; avete a che fare con un'attività da quadrante II che vi porterà formidabili risultati a lungo termine. Chiedete a chiunque l'abbia fatto con costanza. A poco a poco, il ritmo cardiaco in condizione di riposo diminuisce, mentre il cuore e il sistema di utilizzo dell'ossigeno diventano più efficienti. Aumentando la capacità del vostro corpo a fare cose sempre più impegnative, vi accorgete che le vostre normali attività sono molto più facili e piacevoli. Avrete molta più energia nel pomeriggio, e la fatica che in passato vi aveva reso "troppo stanchi" per esercitarvi sarà sostituita da un'energia che darà vigore a tutto ciò che farete.

Probabilmente il maggior beneficio che otterrete con l'esercizio sarà lo sviluppo dei vostri muscoli della proattività (regola 1). Nella misura in cui agirete in base al valore del benessere fisico invece di reagire a tutte le forze che v'impediscono di esercitarvi, il vostro paradigma, la vostra autostima, la vostra fiducia in voi stessi, e la vostra integrità ne saranno profondamente influenzate.

### **7.3 La dimensione spirituale**

Rinnovare la dimensione spirituale conferisce leadership alla vostra vita. C'è una grande correlazione con la regola 2.

La dimensione spirituale è il vostro nucleo, il vostro centro, il vostro impegno verso il vostro sistema di valori. È un'area molto privata e molto importante. Attinge alle fonti che ci ispirano e ci elevano, e che ci legano alle verità eterne dell'intera umanità. E le persone si rinnovano nei modi più diversi.

Io trovo il rinnovamento meditando in preghiera sulle Scritture perché esse rappresentano il mio sistema di valori. Mentre leggo e medito, mi sento rinnovato, rafforzato, riconfermato nel mio impegno a servire.

Per qualcuno immergersi nella grande letteratura o nella grande musica può portare un simile rinnovamento dello spirito. Altri lo trovano nel modo in cui

comunicano con la natura. La natura trasmette le sue benedizioni a chi ci si immerge. Quando ve la sentite di voltare le spalle ai rumori e alla confusione della città e vi dirigete verso l'armonia e il ritmo della natura, ne tornate rinnovati. Per un certo tempo vi sentite tranquilli, quasi imperturbabili, finché gradualmente i rumori e la confusione esterni cominciano a invadere quel senso di pace interiore.

Arthur Gordon racconta la meravigliosa, intima storia del suo rinnovamento spirituale in un breve racconto intitolato "L'arrivo della marea". Racconta di un periodo della sua vita in cui egli cominciò a sentire che ogni cosa era trita e monotona. Il suo entusiasmo scemava; non riusciva più a scrivere. E la situazione peggiorava di giorno in giorno.

Alla fine decise di rivolgersi a un medico. Non trovando problemi fisici, il dottore gli chiese se sarebbe stato capace di seguire le sue istruzioni per un giorno.

Gordon rispose di sì, e il medico gli disse di trascorrere il giorno seguente nel posto dov'era stato più felice da bambino. Avrebbe potuto portarsi dietro qualcosa da mangiare, ma non avrebbe dovuto parlare con nessuno, né leggere o scrivere, o ascoltare la radio. Poi gli scrisse quattro ricette e gli disse di aprirle una per una alle nove, alle dodici, alle tre e alle sei.

"Dice sul serio?" fece Gordon.

"Quando riceverà la mia parcella si accorgerà che non scherzo!" fu la risposta.

La mattina dopo Gordon andò sulla spiaggia. Aprì la prima ricetta e lesse; "Ascolta attentamente". Pensò che il medico fosse matto. Come avrebbe potuto ascoltare per tre ore? Ma aveva accettato di seguire gli ordini del medico, e così ascoltò. Udì i consueti suoni del mare e degli uccelli. Dopo un po' riuscì ad avvertire gli altri suoni che all'inizio non riusciva a distinguere. Mentre ascoltava, cominciò a pensare alle lezioni che il mare gli aveva impartito da piccolo; pazienza, rispetto, la consapevolezza dell'interdipendenza delle cose. Cominciò ad ascoltare i suoni - e il silenzio - e a sentire una pace crescente.

A mezzogiorno aprì il secondo foglietto e lesse "Cerca di tornare indietro". "Tornare indietro a dove?" si domandò. Forse all'infanzia, forse a ricordi di momenti felici. Pensò al suo passato, ai molti piccoli momenti di gioia. Si sforzò di ricordarli fin nei minimi particolari. E nel ricordarli, sentì un crescente calore interiore.

Alle tre aprì il terzo foglietto. Fino a quel momento, le prescrizioni erano state facili da seguire. Ma questa era diversa; diceva "Esamina le tue motivazioni".

All'inizio si mise sulla difensiva. Pensò a quello che voleva - successo, riconoscimento, sicurezza - e le giustificò tutte. Ma dopo si trovò a pensare che quelle motivazioni non erano abbastanza buone, e che forse stava proprio lì la risposta alla sua situazione di blocco.

Considerò profondamente le sue motivazioni. Pensò alla felicità del passato. Alla fine, trovò la risposta.

“In un lampo di certezza” scrisse, “io vidi che se anche una sola motivazione è sbagliata, niente può essere giusto. Non c'è differenza tra l'essere un postino, un parrucchiere, un agente di assicurazioni, una casalinga, qualsiasi cosa. Fino a quando senti che stai servendo gli altri, fai il lavoro bene. Quando sei impegnato solo ad aiutare te stesso, lo fai meno bene, è una legge inesorabile come la gravità”.

Allo scoccare delle sei, seguire l'ultima ricetta non fu difficile. Diceva “Scrivi i tuoi guai sulla sabbia”. S'inginocchiò e scrisse alcune parole con un pezzo di conchiglia; poi si voltò e se ne andò. Non guardò indietro; sapeva che la marea sarebbe arrivata.

Il rinnovamento spirituale richiede un investimento in termini di tempo. Ma è un'attività da quadrante II che veramente non abbiamo il tempo di trascurare.

Il grande riformatore Martin Lutero affermò: "Oggi ho tanto da fare, dovrò passare un'altra ora in ginocchio." Per lui, pregare non era un dovere meccanico, ma una fonte di potere che liberava e moltiplicava le sue energie.

Qualcuno una volta chiese a un maestro zen dell'Estremo Oriente, che aveva una grande serenità e una grande pace indipendentemente dalle difficoltà che doveva affrontare: “Come mantiene questa serenità e questa pace?”. Rispose: “Non lascio mai il mio luogo di meditazione”. Meditava di prima mattina, e per il resto della giornata portava con sé, nella mente e nel cuore, la pace di quei momenti.

L'idea è che quando ci concediamo il tempo per disegnare il centro che guida la nostra vita, quello che in ultima analisi è il vero significato della vita, esso si apre come un ombrello su qualsiasi altra cosa. Ci rinnova, ci rinfresca, specialmente se rinnoviamo il nostro impegno nei suoi confronti.

Questo è il motivo per cui io credo che una dichiarazione di mission personale sia così importante. Se abbiamo una profonda comprensione del nostro centro e del nostro scopo, possiamo rivederla e rinnovare il nostro impegno frequentemente. Nel nostro rinnovamento spirituale quotidiano, possiamo visualizzare e “vivere” gli eventi del giorno in armonia con quei valori.

Il leader religioso David O. McKay insegnava: “Le più grandi battaglie della

vita si svolgono quotidianamente nelle stanze silenziose dell'anima". Se vinciamo le nostre battaglie in questo campo, se risolviamo le questioni che provocano un conflitto interiore, avvertiamo un senso di pace, il senso del sapere ciò che facciamo. E scopriamo che le vittorie pubbliche - quando pensiamo in modo cooperativo, promuoviamo il benessere e la serenità delle altre persone, e siamo sinceramente felici dei successi degli altri - ne conseguiranno naturalmente.

## **7.4 La dimensione mentale**

Il nostro sviluppo mentale e la nostra disciplina nello studio derivano per la maggior parte dall'istruzione formale. Ma nel momento in cui abbandoniamo la disciplina della scuola, molti di noi lasciano che le loro menti si atrofizzino. Non ci dedichiamo più seriamente alla lettura, non approfondiamo nessun nuovo argomento al di fuori del nostro campo d'azione, non pensiamo in modo analitico, non scriviamo, almeno non criticamente, o in modo da provare la nostra capacità di esprimerci con un linguaggio appropriato, chiaro e conciso. Invece, passiamo il nostro tempo a guardare la televisione.

Frequenti sondaggi indicano che nella maggior parte delle case la televisione rimane accesa tra le trentacinque e le quarantacinque ore alla settimana. Questo equivale al tempo che molti dedicano al loro lavoro, ed è maggiore di quello che la maggior parte dei ragazzi dedica alla scuola. È il più potente mezzo di influenza sociale che esista. Quando la guardiamo, siamo soggetti a tutti i valori insegnati attraverso di essa. Questo può influenzarci moltissimo in modi davvero sottili e impercettibili.

Il buon senso nel guardare la televisione necessita dell'efficace autogestione della regola 3, che vi permette di selezionare e di scegliere i programmi informativi, educativi, e d'intrattenimento che meglio servono ed esprimono il vostro scopo e i vostri valori.

Nella nostra famiglia, limitiamo le ore in cui guardiamo la televisione a circa sette la settimana, una media di circa un'ora al giorno. Abbiamo tenuto una riunione familiare in cui ne abbiamo parlato, e in cui abbiamo guardato alcuni dati su ciò che succede nelle case a causa della televisione. Abbiamo scoperto che quando una famiglia ne parla senza atteggiamenti difensivi o argomentativi, le persone cominciano a vedere la malattia della dipendenza che deriva da indigestioni di soap opera, o da diete regolari di un particolare programma.

Io sono grato alla televisione e a molti dei suoi programmi educativi e ricreativi di grande qualità. Possono arricchire la nostra vita e contribuire in



modo significativo ai nostri scopi e ai nostri obiettivi. Ma ci sono molti programmi che semplicemente ci fanno perdere tempo, e cervello, e molti che ci influenzano in modo negativo, se glielo consentiamo. Come il corpo, la televisione è un buon servitore ma un cattivo padrone. Dobbiamo praticare la regola 3, e gestirci in modo efficace per massimizzare l'uso di qualsiasi risorsa utile a soddisfare le nostre missioni.

Educazione - quel processo di apprendimento continuo che allarga le nostre menti - significa rinnovamento mentale vitale. A volte questo coinvolge la disciplina dell'aula scolastica o programmi di studio sistematici; più spesso non lo fa. Le persone proattive sono in grado di trovare molti modi per educare se stesse.

E molto utile allenare la mente a stare da parte ed esaminare il proprio programma. Questa è per me la definizione di educazione liberale: la capacità di esaminare i programmi della vita in considerazione di questioni e obiettivi più ampi e di altri paradigmi. L'addestramento, senza una simile educazione, restringe e chiude la mente, in modo che gli assunti che sottendono all'insegnamento non vengono mai esaminati. Questo è il motivo per cui è importante leggere molto e confrontarsi con le grandi menti.

Non c'è modo migliore d'informare e di aprire la propria mente con regolarità che acquisire l'abitudine di leggere buoni libri. Questa è un'altra attività di grande impatto da Quadrante II. Ci permette di entrare nelle menti migliori che esistano e che siano mai esistite al mondo. Raccomando caldamente di cominciare con l'obiettivo di un libro al mese, poi di un libro ogni due settimane, e poi di uno alla settimana. "La persona che non legge non sta meglio di quella che non sa leggere".

La letteratura di qualità, come le grandi opere, i Classici di Harvard, le autobiografie, National Geographic, e le altre pubblicazioni che accrescono la nostra consapevolezza culturale, e la letteratura contemporanea nei vari campi, possono allargare i nostri paradigmi e affilare la nostra lama mentale, in modo particolare se applichiamo la regola 5, leggendo e cercando prima di capire. Se usiamo la nostra autobiografia per emettere giudizi prematuri ancora prima di capire quello che un autore ha da dire, limitiamo i benefici che ci derivano dal leggere.

Scrivere è un altro potente modo per affilare la lama mentale. Tenere un diario dei nostri pensieri, esperienze, scoperte, e di ciò che impariamo, promuove la chiarezza mentale, il rigore e la visione d'insieme. Scrivere buone lettere, comunicare al livello più profondo dei pensieri, dei sentimenti, e delle idee,

anziché al livello superficiale degli eventi - influenza la nostra capacità di pensare con chiarezza, di ragionare in modo accurato e di essere effettivamente compresi.

Organizzare e pianificare rappresentano altre forme di rinnovamento mentale associato alle regole 2 e 3. Significa iniziare con la fine in testa, ed essere capaci mentalmente di organizzarsi per raggiungere quella fine. Significa esercitare il potere immaginifico e di visualizzazione della vostra mente per vedere la fine sin dal principio, e per vedere l'intero viaggio, almeno in termini di principi se non di passi. Si dice che le guerre si vincono nella tenda del generale. Affilare la lama nelle prime tre dimensioni - fisica, spirituale e mentale - è una pratica che io chiamo "Successo Privato Quotidiano". E vi raccomando semplicemente di dedicarvi un'ora al giorno tutti i giorni, un'ora al giorno per il resto della vostra vita.

Non esistono modi migliori di spendere un'ora, per valore e risultati, del Successo Privato Quotidiano. Influenzerà ogni decisione, ogni relazione. Migliorerà enormemente la qualità e l'efficacia, di ogni altra ora del giorno, comprese quelle che dedicherete al riposo e al sonno. Costruirà la forza fisica, spirituale e mentale che ci permetterà di affrontare nel tempo le difficili sfide a cui la vita ci porrà di fronte.

Con le parole di Phillips Brooks:

*Un giorno, negli anni a venire, ti troverai a lottare con la grande tentazione, o a tremare per il grande dolore, della tua vita. Ma la vera lotta è qui, ora... Ora si decide se, nel giorno del tuo supremo dolore, o tentazione, fallirai miseramente, o vincerai gloriosamente. Il carattere non può essere plasmato che tramite un lungo, costante processo.*

## **7.5 La dimensione sociale/emozionale**

Mentre la dimensione fisica, quella spirituale e quella mentale sono strettamente connesse con le regole 1, 2 e 3 - centrate sui principi della visione e della leadership personale e della gestione di sé stessi - la dimensione sociale/emozionale si focalizza sulle regole 4, 5, e 6, centrate sui principi di leadership interpersonale, comunicazione empatica e cooperazione creativa.

Le dimensioni sociale ed emozionale della nostra vita sono legate fra loro perché la nostra vita emotiva si sviluppa e si manifesta principalmente, ma non esclusivamente, in seguito alle nostre relazioni con gli altri.

Rinnovare la dimensione sociale/emozionale non richiede tempo nel modo in cui lo richiede il rinnovamento delle altre dimensioni. Possiamo farlo nelle

nostre normali interazioni quotidiane con le altre persone. Ma indubbiamente richiede esercizio. Potremmo doverci sforzare perché molti di noi non hanno raggiunto il livello del Successo Privato e le capacità del Successo Pubblico necessari perché le regole 4, 5 e 6 possano manifestarsi naturalmente in tutte le nostre interazioni.

Supponiamo che voi siate una persona chiave nella mia vita. Potreste essere il mio capo, un mio dipendente, collaboratore, amico, vicino, coniuge, figlio, o un membro della mia famiglia; uno con cui voglio, o devo, interagire. Supponiamo di avere bisogno di comunicare tra noi, di lavorare insieme, di discutere di un tema vitale, di raggiungere un obiettivo o di risolvere un problema. Ma noi vediamo le cose in modo diverso; guardiamo attraverso occhiali diversi. Voi vedete la giovane donna, e io vedo la vecchiaia.

Così io pratico la regola 4. Vengo da voi e dico “Vedo che avviciniamo questa situazione in modo diverso. Perché non ci mettiamo d’accordo per comunicare fino a quando siamo in grado di trovare una soluzione soddisfacente per entrambi? Vorrete farlo?”. La maggior parte delle persone risponderebbe “Sì”.

Allora passo alla regola 5. “Lascia che prima ti ascolti”. Invece di ascoltare con l’intenzione di replicare, ascolto empaticamente per poter comprendere in modo veramente profondo il vostro paradigma. Quando sono in grado di spiegare il vostro punto di vista esattamente come lo spieghereste voi, mi concentro nel comunicarvi il mio, in modo che lo possiate capire altrettanto bene.

Impegnati nella ricerca di una soluzione che soddisfi entrambi, e della profonda comprensione reciproca dei rispettivi punti di vista, passiamo alla regola 6. Lavoriamo insieme per elaborare terze soluzioni alternative che entrambi, io e voi, riconosciamo migliori di quelle proposte individualmente in precedenza.

Il successo nelle regole 4, 5 e 6 non è una questione d’intelletto; è principalmente una questione di emozione. Ha una forte relazione con il nostro senso di sicurezza personale.

Se la nostra sicurezza personale ci viene dal profondo di noi stessi, allora abbiamo la forza per mettere in pratica le regole del Successo Pubblico. Se siamo emotivamente insicuri, pur essendo di notevole livello intellettuale, mettere in pratica le regole 4, 5 e 6 con persone che la pensano diversamente da noi su questioni vitali può risultare assai pericoloso.

Da dove proviene la sicurezza interiore? Non da quello che gli altri pensano di

noi o da come ci trattano. Non dai copioni che ci hanno consegnato. Non dalle circostanze, o dalla nostra posizione.

Viene da dentro. Viene da paradigmi accurati e da principi corretti che si trovano nel profondo della nostra mente e del nostro cuore. Viene dalla coerenza con il paradigma “Inside-Out”, dal condurre una vita di integrità nella quale le nostre abitudini giornaliere riflettono i nostri più profondi valori.

Credo che una vita basata sull’integrità sia la principale fonte di valore personale. Non sono d’accordo con quei libri di successo popolare secondo i quali l’autostima è principalmente una questione di disposizione mentale, di atteggiamento che possiate raggiungere la pace della mente con dei trucchetti psicologici.

La pace della mente si ottiene solamente quando la vostra vita si trova in armonia con i principi e i valori veri.

Anche la sicurezza interiore arriva come risultato di un’efficace vita interdipendente. Infonde sicurezza sapere che le soluzioni Vincere/Vincere esistono, che la vita non è sempre “bianco o nero”, che ci sono quasi sempre Terze Alternative reciprocamente vantaggiose. Acquisite sicurezza sapendo che potete astrarvi dal vostro modo di vedere le cose senza dovervi rinunciare, che potete capire realmente e profondamente un altro essere umano. Acquisite sicurezza quando interagite con gli altri in modo autentico, creativo e cooperativo, toccando con mano le regole dell’interdipendenza.

La sicurezza interiore viene dal servizio, dagli aiuti veri che offriamo agli altri. Una fonte importante è il vostro lavoro, quando vi vedete sotto la luce del contributo e della creatività, facendo davvero la differenza. Un’altra fonte è il servizio anonimo, nessuno ne è al corrente e non è necessario che lo sia. Ma non è questo il punto; quello che conta è fare del bene per la vita di altre persone. La motivazione è l’influenza, non il riconoscimento.

Victor Frankl si è focalizzato sulla necessità di dare un significato e di avere uno scopo nella vita, qualcosa che trascenda l’esistenza e attinga alle nostre migliori energie. Il compianto dottor Hans Selye, nella sua monumentale ricerca sullo stress, afferma sostanzialmente che una vita lunga, sana e felice è il risultato dei contributi dati, della ricchezza di progetti significativi personalmente eccitanti, e della capacità di fare del bene alla vita di altre persone. La sua etica era “guadagnati l’amore del tuo vicino”.

Con le parole di G.B. Shaw,

*Questa è la vera gioia nella vita: utilizzare la propria esistenza per uno scopo alto. Essere una forza della natura, invece di un frenetico, egoistico, piccolo*

*ammasso di amarezze e di lamentazioni per il fatto che il mondo non si pone lo scopo della vostra felicità. Io sono dell'opinione che la mia vita appartenga all'intera comunità, e fintanto che io vivo è mio privilegio fare tutto quello che è in mio potere per essa. Desidero morire completamente esausto. Più lavoro duramente, più mi sento vivo. Amo la vita in sé e per sé. Per me la vita non è una candela corta. È una splendida torcia che mi è stata data da reggere in questo momento, e che io voglio far risplendere il più possibile prima di consegnarla alle future generazioni.*

N. Eldon Tanner ha detto: "Il servizio è l'affitto che paghiamo per il nostro posto sulla terra". E ci sono innumerevoli modi di servire. Che noi apparteniamo o meno a una chiesa, o a un'organizzazione di assistenza, o abbiamo un lavoro che ci offre splendide occasioni per fare del bene, non passa giorno che non possiamo servire almeno un altro essere umano facendo depositi di amore incondizionato.

## **7.6 Dare copioni agli altri**

Molte persone vivono in funzione del loro specchio sociale, scritto dalle opinioni, percezioni, paradigmi di chi sta intorno a loro. In quanto individui interdipendenti, voi ed io proveniamo da un paradigma che comprende la presa di coscienza del fatto che facciamo parte di questo specchio sociale.

Possiamo scegliere di riflettere verso gli altri una visione chiara e non distorta di loro stessi. Possiamo riconoscere la loro natura proattiva e trattarli come persone responsabili. Possiamo aiutarli a darsi un copione da persone incentrate su principi, con una base di valori, indipendenti, degne di fiducia. E, con la Mentalità dell'Abbondanza, ci rendiamo conto che fornire un riflesso positivo agli altri non ci sminuisce per nulla. Ci accresce, perché accresce le nostre possibilità di stabilire un'interazione efficace con altre persone proattive.

In un certo periodo della vostra vita, probabilmente avete avuto qualcuno che credeva in voi mentre voi non credevate in voi stessi. Questo qualcuno vi ha fornito un copione. Questo ha fatto la differenza nella vostra vita?

E se voi foste uno scrittore positivo, uno che conferisce sicurezza agli altri? Quando gli altri sono spinti dallo specchio sociale ad imboccare il sentiero basso, voi li spronate verso quello alto perché credete in loro. Li ascoltate ed entrate in empatia con loro. Non gli togliete responsabilità; li incoraggiate ad essere proattivi.

Forse conoscerete il musical *L'uomo della Mancia*. È una storia meravigliosa su un cavaliere medievale che incontra una donna di strada, una prostituta. Tutti

la riconoscono come tale.

Ma questo cavaliere poeta vede qualcos'altro in lei, qualcosa di bellissimo e dolce. Vede anche la sua virtù, e la riconosce ripetutamente. Le dà un nuovo nome - Dulcinea - un nuovo nome associato a un nuovo paradigma.

In un primo tempo essa lo nega completamente; i suoi vecchi copioni sono troppo potenti. Cancella quel sognatore dagli occhi folli. Ma egli è tenace. Fa continui depositi di amore incondizionato e a poco a poco fa breccia nel copione della donna. Entra profondamente nella sua vera natura, nel suo potenziale, e lei comincia a rispondere. Comincia a poco a poco a cambiare il suo stile di vita. Ci crede, e si comporta secondo il suo nuovo paradigma, tra la costernazione iniziale di tutte le altre persone intorno a lei.

In seguito, quando essa comincia a tornare al suo vecchio paradigma, egli la chiama al suo letto di morte e canta quella stupenda canzone, "Il sogno impossibile", la guarda negli occhi, e sussurra, "Non dimenticare, tu sei Dulcinea".

Una delle classiche storie sulle profezie che si autoavverano parla di un computer in Inghilterra che era stato programmato male. Una classe di alunni "intelligenti" fu classificata come "tarda", e una di ragazzi "tardi" venne etichettata come "intelligente". E il rapporto del computer fu il primo criterio con cui gli insegnanti si crearono i paradigmi sui loro allievi.

Quando l'amministrazione scolastica scoprì l'errore, cinque mesi e mezzo dopo, decise di sottoporre gli studenti a nuovi test senza dire a nessuno cos'era successo. I risultati furono sbalorditivi.

I ragazzi "intelligenti" avevano diminuito il loro punteggio nei test sul QI. Erano stati visti e trattati come mentalmente limitati, restii a collaborare, e scarsamente ricettivi all'insegnamento. I paradigmi degli insegnanti erano diventati una profezia che si autoavvera.

Invece i punteggi conseguiti dal gruppo dei supposti "tardi" erano saliti. I professori avevano trattato questi alunni come se fossero stati intelligenti, e la loro energia, la loro speranza, il loro ottimismo e il loro entusiasmo avevano riflesso per questi ragazzi elevate aspettative individuali.

A questi insegnanti fu chiesto com'era andata nelle prime settimane. "Per qualche motivo", risposero, "i nostri metodi non hanno funzionato. Abbiamo dovuto cambiarli". L'informazione del computer rivelava che i ragazzi erano intelligenti; se le cose non andavano bene voleva dire che erano sbagliati i metodi d'insegnamento. Così lavorarono sui metodi. Furono proattivi; lavorarono nella loro Sfera d'influenza. L'apparente incapacità ad apprendere

non era altro che scarsa flessibilità degli insegnanti.

Che cosa riflettiamo agli altri circa loro stessi? E in che misura tale riflesso influenza le loro vite? Abbiamo così tanto da investire nei Conti Correnti Emozionali degli altri. Più riusciamo a vedere le persone rispetto al loro potenziale nascosto, più possiamo usare la nostra immaginazione, anziché la nostra memoria, con il coniuge, i figli, i collaboratori, i dipendenti. Possiamo rifiutarci di etichettarli, possiamo “vederli” in modi nuovi ogni volta che siamo con loro. Possiamo aiutarli a diventare persone indipendenti e realizzate, capaci di costruire relazioni con gli altri profondamente soddisfacenti, arricchenti, e produttive.

Goethe insegnò, “Tratta un uomo per quello che è ed egli rimarrà quello che è. Tratta un uomo per come può e deve essere ed egli diventerà come può e deve essere”.

## **7.7 Equilibrio nel rinnovamento**

Il processo di autorinnovamento deve comprendere un rinnovamento equilibrato in tutte e quattro le dimensioni della nostra natura: fisica, spirituale, mentale e sociale/emozionale.

Anche se il rinnovamento è importante in ogni singola dimensione, esso diventa efficace in modo ottimale solo quando ci si dedica in modo saggio ed equilibrato a tutte e quattro le dimensioni. Trascurare anche una sola area impatta negativamente sulle altre.

Io trovo che ciò sia vero sia nelle organizzazioni sia nella vita dei singoli individui. In un'organizzazione, la dimensione fisica si esprime in termini economici. La dimensione mentale o psicologica riguarda il riconoscimento, lo sviluppo, e l'uso del talento. La dimensione socio/emozionale ha a che fare con le relazioni umane, con il modo in cui le persone vengono trattate. E la dimensione spirituale ha a che fare con la ricerca di un significato attraverso uno scopo, o il contributo, e attraverso la coerenza dell'organizzazione.

Quando un'organizzazione trascura una o più di queste aree, ne subisce un impatto negativo. Le energie creative che potrebbero produrre una formidabile sinergia positiva vengono invece usate per combattere l'organizzazione e diventano zavorre per la crescita e la produttività. Ho conosciuto organizzazioni la cui unica motivazione è economica: fare soldi. Normalmente questo obiettivo non viene pubblicizzato. A volte addirittura pubblicizzano qualcos'altro. Ma in fondo il loro unico desiderio è quello di fare soldi.

Ogni volta che mi capita, scopro nella cultura anche una gran quantità di

sinergia negativa che genera disfunzioni come rivalità fra i vari uffici, comunicazione di tipo difensivo e protettivo, politiche personali, e metodi tirannici. Non possiamo prosperare davvero senza fare soldi, ma questo non è un motivo sufficiente perché un'organizzazione esista. Non possiamo vivere senza mangiare, ma non viviamo per mangiare.

D'altra parte, ho conosciuto organizzazioni che si concentravano quasi esclusivamente sulla dimensione socio/emozionale. In un certo senso rappresentano una sorta di esperimento sociale, e non hanno criteri economici nel loro sistema di valori. Non misurano né giudicano la loro efficacia operativa, e di conseguenza perdono di efficienza e, in ultima analisi, della capacità di sopravvivere sul mercato.

Ho conosciuto molte organizzazioni che sviluppano tre delle quattro dimensioni: possono avere buoni criteri di servizio, economici, e di relazioni umane, ma non sono veramente interessate a identificare, sviluppare, utilizzare, e riconoscere il talento delle persone. E se mancano queste forze psicologiche, lo stile rifletterà una benevola autocrazia, e la cultura risultante registrerà diverse forme di resistenza collettiva, antagonismi, un eccessivo turnover, e altri profondi e cronici problemi culturali.

Sia l'efficacia organizzativa che quella individuale richiedono lo sviluppo e il rinnovamento di tutte e quattro le dimensioni, in modo saggio ed equilibrato. Ogni dimensione trascurata creerà un campo di resistenza di segno negativo che va contro l'efficacia e la crescita. Le organizzazioni e gli individui che valorizzano ciascuna di queste quattro dimensioni nelle loro dichiarazioni di missione personale creano una poderosa struttura per il rinnovamento equilibrato.

Questo processo di continuo miglioramento è il marchio di garanzia del "Movimento della Qualità Totale" e una delle chiavi della crescita economica giapponese.

## **7.8 Sinergia nel rinnovamento**

Il rinnovamento equilibrato è sinergico in modo ottimale. Le cose che fate per affilare la lama in una qualsiasi delle dimensioni hanno un impatto positivo sulle altre perché sono fortemente interrelate. La vostra salute fisica si riflette sulla vostra salute mentale; la vostra forza spirituale influisce sulla vostra forza socio/emozionale. Migliorare in una dimensione significa migliorare le vostre capacità nelle altre.

*Le Sette Regole per Avere Successo* creano un'ottima sinergia fra queste



dimensioni. Il rinnovamento in una qualsiasi dimensione migliora la nostra capacità di vivere almeno una delle Sette Regole. E sebbene le regole siano sequenziali, migliorare in una di esse aumenta la vostra capacità di vivere le altre.

Più siete proattivi (regola 1), più efficacemente potete esercitare la leadership personale (regola 2) e il management (regola 3) nella vostra vita. Più efficacemente gestite la vostra vita (regola 3), maggiori saranno le attività rinnovatrici del Quadrante II che potete svolgere (regola 7). Se cercate prima di capire (regola 5), più efficacemente potete ottenere soluzioni sinergiche Vincere/Vincere (regole 4 e 6). Più migliorate in una delle regole che conducono all'indipendenza (regole 1, 2, e 3), più efficaci sarete in situazioni di interdipendenza (regole 4, 5 e 6). E il rinnovamento (regola 7) è il processo che rinnova tutte le altre regole.

Quando rinnovate la vostra dimensione fisica, rinforzate la vostra visione personale (regola 1), il paradigma dell'autoconsapevolezza e della libera volontà, della proattività, della certezza di essere liberi di agire anziché subire l'azione altrui, di scegliere la vostra risposta personale a qualsiasi stimolo. Questo probabilmente è il più grande beneficio dell'esercizio fisico. Ogni Successo Privato Quotidiano rappresenta un deposito sul vostro conto di sicurezza interiore.

Nel rinnovare la vostra dimensione spirituale, rinforzate la leadership personale (regola 2). Aumentate la vostra capacità di vivere sulla base dell'immaginazione e della coscienza anziché solo sulla base della memoria, di comprendere profondamente i vostri più intimi paradigmi e valori, di creare all'interno di voi un centro di principi corretti, di definire la vostra unica missione nella vita, di riscrivervi per vivere la vostra vita in armonia con giusti principi e attingere alle vostre fonti personali di forza. La ricca vita privata che create con il rinnovamento spirituale effettua enormi depositi sul vostro conto di sicurezza personale.

Nel rinnovare la vostra dimensione mentale, rafforzate il management personale (regola 3). Pianificando, costringete la vostra mente a riconoscere attività ad alto potenziale da Quadrante II, obiettivi prioritari e attività volte a massimizzare l'uso del vostro tempo e della vostra energia, e organizzate e agite in base alle nostre priorità. Se siete coinvolti in un programma di apprendimento continuo, allargate la vostra base di conoscenza e aumentate le opzioni. La vostra sicurezza economica non sta nel vostro lavoro; risiede nella vostra capacità di produrre, di pensare, d'imparare, di creare, di adattare. Questa è la

vera indipendenza finanziaria. Non significa avere ricchezza; significa avere la capacità di produrre ricchezza. E intrinseco.

Il Successo Privato Quotidiano - un minimo di un'ora al giorno dedicata al rinnovamento fisico, spirituale e mentale - è la chiave che vi permette di sviluppare le sette regole ed è completamente all'interno della vostra Sfera d'influenza. È il tempo focalizzato sul Quadrante II necessario per integrare queste regole nella vostra vita, per mettere i principi al centro.

È anche il fondamento del Successo Pubblico Quotidiano. È la fonte di sicurezza interiore di cui avete bisogno per affilare la lama nella dimensione socio/emozionale. Vi dà la forza personale per focalizzarvi sulla vostra Sfera di

Influenza in situazioni interdipendenti, per guardare gli altri attraverso il paradigma della Mentalità dell'Abbondanza, per apprezzare sinceramente le differenze, e per essere felici del loro successo. Vi fornisce la base per lavorare verso una vera comprensione e verso soluzioni sinergiche Win/Win, per praticare le regole 4, 5 e 6 in una realtà interdipendente.

## **7.9 La spirale ascendente**

Il rinnovamento è il principio - e il processo - che ci spinge a muoverci in una spirale ascendente di crescita e di cambiamento, di miglioramento continuo.

Per ottenere progressi sensibili e costanti lungo questa spirale, dobbiamo considerare un altro aspetto del rinnovamento che si riflette sulla facoltà esclusivamente umana che dirige questo movimento ascensionale: la nostra coscienza. Con le parole di Madame de Stael: "La voce della coscienza è così delicata che è facile soffocarla: ma è anche così chiara che è impossibile fraintenderla."

La coscienza è la facoltà che ci permette di avvertire la nostra coerenza o meno con i giusti principi, e che ci innalza verso di loro quando è in forma.

Allo stesso modo in cui l'educazione dei nervi e dei tendini è d'importanza vitale per il grande atleta e l'educazione della mente lo è per lo studioso, l'educazione della coscienza è vitale per la persona veramente proattiva. Allenare ed educare la coscienza, però, richiede una concentrazione ancora più grande, una disciplina più equilibrata, uno stile di vita più coerentemente onesto. Richiede che ci nutriamo regolarmente di letteratura in grado d'ispirarci, che concepiamo nobili pensieri e che, soprattutto, viviamo in armonia con la sua ancor piccola voce.

Così come il cibo malsano e la mancanza di esercizio possono rovinare le condizioni di un atleta, le cose oscene, crude o pornografiche possono generare

una tenebra interiore che oscura la nostra superiore sensibilità e sostituisce alla coscienza di origine naturale o divina (“Che cos’è giusto o sbagliato?”) la coscienza sociale (“Verrò scoperto?”).

Nelle parole di Dag Hammarskjöld:

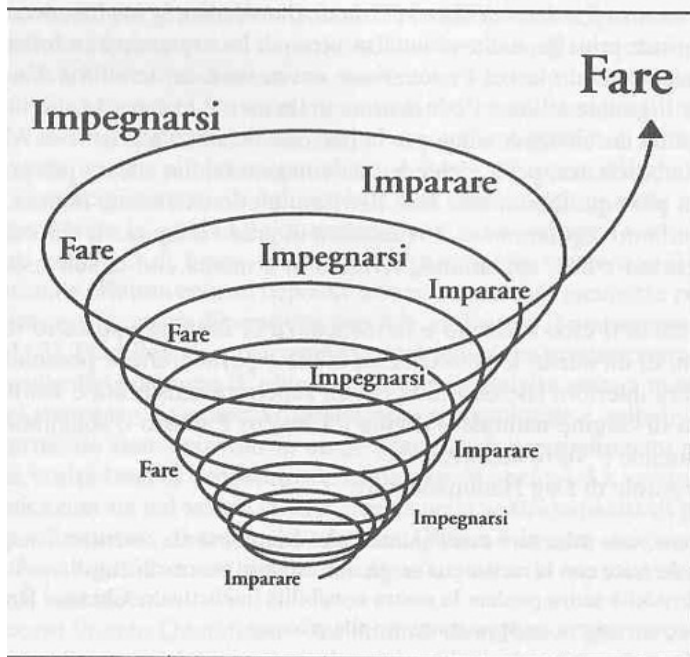
Non possiamo scherzare con l’animale che è in noi senza diventare completamente animali, scherzare con la menzogna senza rinunciare al nostro diritto alla verità, scherzare con la crudeltà senza perdere la nostra sensibilità intellettuale. Chi vuol tenere il giardino pulito non riserva un appezzamento alle erbacce.

Una volta che siamo autoconsapevoli, dobbiamo scegliere obiettivi e principi con cui vivere; in caso contrario il vuoto sarà riempito, e noi perderemo la nostra autoconsapevolezza, diventando come le bestie che vivono principalmente per la sopravvivenza e la riproduzione. Le persone che si trovano a questo livello non stanno vivendo; sono “esseri vissuti”. Reagiscono, inconsapevoli delle facoltà uniche che sonnecchiano latenti e non sviluppate dentro di loro.

Non esistono scorciatoie per svilupparle. Comanda la legge del raccolto; raccogliamo sempre quanto abbiamo seminato, né più, né meno. La legge della giustizia è immutabile, e maggiormente ci allineiamo a principi corretti, meglio sapremo valutare come funziona il mondo, e più accurati saranno i nostri paradigmi, le nostre mappe del territorio.

Sono convinto che nel crescere e svilupparci sulla spirale ascendente, dobbiamo essere diligenti nel processo di rinnovamento, educando la nostra coscienza e ubbidendole. Una coscienza sempre più educata ci condurrà sul sentiero della libertà personale, della sicurezza, della saggezza e del potere.

Muoversi lungo la spirale ascendente significa imparare, impegnarsi e agire su piani sempre più elevati. Inganniamo noi stessi se pensiamo che una sola qualsiasi di queste cose sia sufficiente. Per continuare a progredire dobbiamo imparare, impegnarci e fare, imparare, impegnarci e fare, e poi imparare, impegnarci e fare nuovamente.'



## **Suggerimenti pratici**

1. Fate una lista di attività che vi aiuterebbero a mantenervi in buona forma fisica, che potrebbero adattarsi al vostro stile di vita e che potreste praticare nel tempo libero.
2. Scegliete una delle attività e inseritela tra i vostri obiettivi personali della prossima settimana. Alla fine della settimana valutate la vostra performance. Se non avete raggiunto il vostro obiettivo, è stato perché l'avete subordinato a un valore autenticamente superiore? Oppure non siete riusciti ad agire coerentemente ai vostri valori?
3. Fate una lista analoga di attività per il rinnovamento spirituale e mentale. Nella vostra area socio/emozionale, elencate le relazioni che desiderereste migliorare o circostanze specifiche in cui il Successo Pubblico produrrebbe una maggiore efficacia. Scegliete una voce per ciascuna area da inserire tra gli obiettivi della settimana. Mettete in pratica, e valutate.
4. Impegnatevi ogni settimana a scrivere specifiche attività che in tutte e quattro le dimensioni vi permettano di “affilare la lama”, a svolgerle, e a valutare la vostra performance e i vostri risultati.

## Di nuovo inside-out

*Il Signore agisce dall'interno verso l'esterno. Il mondo agisce dall'esterno verso l'interno. Il mondo vorrebbe togliere la gente dai bassifondi. Cristo toglie i bassifondi dalle persone, e poi le persone stesse si tolgono dai bassifondi. Il mondo vorrebbe plasmare gli uomini cambiando il loro ambiente. Cristo cambia gli uomini, che a loro volta cambiano il loro ambiente. Il mondo vorrebbe plasmare il comportamento umano, ma Cristo può cambiare la natura umana.*

EZRA TAFT BENSON

Desidero condividere con voi un episodio personale che penso contenga l'essenza di questo libro. In questo modo, mi auguro che lo metterete in relazione ai principi che contiene.

Qualche anno fa mi presi un periodo sabbatico nell'università dove insegnavo, per poter scrivere. Per un anno vissi con la mia famiglia a Laie, sulla costa settentrionale dell'isola di Oahu, Hawaii.

Dopo esserci sistemati, entrammo in una routine quotidiana che non solo era molto produttiva, ma anche estremamente piacevole.

Dopo una corsa di prima mattina sulla spiaggia, mandavamo a scuola due dei nostri figli, a piedi scalzi e in calzoncini. Io andavo a scrivere in una costruzione isolata presso delle piantagioni di canna da zucchero dove avevo installato il mio studio. Era molto tranquillo, molto bello, molto sereno: niente telefono, niente riunioni, niente impegni pressanti.

Il mio studio era attaccato a un istituto universitario e un giorno, mentre mi aggiravo fra gli scaffali della biblioteca, m'imbattei in un libro che attirò la mia attenzione. Come lo aprii, mi cadde lo sguardo su un paragrafo che influenzò moltissimo la mia vita.

Lo lessi varie volte. Sostanzialmente conteneva la semplice idea che fra stimolo e reazione c'è uno spazio, e che la chiave della nostra crescita e della nostra felicità sta nel modo in cui usiamo questo spazio.

Faccio fatica a descrivere l'effetto che quest'idea ebbe sulla mia mente. Anche se ero stato formato nella filosofia dell'autodeterminismo, il modo in cui l'idea era descritta - "lo spazio compreso fra lo stimolo e la reazione" - mi colpì con una forza nuova, quasi incredibile. Fu quasi come "saperlo per la prima volta", come una rivoluzione interiore, "un'idea per la quale era venuto il momento".

Ci riflettei sopra un'infinità di volte, e cominciò a prodursi un effetto formidabile sul mio paradigma di vita. Era come se fossi diventato un osservatore della mia stessa partecipazione. Cominciai a collocarmi in quello

spazio e a guardare fuori verso gli stimoli. Mi piacque quell'intimo senso di libertà che mi dava la possibilità di scegliere la mia reazione - o anche di diventare lo stimolo, o perlomeno di influire su di esso - o addirittura di ribaltarlo.

Poco dopo, come ulteriore risultato di questa idea "rivoluzionaria", Sandra ed io cominciammo a praticare la comunicazione profonda. Andavo a prenderla poco prima di mezzogiorno a bordo di una vecchia motoretta fuoristrada Honda 90 rossa, e portavamo con noi i nostri due figli che non andavano ancora a scuola - uno in mezzo a noi due e l'altro sui mio ginocchio sinistro - mentre attraversavamo i campi di canna da zucchero vicino al mio ufficio. Procedevamo lentamente per circa un'ora, semplicemente parlando.

I bambini guardavano davanti a loro, senza quasi mai neanche fiatare. Era raro che scorgessimo qualche altro veicolo, e la nostra motoretta era così silenziosa che potevamo ascoltarci facilmente. Di solito finivamo in una spiaggia isolata dove parcheggiavamo la Honda, e camminavamo per circa duecento metri fino a un posticino appartato dove facevamo picnic.

La sabbia e un fiume che sfociava nel mare assorbivano l'interesse dei piccoli, e così Sandra e io potevamo continuare a parlare senza essere interrotti. Non occorre molta immaginazione per farsi un'idea del livello di comprensione e di fiducia che siamo riusciti a raggiungere passando almeno due ore al giorno, ogni giorno, per un anno intero, comunicando profondamente.

All'inizio dell'anno parlammo di tutti gli argomenti più importanti: persone, idee, eventi, i bambini, i miei scritti, la nostra famiglia a casa, progetti per il futuro, e altro. A poco a poco, la nostra comunicazione diventò più profonda e cominciammo a parlare sempre più spesso dei nostri mondi interiori, della nostra educazione, dei nostri copioni, dei nostri sentimenti, e delle nostre insicurezze. Profondamente immersi in queste comunicazioni, cominciammo ad esaminarle, e ad osservare noi stessi. Cominciammo a usare quello spazio fra lo stimolo e la reazione in modi nuovi e interessanti, che ci indussero a pensare a come eravamo programmati e a come questi programmi ci portassero a vedere il mondo.

Iniziammo un'eccitante avventura nei nostri mondi interiori e la trovammo più entusiasmante, più affascinante, più avvincente, più irresistibile, più feconda di scoperte e di intuizioni di qualsiasi cosa avessimo mai conosciuto nel mondo esterno.

Non fu tutto rose e fiori. Di tanto in tanto ci capitò di colpire qualche nervo scoperto ed provammo alcune esperienze dolorose o imbarazzanti: esperienze che ci resero assolutamente aperti e reciprocamente vulnerabili. Eppure

scoprimmo che avevamo desiderato di poterci dedicare a queste esperienze per anni. Quando ci addentrammo nelle questioni più profonde e più intime, e poi ne uscimmo, ne sentimmo in qualche modo i benefici.

All'inizio ci fummo di tale aiuto, sostegno e incoraggiamento, e fu tale la nostra empatia, che nutrimmo e facilitammo vicendevolmente queste scoperte interiori.

A poco a poco svilupparammo due tacite regole fondamentali. La prima era "non inquisire". Nello sfogliare gli strati della nostra vulnerabilità, non dovevamo porci domande, ma soltanto empatizzare. Inquisire era troppo invadente. Inoltre sapeva troppo di controllo, ed era troppo logico. Stavamo esplorando un terreno nuovo e difficile, incerto, che suscitava paure e dubbi. Volevamo scoprirne il più possibile, ma imparammo a rispettare il bisogno reciproco di aprirsi secondo tempi propri.

La seconda regola fondamentale era che, quando l'esperienza era troppo dolorosa, semplicemente per quel giorno lasciavamo stare. Poi riprendevamo il giorno seguente dal punto in cui ci eravamo interrotti, oppure aspettavamo finché non ci sentivamo pronti a continuare. Aggiravamo i problemi irrisolti, pur sapendo che non volevamo ignorarli. Ma poiché avevamo il tempo e l'ambiente giusti, e poiché vedevamo il nostro impegno e la crescita all'interno del nostro matrimonio, sapevamo che prima o poi ci saremmo occupati dei problemi lasciati in sospeso e che in un modo o nell'altro li avremmo risolti.

La parte più difficile, ma alla fine anche la più fruttuosa di questo tipo di comunicazione, venne quando la mia vulnerabilità e quella di Sandra entrarono in contatto. Poi, a causa del nostro coinvolgimento soggettivo, trovammo che lo spazio fra stimolo e reazione non c'era più. Vennero alla superficie alcuni sentimenti negativi. Ma il nostro desiderio profondo e il nostro implicito accordo ci incitavano a ricominciare da dove avevamo lasciato e a lavorare su questi sentimenti finché non li avessimo superati.

In uno di questi momenti difficili dovetti affrontare una caratteristica fondamentale della mia personalità. Mio padre era un uomo molto riservato, controllato e cauto. Mia madre era una persona molto cordiale, aperta, spontanea. Io ritrovo in me entrambe le caratteristiche, e quando mi sento insicuro tendo a diventare riservato come mio padre. Vivo in me stesso e osservo da una posizione di sicurezza.

Sandra assomiglia di più a mia madre: socievole, autentica e spontanea. Nel corso degli anni siamo passati attraverso esperienze in cui ho ritenuto fuori luogo la sua apertura, mentre lei sentiva che la mia riservatezza non era funzionale, sia



dal punto di vista sociale sia per me come individuo, perché in questo modo sarei diventato insensibile ai sentimenti degli altri. Tutto questo, e molto altro ancora, venne a galla durante quei colloqui profondi. Io ho imparato ad apprezzare l'acume e la saggezza di Sandra e il modo in cui mi ha aiutato a diventare una persona più aperta, generosa, sensibile e socievole.

Un altro momento difficile fu provocato da quella che sentivo come una "fissa" di Sandra, e che mi aveva irritato per anni. Mi sembrava che lei avesse la mania, che io non riuscivo assolutamente a capire, di certi accessori per il frigorifero di una certa marca, la Frigidaire. Non riusciva neppure a concepire l'idea di comprare accessori di un'altra marca. Anche quando eravamo agli inizi e dovevamo stare attenti alle spese, volle assolutamente fare cinquanta miglia per andare nella "grande città" dove vendevano gli accessori Frigidaire, semplicemente perché allora non c'erano rivenditori nella nostra cittadina.

Questo fatto mi agitava. La situazione si fece critica solo quando avemmo comperato gli accessori. A questo punto, fu come se uno stimolo avesse schiacciato un bottone importante dentro di me. Questo episodio sembrava rappresentare il simbolo di tutto il pensiero irrazionale, e generava in me un'intera gamma di sentimenti negativi.

Mi ritrovai come di norma a comportarmi in maniera non funzionale. Penso che m'immaginassi che l'unico modo in cui ne sarei potuto venire a capo fosse quello d'ignorare del tutto la faccenda; altrimenti, sentivo che avrei perso il controllo e detto cose che non avrei dovuto dire. Certe volte mi capitava di lasciarmi sfuggire qualcosa di negativo, e di dover poi chiedere scusa.

Quello che m'irritava di più non era il fatto che Sandra stravedesse per la marca Frigidaire, ma la sua insistenza nel difenderla con ragionamenti che giudicavo completamente illogici, insostenibili, e poco concreti. Se solo avesse ammesso che la sua reazione era irrazionale e puramente emotiva, credo che avrei potuto accettare la cosa. Ma le sue giustificazioni erano assurde.

Era l'inizio di primavera quando saltò fuori questa storia della marca Frigidaire. Tutta la nostra comunicazione precedente ci aveva preparati. Le regole base erano ben chiare: non cercare d'inquisire, e lasciar perdere se era troppo doloroso per uno o tutti e due.

Non dimenticherò mai il giorno che ne discutemmo a fondo. Quel giorno non finimmo sulla spiaggia, ma continuammo a girare per le piantagioni di canna, forse perché non volevamo guardarci negli occhi. Quell'argomento aveva intaccato così tanto la nostra psiche e prodotto sentimenti così brutti, sepolti da troppo tempo. Non era mai stato così critico da mettere a rischio il nostro

rapporto, ma quando ci si sforza di coltivare una meravigliosa relazione di coppia, ogni questione che produce divisione riveste importanza.

Sandra ed io ci siamo stupiti di quanto abbiamo imparato grazie all'interazione. Era vera sinergia. Era come se Sandra stesse imparando, quasi per la prima volta, la ragione dei suoi colpi di testa. Si mise a parlare di suo padre, di come avesse lavorato per anni come insegnante di storia alle scuole medie e come allenatore, e di come poi, per far quadrare il bilancio, si fosse messo nel commercio degli accessori. Durante una crisi economica, si era trovato in gravi difficoltà finanziarie, e l'unica cosa che gli aveva permesso di non chiudere durante quel periodo nero fu il fatto che la Frigidaire finanziò il suo magazzino.

Sandra aveva un rapporto straordinariamente profondo e tenero con suo padre. Quando egli tornava a casa stanco dopo una giornata di lavoro, si stendeva sul divano, e Sandra andava a massaggiargli i piedi e a cantargli qualche canzoncina. Erano momenti meravigliosi che si ripeterono ogni giorno, per anni. Egli sapeva anche confidarsi, parlava delle sue preoccupazioni per gli affari, e condivideva con Sandra la sua profonda gratitudine per la Frigidaire per il fatto che finanziasse il suo magazzino, permettendogli così di attraversare quei difficili momenti.

Questa comunicazione fra padre e figlia aveva avuto luogo in modo spontaneo in una stagione della vita in cui questo è molto naturale, quando la scrittura dei copioni è più forte. In quei momenti di rilassamento la guardia rimane abbassata e ogni genere di immagini e di pensieri penetra profondamente nel subconscio. Forse Sandra aveva dimenticato tutto questo, fino a quando la sicurezza derivante da quel modo di comunicare non avesse fatto tornare alla luce quella vecchia storia in modo naturale e spontaneo.

Sandra fece una stupefacente scoperta su se stessa e sulla radice emotiva dei suoi sentimenti verso la Frigidaire. Anch'io arrivai ad una scoperta e ad un livello di rispetto completamente nuovo. Arrivai a capire che Sandra non parlava di accessori; parlava di suo padre, e di lealtà, di lealtà verso le sue necessità.

Ricordo che quel giorno ci commuovemmo entrambi, non tanto per via di queste scoperte ma per l'accresciuto senso di rispetto reciproco che provavamo. Scoprii che anche cose apparentemente futili affondano spesso le radici in esperienze emotive profonde. Occuparsi solo delle banalità senza vedere le questioni più profonde e delicate, significa calpestare il suolo sacro del cuore di un'altra persona.

Quei mesi produssero frutti molto ricchi. La nostra comunicazione diventò

così potente che ciascuno di noi poteva mettersi quasi istantaneamente in contatto con i pensieri dell'altro. Dopo aver lasciato le Hawaii, decidemmo di proseguire la pratica. Nei molti anni che sono passati da allora abbiamo continuato regolarmente le nostre scampagnate sulla Honda, o in macchina nei giorni di pioggia, solo per parlare. Siamo convinti che il segreto per rimanere innamorati è parlare, soprattutto parlare di sentimenti. Cerchiamo di comunicare fra di noi parecchie volte ogni giorno, anche quando sono in viaggio. E come fare ritorno alla mia casa base, che dà accesso alla felicità, alla sicurezza, e ai valori che rappresenta.

Thomas Wolfe si sbagliava. Potete tornare a casa di nuovo se la vostra casa è un tesoro di relazioni, una compagnia preziosa.

## **Vivere a livello intergenerazionale**

Come Sandra e io scoprimmo in quell'anno meraviglioso, la capacità di usare in modo saggio lo spazio compreso tra lo stimolo e la reazione, di esercitare le quattro facoltà peculiari della natura umana, ci diede forza nel modo inside-out.

Avevamo tentato anche l'approccio "outside-in". Ci amavamo, e avevamo tentato di comporre le nostre differenze controllando i nostri atteggiamenti e comportamenti, mettendo in pratica utili tecniche d'interazione umana. Ma i nostri cerotti e le nostre aspirine non durarono più di tanto. Finché lavorammo e comunicammo al livello dei nostri paradigmi essenziali, i problemi cronici di base rimasero presenti.

Quando cominciammo a lavorare dall'interno verso l'esterno, fummo in grado di costruire una relazione di fiducia e di apertura, e di risolvere le differenze che provocavano disfunzioni in un modo profondo e duraturo, che non avremmo mai potuto ottenere con un lavoro dall'esterno verso l'interno. Frutti prelibati - una ricca relazione Vincere/Vincere, una profonda comprensione reciproca, e una meravigliosa sinergia - crebbero sulle radici che noi nutrivamo esaminando i nostri programmi, riscrivendo nuovi copioni, e gestendo la nostra vita in modo da poter creare del tempo per le importanti attività da Quadrante II relative alla profonda comunicazione reciproca.

E c'erano altri frutti. Come la nostra vita aveva subito la potente influenza dei nostri genitori, fummo in grado di vedere ad un livello molto più profondo quanto la vita dei nostri figli subiva la nostra forte influenza, e ne veniva plasmata, spesso in modi che noi non riuscivamo neppure lontanamente a comprendere. Consapevoli della forza dei copioni nelle nostre vite, sentimmo un rinnovato desiderio di fare tutto il possibile per assicurarci che quanto

trasmettevamo alle generazioni future, sia con gli insegnamenti che con l'esempio, fosse basato su principi corretti.

Ho riservato particolare attenzione in questo libro a quei copioni che ci sono stati dati e che noi vogliamo cambiare proattivamente. Ma nel momento in cui esaminiamo attentamente i nostri copioni, molti di noi cominceranno a vedere copioni meravigliosi, copioni positivi che ci sono stati trasmessi e che noi abbiamo ciecamente dato per scontati. Una vera autoconsapevolezza ci aiuta ad apprezzare questi copioni, e ad apprezzare coloro che sono venuti prima di noi e che ci hanno nutrito di uno stile di vita basato su principi, rimandandoci l'immagine riflessa non solo di quello che siamo, ma anche di quello che possiamo diventare.

C'è una forza trascendente in una solida famiglia intergenerazionale. Una famiglia efficacemente interdipendente di figli, genitori, nonni, zie e cugini può rappresentare una forza potente per aiutare le persone a prendere coscienza di quello che sono, da dove vengono, e di quello che rappresentano.

Per i figli è importante potersi identificare con la "tribù", sentire che molte persone li conoscono e s'interessano a loro, anche se sono sparsi nell'intero paese. E questo può essere d'immenso beneficio nel momento in cui nutrite la vostra famiglia. Se uno dei vostri figli ha qualche difficoltà e non riesce a relazionarsi realmente con voi in un particolare periodo della sua vita, forse può relazionarsi con vostro fratello o sorella, che può diventare per un certo periodo un surrogato di padre o di madre, un mentore o un eroe.

I nonni che mostrino un grande interesse per i loro nipoti sono tra le persone più preziose su questa terra. Quale specchio sociale meravigliosamente positivo possono rappresentare! Mia madre è così. Anche oggi, quasi novantenne, nutre un profondo interesse personale per ciascuno dei suoi discendenti. Ci scrive lettere piene di amore. Ne stavo leggendo una l'altro giorno sull'aereo, mentre gli occhi mi si riempivano di lacrime. Potrei telefonarle questa sera e so che mi direbbe, "Stephen, voglio che tu sappia quanto ti voglio bene e quanto ti giudico meraviglioso." Lo riafferma costantemente.

Una forte famiglia intergenerazionale è potenzialmente una delle più fruttuose, prolifiche, e soddisfacenti relazioni interdipendenti. E molti avvertono l'importanza di tale relazione. Pensiamo a quanto ci abbia tutti affascinato qualche anno fa Radici. Ciascuno di noi ha le sue radici e la capacità di rintracciarle, di identificare i propri antenati.

La motivazione più alta e forte di questo non riguarda solo noi, ma i nostri posteri, i posteri dell'umanità intera. Come qualcuno osservò una volta, "Ci sono

soltanto due doni duraturi che possiamo dare ai nostri figli: uno sono le radici, l'altro le ali”.

## **Diventare una figura di transizione**

Tra le altre cose, io credo che fornire di “ali” i nostri figli e gli altri significhi dotarli della libertà di superare i copioni negativi che ci sono stati trasmessi. Credo significhi diventare quello che il mio amico e collaboratore Terry Warner, chiama una “figura di transizione”. Invece di trasferire quei copioni alle future generazioni, noi possiamo cambiarli. E possiamo farlo tramite un processo che costruisca relazioni.

Se i vostri genitori vi hanno trattato male da piccoli, ciò non significa che dobbiate trattare male i vostri figli. Eppure è evidente che tenderete a vivere lo stesso copione. Ma usando la proattività, potete riscrivere il copione. Non solo potete scegliere di non trattare male i vostri figli, ma incoraggiarli ad essere se stessi, a darsi dei copioni positivi.

Potete scriverlo nella vostra dichiarazione di missione personale, nella vostra mente e nel vostro cuore. Potete visualizzarvi a vivere in armonia con questa dichiarazione di missione nel vostro Successo Privato Quotidiano. Potete amare i vostri genitori, e perdonare i loro errori, e se sono ancora in vita costruire un rapporto positivo con loro cercando di capire.

Una tendenza che è stata tramandata per generazioni nella vostra famiglia può essere interrotta da voi. Siete una figura di transizione, un collegamento fra il passato e il futuro. E il vostro cambiamento può influenzare molte altre vite.

Una formidabile figura di transizione del ventesimo secolo, Anwar Sadat, ci ha lasciato in eredità una profonda conoscenza della natura del cambiamento. Sadat si trovava tra un passato che aveva eretto un “enorme muro di sospetto, paura, odio e incomprensione” fra arabi e israeliani, e un futuro in cui conflitti e isolamento sembravano inevitabili. Gli sforzi di negoziazione avevano incontrato ostacoli di ogni tipo, anche su formalità e procedure, perfino sulle virgole presenti nei testi degli accordi proposti.

Mentre gli altri tentavano di risolvere quella situazione di tensione colpendo le foglie con la scure, Sadat fece tesoro dell'esperienza che aveva fatto nel suo periodo da isolato in carcere e si mise a lavorare sulle radici. E così facendo cambiò il corso della storia per milioni di persone.

Ricorda nella sua autobiografia:

*Fu allora che attinsi, quasi inconsciamente, dalla forza interiore che avevo sviluppato nella cella 54 della prigione centrale del Cairo: una forza, o talento,*

*o capacità se volete, per il cambiamento. Mi trovai a fronteggiare una situazione molto complessa, che non potevo sperare di cambiare finché non mi fossi armato della capacità psicologica e intellettuale necessaria. La mia contemplazione della vita e della natura umana in quel posto tagliato fuori dal mondo mi aveva insegnato che chi non è capace di cambiare la struttura stessa del suo pensiero non sarà mai in grado di cambiare la realtà, e quindi non farà mai alcun progresso.*

Il cambiamento - il vero cambiamento - proviene dall'interno e agisce verso l'esterno. Non deriva dal picchiare le foglie dell'atteggiamento e del comportamento con tecniche istantanee sull'etica della personalità. Si ottiene colpendo le radici, le strutture del nostro pensiero, i paradigmi fondamentali, essenziali, che definiscono il nostro carattere e creano la lente attraverso la quale noi vediamo il mondo. Come scrisse Amiel,

*La verità morale può essere concepita con il pensiero. Si possono provare dei sentimenti. È possibile volerla vivere. Ma la verità morale può essere stata compresa e posseduta in tutti questi modi, eppure sfuggirci ancora. Ancora più profondo della coscienza c'è il nostro essere, la nostra vera sostanza, la nostra natura. Solo quelle verità che sono entrate in quest'ultima regione, che sono diventate noi stessi, diventano spontanee e involontarie oltre che volontarie, inconsce oltre che consce, sono realmente la nostra vita, cioè qualcosa di più dei beni materiali. Fino a quando siamo capaci di distinguere un qualsiasi spazio fra la verità e noi, ne rimaniamo fuori. Il pensiero, il sentimento, il desiderio e la coscienza della vita possono non essere vita tranquilla. Allora lo scopo della vita è diventare divini. Allora soltanto la verità può essere detta nostra oltre ogni possibilità di perdita. Non è più al di fuori di noi, e neppure in un certo senso dentro di noi, ma noi siamo essa, ed essa è noi.*

Raggiungere l'unità, l'unicità con noi stessi, con i nostri cari, con i nostri amici e colleghi, è il frutto più alto, più buono e più delizioso delle Sette Regole. Molti di noi hanno talvolta gustato il frutto della vera unità in passato, come abbiamo anche assaggiato il frutto amaro e solitario della disunione e sappiamo quanto l'unità sia preziosa e fragile.

Ovviamente costruire un carattere dotato di totale integrità e vivere la vita di amore e di servizio che crea tale unità non è facile. Non è un rimedio rapido.

Ma è possibile. Inizia con il desiderio di centrare le nostre vite su principi corretti, di uscire dai paradigmi creati da altri centri e dalle zone di comfort di regole senza valore.

A volte facciamo errori, avvertiamo disagio. Ma se cominciamo dal Successo

Privato Quotidiano e lavoriamo dall'interno verso l'esterno, sicuramente i risultati verranno. E mentre piantiamo il seme e lo curiamo e l'innaffiamo pazientemente, cominciamo ad avvertire l'eccitazione della vera crescita e alla fine assaporiamo i frutti incomparabili di una vita coerente ed efficace.

Cito di nuovo Emerson: "Ciò che facciamo con persistenza e tenacia diventa più facile, non che sia cambiata la natura del compito, ma la nostra capacità di fare è cresciuta".

Centrando le nostre vite su principi corretti e creando un equilibrio tra il fare e la nostra capacità di fare, sviluppiamo talento nella creazione di vite efficaci, utili e pacifiche... per noi stessi e per i nostri posteri.

## **Nota personale**

Alla fine di questo libro, vorrei esprimere la mia convinzione personale su ciò che considero la fonte dei giusti principi, lo credo che i corretti principi siano leggi naturali, e che Dio, il Creatore e Padre di tutti noi, sia la loro fonte, e la fonte della nostra coscienza. Credo che le persone che vivono seguendo questa coscienza ispirata, crescono interiormente fino a realizzare la loro natura; le persone che non lo fanno, non riescano ad innalzarsi da un piano animale.

Io credo che esistano parti della natura umana che non possono essere raggiunte né dalla legislazione né dall'educazione, ma solo attraverso il potere di Dio. Sono convinto che come esseri umani non possiamo renderci perfetti da soli. Più noi vivremo in armonia con i corretti principi, più la nostra natura si arricchirà di virtù divine che ci permetteranno di realizzare il potenziale per cui siamo stati creati. Come disse Teilhard de Chardin, "Non siamo esseri umani che hanno un'esperienza spirituale. Siamo esseri spirituali che hanno un'esperienza umana".

Personalmente lotto per applicare gran parte di quanto ho descritto in questo libro. Trovo che questa lotta abbia molto valore, e sia appagante. Dà significato alla mia vita e mi permette di amare, di servire, e di provare di nuovo.

T.S. Eliot esprime in modo meraviglioso la mia personale scoperta e la mia convinzione: "Non dobbiamo mai smettere di esplorare. E la fine di tutte le nostre esplorazioni sarà di arrivare là da dove siamo partiti e di conoscere il posto per la prima volta".



<b>Centro</b>	<b>Il coniuge</b>	<b>La famiglia</b>
<b>Coniuge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La principale fonte di soddisfazione dei tuoi bisogni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiva nel suo ruolo</li> <li>• Meno importante</li> <li>• Un progetto in comune</li> </ul>
<b>Famiglia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte della famiglia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La massima priorità</li> </ul>
<b>Denaro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una voce attiva o passiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una spesa incessante</li> </ul>
<b>Lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un aiuto o un intralcio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un aiuto o un intralcio</li> <li>• Da educare all'etica del lavoro</li> </ul>
<b>Beni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il bene principale</li> <li>• Collaboratore nella acquisizione di beni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beni da usare, sfruttare, dominare, controllare</li> <li>• Vetrina da esposizione</li> </ul>
<b>Piacere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un compagno o un ostacolo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un veicolo o un'interferenza</li> </ul>
<b>Amico o amici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibile amico o possibile concorrente</li> <li>• Status symbol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aiuto o ostacolo</li> <li>• Status symbol</li> </ul>
<b>Nemico o nemici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simpatizzante o capro espiatorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un rifugio o un capro espiatorio</li> </ul>
<b>Chiesa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un compagno o un pericolo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un simbolo o un pericolo</li> </ul>
<b>Sé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un bene</li> <li>• Qualcuno che soddisfa e compiace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un bene</li> <li>• Un appagamento di bisogni</li> </ul>
<b>Principi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un partner uguale in un rapporto d'interdipendenza reciprocamente benefico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amici</li> <li>• Opportunità di servizio, contributo e realizzazione</li> <li>• Opportunità di introdurre nuovi copioni e di apportare cambiamenti a livello intergenerazionale</li> </ul>

## Appendice A

### Possibili modi di percezione creati dai vari centri

Il denaro	Il lavoro	I beni
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessario per provvedere al coniuge</li> <li>• Il sostentegno economico della famiglia</li> <li>• La fonte di sicurezza e di appagamento</li> <li>• Meno importante</li> <li>• Dimostrazione di duro lavoro</li> <li>• Chiave di accrescimento</li> <li>• Un altro bene da controllare</li> <li>• Mezzo per aumentare le occasioni</li> <li>• Fonte di benessere economico sociale</li> <li>• Mezzo per batterti o dimostrare superiorità</li> <li>• Mezzo per sostenere</li> <li>• Un male, se prioritario</li> <li>• Fonte di soddisfazione di bisogni</li> <li>• Risorse che permettono la realizzazione di importanti priorità e obiettivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessario per guadagnare denaro per il coniuge</li> <li>• Mezzo per raggiungere uno scopo</li> <li>• Necessario per acquisire denaro</li> <li>• La fonte di realizzazione e di soddisfazione</li> <li>• L'etica più elevata</li> <li>• Opportunità di avere status, autorità, riconoscimento</li> <li>• Un mezzo</li> <li>• Ok se il lavoro diverte</li> <li>• Occasioni di socializzare</li> <li>• Rifugio o sfogo dei tuoi sentimenti</li> <li>• Necessario per il sostegno morale</li> <li>• Occasione di fare "il mio mestiere"</li> <li>• Opportunità di usare talento e capacità</li> <li>• Mezzo per ottenere risorse economiche</li> <li>• Investimento di tempo in armonia con priorità e valori della vita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezzi per beneficiare far colpo o manipolare</li> <li>• Agi e opportunità per la famiglia</li> <li>• Prove di successo economico</li> <li>• Mezzi per accrescere l'efficacia del lavoro</li> <li>• Frutti del lavoro</li> <li>• Status symbol</li> <li>• Oggetti di piacere</li> <li>• Mezzi di accrescimento</li> <li>• Mezzi per comprarsi l'amicizia</li> <li>• Mezzi per socializzare</li> <li>• Strumenti di lotta</li> <li>• Mezzi per alleanze</li> <li>• Via scampo o rifugio</li> <li>• Poco importanti</li> <li>• Simboli di merito</li> <li>• Autodefinizione, protezione, miglioramento</li> <li>• Risorse</li> <li>• Responsabilità</li> <li>• Secondari rispetto alle persone</li> </ul>

Centro	Il piacere	Un amico o degli amici
<b>Coniuge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività reciproca unificante, oppure irrilevante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il coniuge è il migliore o unico amico</li> <li>• I soli amici sono i "nostri" amici</li> </ul>
<b>Famiglia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nelle attività familiari, oppure irrilevante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amico della famiglia, oppure concorrente</li> <li>• Minaccia una forte vita familiare</li> </ul>
<b>Denaro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuo esborso o prova di difficoltà economiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scelto per condizione economica o influenza</li> </ul>
<b>Lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdita di tempo</li> <li>• Un intralcio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collega o stessi interessi</li> <li>• Fondamentalmente non necessario</li> </ul>
<b>Beni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fare acquisti, aderire a club</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oggetto personale</li> <li>• Usabile</li> </ul>
<b>Piacere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo scopo supremo della vita</li> <li>• La principale fonte di soddisfazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compagno di svaghi</li> </ul>
<b>Amico o amici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goduto sempre con amici</li> <li>• Soprattutto ricevimenti e feste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondamentale per la felicità</li> <li>• Il senso di appartenenza, l'essere accettati e la popolarità</li> </ul>
<b>Nemico o nemici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riposo e rilassamento prima della prossima battaglia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenitore e simpatizzante</li> <li>• Definito da un nemico comune</li> </ul>
<b>Chiesa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piaceri "innocenti" o l'occasione di riunirsi con altri</li> <li>• Peccato, perditempo da biasimare con zelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un altro membro della chiesa</li> </ul>
<b>Principi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gioia che deriva praticamente da qualsiasi attività</li> <li>• La vera ricreazione come parte importante di uno stile di vita equilibrato e integrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• un compagno in una vita interdipendenti</li> <li>• Un confidente, qualcuno da servire e sostenere</li> </ul>

Centro	Un nemico (o dei nemici)	Un amico o degli amici
<b>Coniuge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il coniuge è il difensore</li> <li>• Fonte di definizione per l'unione matrimoniale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività da praticare insieme</li> <li>• Subordinata al rapporto matrimoniale</li> </ul>
<b>Famiglia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definito dalla famiglia</li> <li>• Fonte di forza e unità familiare</li> <li>• Possibile minaccia alla forza della famiglia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonte di aiuto</li> </ul>
<b>Denaro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrente economico</li> <li>• Minaccia alla sicurezza economica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detrazione fiscale</li> <li>• Un balzello</li> </ul>
<b>Lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostacolo alla produttività lavorativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importante per l'immagine personale</li> <li>• Una richiesta di tempo</li> <li>• Un'occasione di incontri professionali</li> </ul>
<b>Beni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un profittatore, un ladro</li> <li>• Qualcuno con più beni o riconoscimenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La "mia" chiesa uno status symbol</li> <li>• Motivi di critiche ingiuste oppure buone cose dalla vita</li> </ul>
<b>Piacere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prende la vita troppo sul serio</li> <li>• Chi genera sensi di colpa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un intralcio</li> <li>• Genera senso di colpa</li> </ul>
<b>Amico o amici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chi è fuori dalla tua cerchia</li> <li>• Fornire unità e definisce l'amicizia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luogo d'incontro e di riunione</li> </ul>
<b>Nemico o nemici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un oggetto di odio</li> <li>• Una fonte di problemi</li> <li>• Uno stimolo all'autoprotezione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una fonte di autogiustificazione</li> </ul>
<b>Chiesa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un non credente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Massima priorità e fonte di guida</li> </ul>
<b>Principi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non ci sono "nemici", ma individui con paradigmi e programmi diversi da comprendere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il veicolo dei veri principi</li> <li>• L'occasione di servire e dare il proprio contributo</li> </ul>

<b>Centro</b>	<b>Il sé</b>	<b>i principi</b>
<b>Coniuge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La stima di sé si basa sul coniuge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idee che creano e mantengono il rapporto col coniuge</li> </ul>
<b>Famiglia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una parte vitale ma subordinata alla famiglia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norme che mantengono la famiglia unita e forte</li> <li>• Sono subordinati alla famiglia</li> </ul>
<b>Denaro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È definito dal reddito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemi per fare e amministrare denaro</li> </ul>
<b>Lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È definito dal ruolo nel lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idee che procurano successo nel lavoro</li> <li>• È necessario che si adeguino alle condizioni di lavoro</li> </ul>
<b>Beni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È definito dai beni posseduti</li> <li>• È definito dalla condizione sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concetti che permettono di acquisire e aumentare beni</li> </ul>
<b>Piacere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strumento di piacere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsi e istinti naturali che devono essere soddisfatti</li> </ul>
<b>Amico o amici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È definito socialmente</li> <li>• Teme di essere messo in difficoltà o respinto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leggi fondamentali che permettono di socializzare</li> </ul>
<b>Nemico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vittima</li> <li>• Paralizzato dal nemico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una giustificazione per affibbiare etichette</li> <li>• La dimostrazione dell'inutilità del tuo nemico.</li> </ul>
<b>Chiesa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È determinato dall'attività in seno alla chiesa o dal comportamento che riflette l'etica della chiesa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dottrine insegnate dalla chiesa</li> <li>• Subordinati alla chiesa</li> </ul>
<b>Principi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un individuo unico, di talento e creativo in mezzo a molti individui unici, di talento e creativi; lavorando in modo indipendente e interdipendente può realizzare grandi cose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leggi naturali immutabili che non possono essere violate impunemente</li> <li>• Preservano la coerenza e conducono alla vera crescita interiore e alla felicità</li> </ul>

## Appendice B

### Una giornata d'ufficio nel Quadrante II

L'esercizio e l'analisi che seguono sono stati ideati per aiutarvi a vedere l'impatto di un paradigma da Quadrante II in un ambiente d'ufficio ad un livello pratico.

Supponiamo che siate il direttore marketing di un'importante ditta farmaceutica. State per iniziare una giornata tipo in ufficio e, mentre prendete visione dei vari impegni giornalieri, stimate il tempo che ognuno di essi richiederà.

Il vostro elenco, non in ordine di priorità, include:

1. Vorreste pranzare con il direttore generale (un'ora, un ora e mezzo);
2. Vi è stato richiesto il giorno precedente di preparare il tuo budget per il settore mass-media per l'anno prossimo (due o tre giorni);
3. Evadere la corrispondenza arretrata (un'ora, un'ora e mezzo);
4. Dovete parlare al Sales Manager dei dati dell'ultimo mese; il suo ufficio è in fondo al salone (quattro ore);
5. Avete della corrispondenza che la vostra segretaria considera urgente (un'ora);
6. Vi piacerebbe dare una lettura alle riviste mediche accumulate sulla scrivania (mezz'ora);
7. Dovete preparare una relazione per una riunione di vendita fissata per il mese prossimo (due ore);
8. Corre voce che l'ultima partita del prodotto x non abbia superato il controllo di qualità;
9. Qualcuno del ministero della sanità vi ha chiesto di richiamarlo per la questione del prodotto x (mezz'ora);
10. Alle 14 c'è una riunione del comitato esecutivo, ma voi non sapete di che si tratta (un'ora).

Ora prendetevi qualche minuto e usate quello che avete imparato sulle regole 1, 2 e 3 che potrebbe aiutarvi a programmare efficacemente la vostra giornata.

**Programma dalle 8 alle 17**

8

9

10

- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 17.

Chiedendovi di pianificare solamente un giorno, ho automaticamente eliminato il più ampio contesto della settimana, così fondamentale per la gestione del tempo di quarta generazione. Ma sarete in grado di vedere la forza di un paradigma incentrato sui principi, un paradigma da quadrante II, anche nel contesto di un periodo di tempo di nove ore.

E perfettamente ovvio che la maggior parte delle voci nell'elenco sono attività da quadrante I. Con l'eccezione della voce numero 6 - dare una scorsa alle riviste di medicina - tutto il resto è apparentemente sia importante che urgente.

Se foste un gestore del tempo della terza generazione, utilizzando valori e obiettivi secondo le priorità, avreste uno schema per definire la vostra pianificazione, e forse assegnereste una lettera come A, B o C a ciascuna delle voci, poi il numero 1, 2 e 3 sotto ad ogni lettera A, B o C. Probabilmente prendereste in considerazione anche le circostanze, come la disponibilità delle altre persone coinvolte, oppure il tempo previsto per pranzare. Alla fine, sulla base di tutti questi fattori, pianifichereste la giornata.

Molti gestori del tempo di terza generazione che hanno fatto questo esercizio si comportano esattamente nel modo da me descritto. Pianificano che cosa faranno e quando, e sulla base di varie considerazioni eseguono o perlomeno iniziano la maggior parte dei compiti previsti per quel giorno e rimandano il resto al giorno dopo o a un altro momento.

Per esempio, molte persone indicano che si servirebbero del periodo compreso fra le otto e le nove di mattina per scoprire l'argomento preciso della riunione pomeridiana del comitato esecutivo in modo da potersi preparare, per fissare la colazione con il direttore generale intorno a mezzogiorno e per rispondere alla telefonata del ministero. Di solito programmano di passare poi un'ora o due parlando con il direttore del settore vendite, di evadere la corrispondenza più importante e urgente, e di controllare se è vero quello che si dice dell'ultima partita del prodotto x, che a quanto pare non ha superato i controlli. Il resto della mattinata lo dedicano a prepararsi alla colazione di lavoro con il direttore generale e/o alla riunione del comitato esecutivo, o alla soluzione di problemi lasciati in sospeso riguardanti il prodotto x e le vendite dell'ultimo mese.

Dopo la colazione, il pomeriggio viene di solito impiegato per affrontare le questioni che abbiamo appena visto e/o per cercare di sbrigare l'altra corrispondenza importante e urgente rimasta inevasa, e per prendere in esame altre questioni importanti e urgenti che possono essersi presentate nel corso della giornata.

Molte persone ritengono che i preparativi per il bilancio da destinare l'anno seguente ai media e quelli per la riunione del settore vendite del mese successivo potrebbero probabilmente essere rimandati a un altro giorno, magari uno che abbia meno voci da quadrante I. Entrambe le attività sono evidentemente più da quadrante II, poiché hanno a che fare con una riflessione e una pianificazione a lungo termine. Le riviste mediche continuano ad essere lasciate da parte perché appartengono chiaramente al quadrante II e sono probabilmente meno importanti degli altri due punti da quadrante II appena menzionati.

Questo è il ragionamento che di solito fanno i manager del tempo di terza generazione, anche se le scelte e i temi delle cose da fare possono variare.

Che approccio avete scelto nel pianificare quelle attività? Un approccio simile a quello di terza generazione? Oppure un approccio da Quadrante II di quarta generazione? (Vedere la Matrice della Gestione del Tempo).

## **L'approccio da Quadrante II**

Prendiamo in considerazione le attività con un approccio da Quadrante II. Questo è solo uno degli scenari possibili; se ne potrebbero creare altri, anch'essi conformi al paradigma del Quadrante II, ma questo illustra bene il tipo di pensiero che riflette.

Come manager da Quadrante II, riconoscerete che la maggior parte delle attività P sono nel quadrante I, e la maggior parte delle attività CP sono nel quadrante II. Saprete inoltre che l'unico modo per rendere gestibile il Quadrante I è quello di dedicare una notevole attenzione al quadrante II, soprattutto lavorando sulla prevenzione e secondo le opportunità, e avendo il coraggio di dire di no ai quadranti III e IV.

**La riunione del comitato esecutivo delle 14.** Supponiamo che la riunione del comitato esecutivo delle 14 non abbia un ordine del giorno per i partecipanti, oppure che voi non lo vediate prima dell'inizio della riunione. Ciò non è infrequente. Il risultato è che le persone tendono a presentarsi impreparate e a "sparare a bruciapelo". Di solito riunioni del genere sono disorganizzate e focalizzate soprattutto su questioni da Quadrante I, che sono sia importanti che urgenti, e sulle quali c'è spesso da parte di tutti una grande ignoranza. Di solito



rappresentano una perdita di tempo, producono risultati scarsi, e spesso sono solo un'occasione di pavoneggiamento per il manager che l'ha convocata.

In molte riunioni le questioni da Quadrante II sono inserite alla voce "altri affari". Dato che "il lavoro si espande per colmare il tempo destinato al suo compimento", in accordo con la legge di Parkinson, in genere non c'è tempo per discuterle. Se il tempo c'è, i partecipanti sono stati messi così a dura prova dal Quadrante I che non hanno più l'energia per occuparsene.

Perciò potete muovervi nel Quadrante II cercando prima di tutto di farvi mettere in agenda, così da poter fare una relazione sul modo di ottimizzare il valore delle riunioni del comitato esecutivo. Potete anche dedicare una o due ore della mattinata alla preparazione di questa relazione, e anche se vi sono concessi solo pochi minuti potete stimolare l'interesse degli altri ad ascoltare una relazione più completa durante la riunione successiva. Questa relazione dovrebbe sottolineare l'importanza dell'avere sempre un obiettivo ben chiaro in ogni incontro, e un'agenda pensata con il contributo di ogni partecipante. L'ordine del giorno definitivo verrebbe sviluppato dal presidente del comitato esecutivo, e sarebbe focalizzato soprattutto sulle questioni da Quadrante II, che di norma richiedono più pensiero creativo, piuttosto che sulle questioni da Quadrante I, che di solito implicano più pensiero meccanico.

La relazione porrebbe l'accento anche sull'importanza di emettere immediatamente dopo la riunione delle note di specifica dei compiti affidati e le relative responsabilità. Questi punti verrebbero poi inseriti in futuri ordini del giorno inviati con molto anticipo agli altri per consentire loro di prepararsi a discuterli.

Questo è quello che potrebbe essere fatto guardando un'unica voce del programma - la riunione delle 14 - dall'angolo di visuale del Quadrante II. Ciò richiede un alto livello di proattività, compreso il coraggio di superare l'assunto che abbiate effettivamente bisogno di pianificare le attività. Richiede anche considerazione per cercare di evitare quella sorta di atmosfera di crisi che spesso aleggia in una riunione del comitato esecutivo.

Praticamente tutti gli altri punti dell'elenco possono essere affrontati con il medesimo approccio da Quadrante II, forse con l'eccezione della telefonata al ministero della sanità.

**Telefonare al ministero.** Sulla scorta dei vostri buoni rapporti con il ministero, fate quella telefonata in mattinata in modo da avere il tempo e i modi di gestirla. Questo potrebbe essere difficile da delegare, dato che c'è di mezzo un'altra organizzazione che può avere una cultura da Quadrante I, e un

funzionario che vuole al telefono proprio voi, e non un vostro collaboratore.

Anche se potete cercare d'influire direttamente sulla cultura della vostra organizzazione in qualità di membro del comitato esecutivo, probabilmente la vostra Sfera d'influenza non è abbastanza ampia da influire sulla cultura del ministero, quindi accondiscendete alla richiesta. Se nel corso della telefonata viene evidenziato un problema di natura cronica, potete affrontarlo con una mentalità da Quadrante II per prevenire il suo ripetersi in futuro. Ciò richiederebbe ancora una notevole proattività per approfittare dell'occasione e trasformare la qualità delle relazioni con il ministero o lavorare sui problemi in modo preventivo.

**Pranzo con il direttore generale.** Potreste vederla come una rara opportunità di discutere alcune questioni di ampio respiro da Quadrante II di più ampia portata in un'atmosfera abbastanza informale. Potete prepararvi in modo scrupoloso utilizzando da trenta a sessanta minuti la mattina, oppure semplicemente decidere di avere una buona interazione sociale e ascoltare attentamente, magari senza un qualsiasi piano. L'una e l'altra possibilità vi aiuteranno a costruire la vostra relazione con il direttore generale.

**Preparare il budget dei media.** Potreste convocare due o tre dei colleghi più direttamente interessati alla preparazione del budget media e chiedere loro suggerimenti sotto forma di "lavoro ultimativo di staff" (al quale potrebbe servire solo la vostra sigla per l'approvazione finale), oppure definire dopo attenta riflessione due o tre opzioni tra cui scegliere dopo un'attenta valutazione delle conseguenze. Questo può richiedere un'ora piena durante l'arco della giornata per considerare i risultati desiderati, linee guida, risorse, valutazioni e conseguenze. Nell'investire questa unica ora attingete a quanto di meglio è stato pensato da persone interessate e coinvolte, e che hanno punti di vista diversi. Se non avete mai utilizzato questo metodo, potrebbe essere necessario investire del tempo nell'istruire queste persone sulle sue implicazioni, sul significato di "lavoro ultimativo di staff", sul modo di costruire sinergia partendo dalle differenze, e su cosa comporta identificare opzioni e conseguenze.

**Sbrigare la corrispondenza arretrata.** Invece di tuffarvi nella vaschetta della corrispondenza in arrivo, dovrete investire del tempo, diciamo da trenta a sessanta minuti, cominciando ad addestrare la vostra segretaria in modo da metterla gradualmente in condizione di gestire la posta in arrivo nonché quella di cui al punto 5. Questo processo di training può durare parecchie settimane, o anche mesi, fino a quando la vostra segretaria non sia realmente capace di pensare in termini di risultati anziché di metodi.

La vostra segretaria potrebbe essere addestrata a vagliare tutta la corrispondenza, ad analizzarla, e a gestirne autonomamente quanta più possibile. Quella di vostra competenza potrebbe essere disposta in ordine di importanza e sottoposta a voi accompagnata da una nota o un'indicazione. Con questo sistema, in pochi mesi la vostra segretaria potrebbe gestire l'80-90% di tutta la corrispondenza in arrivo, spesso molto meglio di quanto potreste fare voi stessi, semplicemente perché la vostra mente è focalizzata sulle opportunità del Quadrante II invece di essere sepolta nei problemi del Quadrante I.

**Il sales manager e le vendite dell'ultimo mese.** Un possibile approccio da Quadrante II al punto numero 4 sarebbe quello di riflettere sulla relazione nel suo complesso e sulla definizione della performance con il sales manager per verificare l'utilizzo dell'approccio da Quadrante II. L'esercizio non indica l'argomento di cui dovete parlare con il sales manager ma, supponendo che si tratti di una questione da Quadrante I, potreste adottare l'approccio da Quadrante II e lavorare sulla cronicità del problema, oltre all'approccio da Quadrante I per risolvere il bisogno immediato.

Forse potreste addestrare la vostra segretaria ad occuparsene senza il vostro coinvolgimento, e a portare alla vostra attenzione solo quello che è necessario che voi sappiate. Ciò può richiedere un'attività da Quadrante II con il vostro sales manager e con altri che hanno il compito di riferire a voi, in modo che capiscano che la vostra funzione primaria è di leadership anziché di management. Possono cominciare a capire che possono risolvere meglio il problema con la vostra segretaria che con voi, in modo da liberarvi per le attività di leadership del Quadrante II.

Se pensate che il sales manager possa sentirsi offeso perché avete incaricato la vostra segretaria di mantenere il contatto con lui, potreste cominciare a costruire quella relazione in modo da poter alla fine ottenere la fiducia del sales manager nell'adottare entrambi un proficuo approccio da Quadrante II.

**Dare una scorsa alle riviste mediche.** Leggere le riviste mediche è un impegno da Quadrante II che potreste volere rimandare. Ma la vostra competenza e sicurezza professionale a lungo termine sono proporzionali a quanto vi tenete aggiornati. Quindi potete decidere di mettere l'argomento nell'agenda della riunione del vostro staff, dove potreste suggerire un approccio sistematico alla lettura delle riviste da parte del vostro staff. Membri dello staff potrebbero studiare diverse riviste e insegnare agli altri, in successive riunioni, quanto appreso. Inoltre potrebbero fornire agli altri articoli e ritagli di particolare importanza da leggere e capire.

**Preparare la relazione per il meeting di vendita del mese successivo.** Per questo punto, un possibile approccio da Quadrante II potrebbe essere quello di riunire un piccolo gruppo di persone che riportino a voi e incaricarlo di effettuare un'accurata analisi dei bisogni della forza vendita. Potreste chiedergli di consegnarvi un lavoro ultimativo di staff nell'arco di una settimana o dieci giorni, dando loro tempo sufficiente per produrlo. Ciò può richiedere un'intervista ad ogni commerciale per scoprire preoccupazioni e bisogni, o coinvolgere un campione della forza vendita in modo che si senta coinvolto e possa adeguatamente prepararsi per il meeting successivo.

Invece di preparare personalmente la riunione, potreste delegarne il compito a un piccolo gruppo di persone che rappresentino diversi punti di vista e diversi tipi di problemi connessi con le vendite. Lasciatele interagire costruttivamente e creativamente nell'elaborazione di una raccomandazione conclusiva che vi sottoporranno.

Se non sono abituate a questo genere d'incarico, potete dedicare parte della riunione a stimolarle e ad addestrarle, insegnando loro il motivo di questo approccio, e di quale beneficio porterà anche a loro. Così facendo, state cominciando ad addestrare i vostri collaboratori a pensare a lungo termine, a sentirsi responsabili del completamento del lavoro dello staff, o di altri risultati attesi, a interagire in modo creativo e interdipendente fra loro, e a fare un lavoro di qualità con scadenze precise.

**Il prodotto X e il controllo di qualità.** Consideriamo ora il punto numero 8, riguardante il prodotto x che non ha superato positivamente il controllo di qualità. **L'approccio da Quadrante II suggerirebbe di studiare il problema per virili» carne l'eventuale cronicità. Se le cose stanno così, potreste delegare ad altri l'analisi di quel problema cronico, con l'indicazione di prepararvi e sottoporvi UHI) raccomandazione, o magari semplicemente di implementare quanto da loro dltfl» so e di informarvi dei risultati.**

L'effetto netto di questo giornata d'ufficio quadrante li è che voi passati II maggior parte del vostro tempo a delegare, istruire, preparare una rclu/.lonv |Mf II comitato esecutivo, facendo una sola telefonata e partecipando u una **COIIIOfil** proficua. Adottando un approccio CP a lungo termine, nell'arco di **pochi UHI\*** mane o di qualche mese, non vi verrete mai più a trovare davanti a **profilimi** 4 programmazione da Quadrante I.

Nel considerare questa analisi, potreste pensare che si tratti di un NMfOWtV troppo idealistico. Forse vi chiederete se i manager da Quadrante II lavnfiM fMf nel quadrante I.

Io ammetto che è idealistico. Questo libro non tratta delle regoli dilli p4Rt\* ne di elevata inefficacia operativa, ma delle regole delle persone di **tlIVlfft** 4P\* cacia operativa. Ed essere altamente efficaci è un ideale nella cui dlrixithM I gna lavorare.

Naturalmente dovreste passare del tempo nel Quadrante I. Anchl f i progetti nel Quadrante II a volte non vengono realizzati. **Ma il qui** essere significativamente ridotto a proporzioni più gestibili, **in modo di I** quel circolo di stress che influisce negativamente sulla **vostra** capacità i zio e sulla vostra salute.

Indubbiamente ci vorrà una buona dose di pazienza e di **costanza\*** I si che per il momento non siate capaci di adottare un **approccio** da QllMMMI 11 per tutti i punti dell'elenco, o magari per la maggior **parte di**

**essi.** Mi Mitili 111 grado di cominciare a fare qualche progresso su alcuni **e a creare UM**<sup>1</sup> prevalentemente da Quadrante II anche negli altri, allora **otterrete ffil** fantastici in termini di prestazioni e di rendimento.

Riconosco che in ambito familiare o nella piccola **impresa simili** diliihfl non sono possibili. Ma ciò non preclude una mentalità da **Quadrante U tali di** produrre nella vostra Sfera d'influenza modi interessanti e **creativi per rldUffV II di\*** menzioni delle crisi da Quadrante I attraverso l'esercizio **delle iniziative** di Quadrante II.

## Postfazione: domande frequenti

Se devo essere sincero, le domande personali, come alcune di quelle presenti in questa postfazione mi hanno sempre imbarazzato. Tuttavia mi vengono poste così spesso e con tale interesse, che ho deciso includerle in questa edizione. Molte di queste domande e risposte erano contenute anche in *Living the 7 Habits*.

**Le 7 Regole fu pubblicato nel 1989. Alla luce delle esperienze maturate in tutti gli anni successivi: cosa cambierebbe, aggiungerebbe o toglierebbe?**

Non rispondo con leggerezza, ma, sinceramente, non cambierei nulla. Potrei approfondire e applicare i principi in maniera più ampia, ma ho già avuto l'opportunità di farlo in alcuni dei libri pubblicati successivamente.

Ad esempio: dalle ricerche emerse che più di 250.000 persone indicavano la Regola 3, "dai precedenza alle priorità", come la più trascurata. Quindi nel libro *First Things First* (pubblicato nel 1996) approfondii le Regole 2 e 3, aggiungendo anche più contenuti ed esempi esplicativi per le altre regole.

In *The 7 Habits of Highly Effective Families* applicai la struttura di pensiero delle 7 Regole alla costruzione di famiglie solide, felici e di successo.

Anche mio figlio, Sean, applicò la struttura alle peculiari necessità, interessi e sfide degli adolescenti in modo molto accattivante, divertente ed edificante al tempo stesso in *The 7 Habits of Highly Effective Teens*.

Decine di migliaia di persone ci raccontarono l'impatto significativo dell'essere diventati la forza creativa della loro vita interiorizzando le 7 Regole. Settantasei di essi condivisero i dettagli delle loro affascinanti storie di coraggio e ispirazione in *Living the 7 Habits* - mostrando così il potere di trasformazione dei principi in ogni ambito: personale, familiare e aziendale, indipendentemente dalle circostanze, dalla posizione lavorativa o dalle esperienze pregresse.

**Cos'ha imparato dalle 7 Regole dopo la pubblicazione del libro?**

Ho imparato o si erano consolidati molti concetti. Citerò brevemente dieci insegnamenti.

1. L'importanza di distinguere la differenza tra principi e valori. I principi sono leggi naturali esterne a noi, che hanno il supremo controllo delle conseguenze delle nostre azioni. I valori sono interiori e soggettivi e rappresentano ciò che ci rende più forti nel dirigere la nostra condotta. Spero si arriverà a *dare valore ai principi* ottenendo i risultati che vogliamo ora, ma in modo da poterne ottenere di migliori in futuro: questa è la mia definizione di successo. Tutti hanno dei

valori, anche i gruppi criminali. Mentre i valori governano il comportamento, i principi governano le conseguenze delle diverse azioni. I principi sono indipendenti da noi. Agiscono anche se non ne siamo consapevoli, anche se non li accettiamo, anche se non ci piacciono, anche se non vi crediamo o se non vi obbediamo. Sono arrivato a credere che l'umiltà sia la madre di tutte le virtù. L'umiltà ci fa capire che non siamo noi a esercitare il controllo su noi stessi, bensì i principi, per questo vi ci sottomettiamo. L'orgoglio ci fa credere di essere in grado di controllarci e, poiché i valori governano il nostro comportamento, di poter semplicemente fare a modo nostro. Possiamo, certo, ma le conseguenze del nostro comportamento derivano dai principi e non dai valori. Dunque dobbiamo *dare valore ai principi*.

2. Grazie alle esperienze fatte in tutto il mondo, sono arrivato a individuare la natura *universale* dei principi che supportano questo materiale. Le spiegazioni e il modo di metterlo in pratica possono variare ed essere culturalmente specifiche, ma i principi sono sempre gli stessi. Ho trovato i principi contenuti nelle 7 Regole nelle Sacre Scritture delle sei religioni più importanti al mondo e le ho potute citare insegnando nelle relative culture. L'ho fatto in Medio Oriente, India, Asia, Australia e Sud Pacifico, Sud America, Europa, Nord America, Africa, tra gli Indiani d'America e in altre popolazioni indigene. Tutti noi, uomini e donne in ugual misura, affrontiamo problemi simili, abbiamo bisogni simili, e dentro di noi echeggiano gli stessi principi chiave. Esiste un senso innato del principio di giustizia o vinco/vinci. Allo stesso modo esiste un innato senso morale del principio di responsabilità, di finalità, di coerenza, di rispetto, di cooperazione, di comunicazione, di rinnovamento. Sono universali, diversamente dalle azioni, che sono specifiche a seconda della situazione. Ogni cultura interpreta i principi universali a modo suo.
3. Sono arrivato a individuare le implicazioni delle 7 Regole nelle imprese, sebbene, in senso strettamente tecnico, non abbiano regole. Nella cultura aziendale esistono norme, usi o codici sociali, che rappresentano delle regole. Un'azienda ha anche sistemi, processi e procedure codificati, che rappresentano delle regole. Di fatto, in ultima analisi, qualsiasi comportamento è individuale. Lo è anche se

spesso fa parte di un comportamento collettivo, che rispecchia le decisioni del management in materia di struttura e di sistemi, di processi e di procedure. Abbiamo lavorato con migliaia di aziende in quasi ogni settore e professione e abbiamo riscontrato che sono proprio principi chiave contenuti nelle 7 Regole ad attuare e definire l'efficacia.

4. Si possono insegnare tutte le 7 Regole iniziando da una qualsiasi. Ed è anche possibile insegnare una regola in modo da introdurre l'insegnamento delle altre sei. È come un ologramma in cui l'intero è contenuto nella parte e la parte nell'intero.
5. Anche se le 7 Regole rappresentano un approccio "inside-out", funzionano meglio quando si parte dalla sfida esterna, passando all'approccio "inside-out" successivamente. In altre parole: se state affrontando una sfida di carattere relazionale, poniamo il caso di una crisi di comunicazione e di fiducia, essa definirà la natura dell'approccio "inside-out" di cui avrete bisogno per conquistare il genere di vittoria privata che consentirà la vittoria pubblica in quella sfida. Per questa ragione spesso insegno le regole 4, 5 e 6 prima di insegnare le 1, 2 e 3.
6. L'interdipendenza è dieci volte più difficile dell'indipendenza. Infatti è necessaria moltissima indipendenza mentale ed emotiva per pensare vinco/vinci quando un'altra persona pensa vinco/perdi, per cercare di capire quando dentro di voi l'unica esigenza è quella di essere capiti e per cercare una terza e migliore alternativa, quando sarebbe molto più semplice accettare un compromesso. In altri termini: lavorare con efficacia in cooperazione creativa con gli altri richiede un'enorme dote di indipendenza, di sicurezza interiore e di autodisciplina. Altrimenti ciò che chiamiamo interdipendenza è in realtà anti-dipendenza in cui le persone fanno l'opposto che affermare la loro indipendenza, o codipendenza in cui esse necessitano letteralmente della debolezza altrui per appagare i loro bisogni e per giustificare la loro stessa debolezza.
7. Le prime tre regole possono essere riassunte piuttosto esaurientemente con l'espressione "fai e mantieni una promessa". Allo stesso modo le tre regole successive possono essere riassunte con l'espressione "coinvolgi gli altri nel problema ed elaboratene insieme la soluzione".



8. Le 7 Regole rappresentano un nuovo linguaggio, nonostante contengano meno di una dozzina di parole o frasi davvero originali. Questo nuovo linguaggio diventa un codice, un modo pratico e veloce per dire molto. Per esempio quando chiedete a qualcuno “Era un deposito o un prelievo?” “È reattivo o proattivo?” “È sinergico o è un compromesso?” “È vinco/vinci o vinco/perdi o perdo/vinci?” “È dare la precedenza alle priorità o alle cose secondarie?” “È cominciare pensando ai mezzi o alla fine?”. Ho visto intere culture trasformate dalla piena comprensione e dall’impegno verso i principi e i concetti simbolizzati da queste parole in codice molto speciali.
9. La coerenza è un valore più alto della lealtà. O meglio: la coerenza è la forma più alta di lealtà. Coerenza significa far parte integrante dei principi o mettere al centro i principi, non le persone, le aziende e nemmeno le famiglie. Vi renderete conto del fatto che alla base della maggior parte delle questioni che affrontiamo c’è la domanda “è popolare (accettabile/politico) o è giusto?”. Quando diamo priorità all’essere leali verso una o più persone piuttosto che a quanto riteniamo giusto, perdiamo coerenza. Possiamo ottenere un consenso temporaneo o creare legami di lealtà, ma, di ritorno, la perdita di coerenza minerà perfino queste relazioni. È come parlar male alle spalle di qualcuno. Le persone con cui parlate male di un’altra sanno che parlereste male anche di loro con altre persone e in altre circostanze. In un certo senso le prime tre regole rappresentano la coerenza e le tre successive la lealtà; ma sono totalmente interconnesse tra loro. Col tempo la coerenza genera la lealtà. Se tentate di invertirle cercando anzitutto la lealtà, vi ritroverete a posticipare e compromettere la coerenza. E’ meglio avere fiducia che consenso. Infine, normalmente fiducia e rispetto produrranno l’amore.
10. Vivere le 7 Regole è una lotta costata per tutti. Tutti, di quando in quando, vacillano su una delle regole, a volte su tutte e sette contemporaneamente. Sono davvero semplici da capire ma difficili da mettere in pratica sistematicamente. Sono regole di buon senso ma, in quanto tali, pratica non sempre diffusa.

### **Quale delle regole le crea maggiori difficoltà?**

La Regola 5. Quando sono molto stanco e già convinto di avere ragione, proprio non voglio ascoltare. Posso perfino arrivare a fingere di ascoltare. Sostanzialmente sono responsabile dello stesso errore di cui parlo - l’ascoltare

con l'intenzione di rispondere, non di capire. Di fatto, in un certo senso, lotto quasi quotidianamente con le 7 Regole. Non ne ho conquistata nemmeno una. Vedo le regole come principi di vita che non si possono dominare, più ci si avvicina a padroneggiarli, più ci si rende conto di quanta strada ci sia ancora da percorrere. È un po' come il concetto che più sai, più sai di non sapere.

E per questo motivo che spesso valuto il lavoro dei miei studenti al 50 per cento per qualità delle loro domande e al 50 per cento per la qualità delle risposte che si danno. E il modo migliore di far emergere il loro livello di conoscenza.

Allo stesso modo le 7 Regole rappresentano un ciclo ascendente. La Regola 1 a un livello superiore è profondamente diversa dalla Regola 1 a un livello inferiore.

L'essere proattivi a un livello iniziale può significare semplicemente essere coscienti dello spazio tra stimolo e risposta. Al livello successivo può implicare la scelta di non tornare indietro o di non vendicarsi. Al livello successivo dare un feedback. Al livello successivo chiedere perdono. Al livello successivo perdonare. Al livello successivo perdonare i genitori. Al livello successivo perdonare i genitori ormai defunti. Al livello successivo semplicemente non prendersela per i torti subiti.

**Lei è il vice presidente della FrankinCovey Company. La sua società mette in pratica le 7 Regole?**

Ci proviamo. Uno dei nostri valori fondamentali è quello di cercare incessantemente di mettere in pratica ciò che insegniamo. Ma non lo facciamo perfettamente. Come in ogni altro business siamo messi alla prova dai cambiamenti delle realtà del mercato e dal lavoro di integrazione delle culture aziendali delle precedenti Covey Leadership Center e Franklin Quest. La fusione avvenne nell'estate del 1997. Occorrono tempo, pazienza e tenacia nell'applicare i principi e il nostro successo sarà testato nel lungo periodo. L'istantanea non ha la precisione di una fotografia vera e propria.

Tutti gli aerei viaggiano fuori rotta per la maggior parte del tragitto, ma si riallineano continuamente al piano di volo. E alla fine arrivano a destinazione. Questo vale per tutti noi come individui, famiglie e aziende. La chiave di tutto è avere un "fine in mente" e condividere un impegno cui dare costantemente un feedback e cui correggere la direzione.

**Perché sette? Perché non sei, otto, dieci o quindici? Cosa c'è di sacro nel numero sette?**

Non c'è nulla di sacro nel numero sette, è un caso che le tre regole per la

vittoria privata (libertà di scegliere, scelta, azione) precedano le tre vittorie pubbliche (rispetto, comprensione, creazione), che ve ne sia poi un'altra per rinnovare tutte le precedenti e che la loro somma sia sette.

Ogni volta che mi è stata posta questa domanda ho sempre risposto che se si volessero far diventare regole altre caratteristiche desiderabili, basterebbe semplicemente elencarle nella Regola 2, come dei valori da provare a mettere in pratica. In altri termini: se la puntualità fosse un tratto desiderabile che si vuol far diventare una regola, potrebbe diventare uno dei valori della Regola 2, che individua il sistema di valori. La Regola 1 è l'idea che si possa avere un sistema di valori, che si possa scegliere il proprio sistema di valori. La Regola 2 è quali sono queste scelte o valori e la Regola 3 è metterli in pratica. Sono regole base, generiche e interconnesse.

Il caso vuole che mentre viene scritta quest'appendice alla nuova edizione de *Le 7 Regole*, abbia appena terminato un nuovo libro intitolato *L'8a Regola: dall'Efficacia all'Eccellenza*. Per alcuni il fatto di chiamarla *L'8a Regola* potrebbe apparire come una deviazione dalla mia risposta tipica. Vede, come dico nel capitolo introduttivo di questo nuovo libro, il mondo è profondamente cambiato dalla pubblicazione de *Le 7 Regole per Avere Successo* nel 1989. Le sfide e la complessità che affrontiamo nella vita personale e nelle relazioni, in famiglia, nella vita professionale e nelle aziende sono di un diverso ordine di grandezza. Di fatto molti fissano il 1989, l'anno in cui abbiamo assistito alla caduta del muro di Berlino, come l'inizio dell'Età Informatica, la nascita di una nuova realtà, un cambiamento estremamente significativo... davvero una nuova Era.

Essere *efficaci* come individui e come organizzazioni al giorno d'oggi, non è più facoltativo, è il biglietto da pagare per entrare in gioco. Ma la sopravvivenza, la prosperità, l'innovazione, l'eccellenza e il primato in questa nuova realtà ci richiederanno di partire dall'efficacia per andare oltre. La richiesta e la necessità di una nuova era sono di *realizzazione*, di *attuazione appassionata*, di un *contributo* e di una *grandezza significativi*. Sono, tuttavia, su un piano o su una *dimensione* diversa. Sono di genere diverso, così come l'*importanza* è diversa nel *genere*, e non nel *grado* dal successo. Raggiungere le vette più alte del genio e della motivazione umana, ciò che potremmo chiamare la *voce*, richiede una nuova struttura mentale, nuove abilità e nuovi mezzi... una nuova regola.

L'8a regola, dunque, non è l'aggiunta di una nuova regola alla 7 - una che era stata dimenticata. E invece vedere e rifinire il potere di *una terza dimensione* delle 7 Regole, che incontri *la* sfida centrale della nuova Età del Knowledge

Worker.

### **Come influenza la sua vita la notorietà?**

Mi influenza in diversi modi. Dal punto di vista dell'ego è lusinghiero. Dal punto di vista dell'insegnamento è umiliante, ma devo fermamente ammettere che non sono io l'autore di questi principi e che non merito alcun riconoscimento. Non lo dico perché desidero essere umile e modesto. Lo dico perché ci credo, perché io stesso ci credo. Mi considero uguale a molti di voi: alla ricerca della verità, della comprensione. Non sono un guru e detesto essere chiamato guru. Non voglio discepoli. Cerco solo di promuovere l'idea di farsi discepoli dei principi, che sono già nel cuore delle persone e che possono essere messi in pratica attraverso la coscienza.

### **Se potesse tornare indietro, cosa che farebbe in maniera diversa come uomo d'affari?**

Mi dedicherei in maniera più strategica e proattiva alla ricerca e alla selezione del personale. Quando sei sommerso dalle urgenze e ci sono migliaia di cose in ballo, è facile mettere in posizioni di rilievo le persone che sembrano avere le soluzioni. La tendenza non è quella di analizzare in profondità la loro formazione e le loro caratteristiche, facendo le cose "diligentemente", e nemmeno di sviluppare con cura i criteri da soddisfare nei particolari ruoli e incarichi. Sono convinto che quando la ricerca e la selezione del personale sono fatte in modo strategico, che significa pensare proattivamente e a lungo termine, non solo in base alle esigenze pressanti del momento, ripagano con enormi dividendi sul lungo periodo. Qualcuno disse che crediamo più facilmente a ciò che desideriamo con più ardore. Occorre davvero analizzare a fondo sia il carattere sia la competenza delle persone, perché, a valle, emergeranno pecche in entrambe le aree. Sono convinto che, sebbene la formazione e la crescita del personale siano importanti, la ricerca e la selezione lo siano molto di più.

### **Se potesse tornare indietro, cosa che farebbe in maniera diversa come genitore?**

Come genitore vorrei aver dedicato più tempo e cura allo sviluppo di un accordo vinco/vinci tenero e informale con ognuno dei miei figli, nelle diverse fasi della vita. A causa degli affari e dei viaggi ho assecondato i miei figli adottando troppo spesso un accordo perdo/vinci, anziché pagare più consistentemente il prezzo necessario allo sviluppo di una relazione basata su accordi vinco/vinci profondi e sinceri.

### **La tecnologia: come cambierà il business nel futuro?**

Credo nell'affermazione di Stan Davis "Quando cambia l'infrastruttura, cigola

tutto” e penso che l’infrastruttura tecnica sia il centro di tutto. Accelererà il trend sia negativo sia positivo. Sono anche convinto che è per queste ragioni che l’intervento dell’uomo diventerà ancora più importante. L’alta tecnologia senza l’alto tocco umano non funziona, e più la tecnologia diventa influente, più diventa importante il fattore umano che la controlla, in particolare nello sviluppo di un impegno culturale sui criteri che sono alla base del suo uso.

**È sorpreso o sbalordito della popolarità delle 7 Regole (in diversi Paesi/culture/età/sessi)?**

Sì e no. Sì nel senso che non immaginavo diventasse un fenomeno mondiale e che alcune delle parole chiave diventassero parte di Americana. No, nel senso che il materiale era stato testato per oltre 25 anni e sapevo che avrebbe funzionato, soprattutto perché si fonda su principi che non ho inventato e di cui non mi attribuisco il merito.

**Come inizierebbe a insegnare le 7 Regole ai bambini?**

Credo che adotterei le tre regole fondamentali di Albert Schweitzer per crescere i bambini: primo, esempio; secondo, esempio; terzo, esempio. Direi, primo, esempio; secondo costruendo una relazione basata su cura e conferme; e terzo, insegnando loro, col linguaggio dei bambini, qualche semplice concetto sottolineandone la regola, aiutandoli ad acquisire una comprensione e un vocabolario di base delle 7 Regole e mostrando loro come elaborare l’esperienza attraverso i principi. Lasciando che identifichino quali principi e quali regole sono presenti in modo particolare nelle loro vite.

**Il mio capo/superiore (coniuge, figlio, amico) avrebbe davvero bisogno delle 7 Regole. Come suggerirebbe di fargliele leggere?**

Alle persone non interessa quanto sapete finché non sanno quanto tenete a loro. Costruite una relazione di fiducia e apertura basata su un’onestà esemplare e successivamente raccontate loro quanto le 7 Regole vi abbiano aiutato. Mostrate semplicemente le 7 Regole in azione nella vostra vita. Poi, a tempo debito, potreste invitarli a partecipare a un programma formativo o regalare loro il libro, o insegnare loro, quando l’occasione lo richiede, alcune delle idee fondamentali.

**Qual è stata la sua formazione e come è arrivato a scrivere le 7 Regole?**

Era scontato che seguissi le orme di mio padre ed entrassi nell’attività di famiglia. Tuttavia scoprii che insegnare e formare i leader mi piaceva più del business. Quando ero alla Harvard Business School mi interessai e fui profondamente coinvolto dalla parte umana delle organizzazioni. In seguito insegnai materie economiche alla Brigham Young University e, parallelamente,

feci consulenza e formazione per molti anni. Durante questo periodo mi interessai alla creazione di programmi di leadership integrata e di sviluppo del management, che ruotavano attorno a una struttura sequenziale ed equilibrata di principi. Alla fine l'evoluzione di tale struttura furono le 7 Regole e, una volta applicate alle aziende, fu il concetto di leadership fondata sui principi. Decisi di lasciare l'Università e di dedicarmi a tempo pieno alla formazione dei dirigenti per qualsiasi tipo di azienda. Dopo un anno di minuzioso arricchimento del curriculum, sviluppai un business che ci rese in grado di diffondere il materiale in tutto il mondo.

**Cosa risponde a coloro che affermano di avere la vera formula del successo?**

Direi due cose. Primo, se ciò che dicono è basato su principi o leggi naturali, allora voglio imparare da loro e complimentarmi. Secondo, direi che, probabilmente, stiamo usando parole diverse per descrivere gli stessi principi chiave o leggi naturali.

**E' davvero calvo o si rase per ragioni di efficienza?**

Ehi, mi ascolti, mentre voi siete occupati a farvi la piega, io servo i clienti. Di fatto la prima volta che ho sentito l'espressione "Calvo è bello" mi sono sbellicato dalle risate!

## **LE SETTE REGOLE PER AVERE SUCCESSO**

### **THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE Stephen R. Covey**

"The 7 Habits of Highly Effective People" di S. Covey è sicuramente uno dei testi più innovativi nel panorama della letteratura manageriale, un vero caso editoriale. Si tratta, infatti, non di un manuale, ma di un percorso, di un approccio integrato il cui proposito essenziale è imparare a gestire la propria vita in modo veramente efficace: ovvero come ottenere risultati, in linea con i propri obiettivi.

Il volume costituisce un "metodo" che, se correttamente applicato, permette di aumentare la capacità di raggiungere obiettivi personali e professionali, ma anche di sviluppare migliori relazioni private e di lavoro.

Si tratta di un percorso che richiede grande apertura mentale e totale coinvolgimento, affinché ognuno possa trovare la propria modalità di applicazione. Per ottenere successo, occorre innanzitutto riflettere sulle proprie abitudini, sui propri comportamenti quotidiani, affinché il cambiamento avvenga dall'interno e diventi pratica di vita e di lavoro.

“The 7 Habits of Highly Effective people” esce oggi con una nuova traduzione, curata direttamente dalla FranklinCovey Italia, e si propone come testo di riferimento per affrontare con coerenza gli attuali scenari di cambiamento che stiamo vivendo.

Stephen R. Covey è uno dei più influenti autori a livello interazionale sulle tematiche manageriali e di crescita personale. Da oltre 30 anni coinvolge milioni di persone con i suoi testi e le sue conferenze. The 7 Habits of Highly Effective People ha venduto oltre 15 milioni di copie nel mondo, in 28 differenti lingue. Co-fondatore, insieme ad Hyrum Smith, e vicepresidente della FranklinCovey Inc., la maggiore società di consulenza per lo sviluppo della leadership nel mondo, è anche autore di altri testi di successo quali Principle Centered Leadership e First Things First, The Nature of Leadership. Recentemente è stato riconosciuto dalla rivista Time come uno dei 25 cittadini americani più influenti.