

Prefazione

Perché un grosso libro come questo? Perché una trattazione a tutto campo de *La magia di pensare in grande*? Quest'anno saranno pubblicati dodicimila libri. Perché pubblicarne un altro?

Permettetemi di raccontarvi un piccolo retroscena.

Diversi anni fa sono stato testimone di un'eccezionale riunione per le vendite che mi è rimasta impressa. Il vicepresidente responsabile del marketing per l'azienda era incredibilmente entusiasta. Voleva dimostrare un punto. Sul palco aveva con sé il miglior rappresentante dell'organizzazione, un tipo apparentemente ordinario, che nell'anno appena concluso aveva guadagnato poco meno di 60 mila dollari. Il guadagno medio degli altri rappresentanti era stato di 12 mila dollari.

Il dirigente sfidò il gruppo. Disse: "Voglio che guardiate bene Harry. Guardatelo! Ditemi, cosa ha Harry che voi non avete? Harry ha guadagnato cinque volte più della media, ma Harry è forse cinque volte più intelligente? Non secondo i nostri test di valutazione del personale. Ho controllato. Hanno dimostrato che da quel punto di vista è normale.

"Harry ha forse lavorato cinque volte di più di tutti voi? No – non secondo i rapporti. Infatti si è preso più tempo libero della maggior parte di voi.

"Harry aveva una zona migliore? Devo dire ancora di no. La media del numero di contratti è la stessa. Harry è più istruito? Gode di una salute migliore? Ancora, no. Harry è nella media come ogni altra persona normale, eccetto che per una cosa.

“La differenza fra Harry e voi”, disse il vicepresidente, “la differenza è che Harry ha pensato cinque volte più in grande”.

Il dirigente proseguì dimostrando che il successo non è tanto determinato dall'intelligenza di una persona quanto *dalla grandezza del proprio modo di pensare*.

Era un'idea affascinante. E mi è rimasta in mente. Più osservavo, più parlavo con le persone, più scavavo a fondo alla ricerca di quel che c'è davvero dietro al successo, più chiara diventava la risposta. Ogni caso esaminato dimostrava che la grandezza del conto in banca, la grandezza del conto della felicità, la grandezza del conto di soddisfazione generale di una persona dipende *dalla grandezza del proprio modo di pensare*. C'è una magia nel pensare in grande.

“Se Pensare in Grande dà tanto, perché non pensano tutti così?”. Questa domanda mi è stata rivolta molte volte. Ecco quella che secondo me è la risposta. Tutti noi, più di quanto ci rendiamo conto, siamo il prodotto del modo di pensare che ci circonda. E la maggior parte è un pensare in piccolo, non in grande. Intorno a voi c'è un ambiente che cerca di prendervi, che cerca di trascinarvi in una vita di seconda categoria. Quasi quotidianamente vi viene detto che ci sono “troppi capi e non abbastanza Indiani”. In altre parole, che le opportunità per essere un leader non esistono più, che c'è un'inflazione di capi, e che quindi bisogna accontentarsi di essere una persona piccola.

Ma quest'idea dei “troppi capi” non corrisponde alla realtà. Leader in tutti i campi vi diranno, come hanno detto a me, che “il problema è che ci sono troppi Indiani e sicuramente non abbastanza capi”.

Questo piccolo ambiente di gente piccola dice anche altre cose. Vi dice: “Che sarà sarà”, che il nostro destino è al di fuori del nostro controllo, che lo controlla il “fato”. Quindi scordatevi i sogni, scordatevi la bella casa, scordatevi la scuola prestigiosa per i figli e scordatevi una vita migliore. Rassegnatevi. Fermatevi e aspettate di passare a miglior vita.

E chi non ha mai sentito l'affermazione che “il successo non vale il prezzo”, come se doveste vendere l'anima, la vita con la famiglia, la vostra coscienza, i vostri valori, per arrivare al vertice? In realtà il successo non chiede un prezzo. Ogni passo fatto in avanti ripaga con un dividendo.

E questo ambiente ci dice anche che c'è troppa concorrenza per le posizioni di vertice nella vita. Ma c'è davvero? Un diri-

gente responsabile della selezione del personale mi ha detto che riceve da 50 a 250 volte più candidati per impieghi con stipendi da 10 mila dollari l'anno rispetto a quelli con stipendi da 50 mila dollari l'anno. Questo vuol dire che c'è almeno 50 volte più concorrenza per lavori da vita di seconda categoria rispetto a quelli da vita di prima categoria. Negli Stati Uniti la vita di prima categoria è poco affollata. Ci sono innumerevoli posti liberi che aspettano persone come voi, che osano pensare in grande.

I principi e i concetti su cui si fonda *La magia di pensare in grande* vengono da fonti di altissimo livello, dalle migliori e dalle più grandi menti del pianeta. Menti come quella del profeta David che scrisse: "Come uno pensa nel proprio cuore, così egli è"; menti come quella di Emerson che disse: "I grandi uomini sono coloro che vedono il pensiero regnare nel mondo"; menti come Milton che in *Paradiso perduto* scrisse: "La mente è un luogo vero e proprio e in sé può rendere un inferno un paradiso o un paradiso un inferno". Menti eccezionalmente intuitive come Shakespeare che osservò: "Non c'è niente di buono o di cattivo eccetto il pensiero che lo rende tale".

Ma da dove vengono le prove? Come facciamo a sapere che questi maestri pensatori avevano ragione? Domanda giusta. Le prove vengono da persone selezionate intorno a noi che, raggiungendo successo, traguardi e felicità, dimostrano che pensare in grande *compie* la magia.

I semplici passi che abbiamo qui delineato non sono teorie da dimostrare. Non sono le fantasie e le opinioni di una singola persona. Sono approcci alle situazioni della vita che sono stati sperimentati, e sono passi applicabili universalmente che funzionano e funzionano magicamente.

Il fatto che stiate leggendo questa pagina prova che siete interessati a raggiungere un maggior successo. Volete realizzare i vostri desideri. Volete avere un buon tenore di vita. Volete che la vita vi dia tutte le cose belle che meritate. Essere interessati al successo è una qualità meravigliosa.

Avete anche un'altra qualità ammirevole. Il fatto che abbiate questo libro in mano dimostra che avete l'intelligenza di cercare strumenti che vi porteranno dove volete andare. Per costruire qualsiasi cosa – automobili, ponti, missili – abbiamo bisogno di strumenti. Molte persone che tentano di costruirsi una vita di successo dimenticano che ci sono degli strumenti che possono

aiutarle. Voi non lo avete dimenticato. Avete, quindi, le due qualità fondamentali necessarie per trarre un reale profitto da questo libro: un desiderio di maggiore successo, e l'intelligenza di scegliere uno strumento per aiutarvi a realizzare quel desiderio.

Pensate in Grande e vivrete alla grande. Vivrete alla grande in termini di felicità. Vivrete alla grande in termini di raggiungimenti. Alla grande in termini di redditi. Alla grande in termini di amici. Alla grande in termini di considerazione.

Ma ora basta con le promesse.

Cominciate adesso, proprio adesso, a scoprire come far sì che il vostro modo di pensare compia la magia per voi. Partite da questo pensiero del grande filosofo Disraeli: "La vita è troppo breve per essere piccola".

Cosa farà questo libro per voi

In ogni capitolo di questo libro troverete dozzine di idee, tecniche e principi concreti e pratici che vi permetteranno di sfruttare l'incredibile potere del pensare in grande, affinché possiate guadagnarvi il successo, la felicità e le soddisfazioni che tanto desiderate. Ogni tecnica è concretamente illustrata da una storia vera. Scoprirete non solo cosa fare ma, soprattutto, vedrete esattamente come applicare ogni principio a situazioni e a problemi reali. Ecco, quindi, cosa farà questo libro per voi: vi mostrerà come...

Lanciarvi verso il successo col potere del credere	19
Raggiungere il successo credendo di poterlo raggiungere	21
Sconfiggere l'incredulità e il potere negativo che essa crea	22
Ottenere grandi risultati credendo in grande	23
Far sì che la mente produca pensieri positivi	26
Sviluppare il potere del credere	28
Pianificare un programma concreto di costruzione del successo	29
Vaccinarvi contro la scusite, la malattia del fallimento ...	34
Apprendere il segreto che sta dietro al vostro atteggiamento nei confronti della salute	35
Applicare quattro passi positivi per sconfiggere la scusite della salute	38

Scoprire perché il potere del vostro pensiero è più importante della mera intelligenza	39
Usare la vostra mente per pensare: non solo come magazzino di nozioni	42
Imparare tre modi facili per curare la scusite dell'intelligenza	44
Superare il problema dell'età: il sentirsi "troppo giovani" o "troppo vecchi"	44
Sconfiggere la scusite della fortuna e attirare la buona sorte	49
Usare la tecnica dell'azione per curare la paura e far crescere la fiducia in se stessi.....	54
Gestire la vostra memoria per aumentare la vostra riserva di fiducia	58
Superare la paura degli altri	63
Aumentare la fiducia in voi stessi appagando la vostra coscienza	66
Pensare con fiducia agendo con fiducia	68
Imparare i cinque passi positivi per accrescere la fiducia in sé e distruggere la paura	73
Scoprire che il successo si misura dalla grandezza dei vostri pensieri	76
Determinare il vostro vero valore e scoprire quali sono le vostre risorse	77
Pensare tanto in grande quanto realmente siete	78
Sviluppare il vocabolario di chi pensa in grande attraverso quattro specifici passi	80
Pensare in grande visualizzando cosa può essere fatto nel futuro	82
Aggiungere valore alle cose, alle persone e a voi stessi ..	86
Acquisire la visione del "pensare in grande" rispetto al vostro lavoro	87
Guardare oltre le piccolezze e concentrarvi su ciò che è importante	89
Mettervi alla prova: scoprite quanto pensate davvero in grande	93

Usare il pensiero creativo per trovare modi nuovi e migliori di fare le cose	97
Sviluppare il potere creativo credendo di poterlo fare	101
Combattere il modo di pensare tradizionale che vi blocca	102
Fare di più e farlo meglio accendendo il vostro potere creativo	102
Usare tre chiavi per rafforzare la creatività aprendo le orecchie e la mente	111
Espandere il vostro pensiero e stimolare la vostra mente	111
Raccogliere e sviluppare le vostre idee: il frutto del vostro pensiero	113
Avere un aspetto importante, perché vi aiuta a pensare in modo importante	120
Diventare importanti pensando che il vostro lavoro è importante	124
Costruire il vostro spot pubblicitario per “vendervi a voi stessi”	131
Migliorare il modo di pensare: pensare come le persone importanti	133
Fare in modo che il vostro ambiente lavori per voi	136
Impedire alle persone piccole di frenarvi	138
Gestire il vostro ambiente di lavoro	141
Avere un’abbondanza di serenità psicologica nelle ore di riposo	144
Espellere il veleno della mente dal vostro ambiente	147
Viaggiare in Prima Classe in tutto ciò che fate	149
Far crescere l’atteggiamento che vi aiuterà a ottenere quello che volete	153
Attivarsi, entusiasmarci	153
Sviluppare il potere del vero entusiasmo	155
Far crescere l’atteggiamento “tu sei importante”	160
Guadagnare soldi acquisendo l’atteggiamento “il servizio prima di tutto”	167

Ottenere il supporto di altre persone pensando nel modo giusto nei loro confronti	174
Diventare più simpatici, rendendovi più facili da “portare su”	175
Prendere l’iniziativa nel costruire le amicizie	176
Far vostra la tecnica del pensare solo pensieri positivi sulle persone	181
Trovare amici praticando la generosità nella conversazione	185
Pensare in grande, anche quando subite una battuta d’arresto o uno smacco	186
Prendere l’abitudine di agire: non aspettare che le condizioni siano perfette	190
Decidere di fare qualcosa con le vostre idee	196
Usare l’azione per curare le paure e acquisire fiducia in sé	196
Scoprire il segreto dell’azione mentale	198
Capitalizzare la magia dell’ADESSO	200
Rafforzarvi prendendo l’abitudine di esprimervi	202
Sviluppare l’iniziativa, un tipo speciale di azione	204
Scoprire che la sconfitta non è altro che uno stato mentale	208
Salvare qualcosa da ogni smacco subito	208
Usare la forza dell’autocritica costruttiva	213
Raggiungere risultati positivi attraverso la perseveranza e la sperimentazione	216
Sbaragliare lo scoraggiamento trovando il lato buono di ogni situazione	217
Determinare chiaramente dove volete andare nella vita ..	221
Usare un programma per costruire il vostro obiettivo per i prossimi dieci anni	224
Evitare le cinque trappole che uccidono il successo	227
Moltiplicare la vostra energia fissando dei precisi obiettivi	228
Fissare obiettivi che vi aiuteranno a portare a termine le cose e a vivere più a lungo	228

Raggiungere i vostri obiettivi con una guida per migliorare voi stessi in 30 giorni	234
Investire in voi stessi per un futuro profitto	236
Imparare le quattro regole della leadership	239
Sviluppare il vostro potere di immedesimarvi nelle persone che volete influenzare	243
Mettere l'approccio dell'"essere umani" al lavoro per voi	245
Pensare al progresso, credere nel progresso, spingere per il progresso	251
.....	
Mettersi alla prova per vedere se siete un pensatore progressista	254
Attingere al potere supremo della vostra mente	255
Usare la magia del pensare in grande nelle situazioni critiche della vita	259

1

Credete di poter raggiungere il successo e lo otterrete

IL SUCCESSO SIGNIFICA MOLTE COSE MERAVIGLIOSE E POSITIVE. Il successo significa prosperità personale: una bella casa, vacanze, viaggi, nuove cose, sicurezza economica, poter dare i massimi vantaggi ai vostri figli. Il successo significa ottenere ammirazione, leadership, essere visti con rispetto nella vita lavorativa e sociale. Il successo significa libertà: libertà da preoccupazioni, paure, frustrazioni e fallimenti. Il successo significa autostima, trovare sempre più vera felicità e vera soddisfazione nella vita, essere capaci di fare di più per chi dipende da voi.

Il successo significa vincere.

Il successo – raggiungere i propri obiettivi – è lo scopo della vita!

Ogni essere umano vuole il successo. Tutti vogliono il meglio che la vita può dare. A nessuno piace strisciare, vivere nella mediocrità. A nessuno piace sentirsi un cittadino di seconda categoria e sentirsi obbligato a restare tale.

Parte della saggezza più pratica per costruire il successo si trova nella citazione biblica che dice che la fede può muovere le montagne.

Credete, credete davvero di poter muovere una montagna e ci riuscirete. Non molte persone credono di poter muovere le montagne. Perciò, a causa di questo, non molti lo fanno.

In alcune occasioni avete probabilmente sentito qualcuno dire qualcosa come: "È una sciocchezza pensare di poter muovere una montagna semplicemente dicendo: 'muoviti montagna'. È semplicemente impossibile".

Le persone che pensano in questi termini confondono il credere con il vago desiderare. Ed è vero, non potete muovere una montagna attraverso un *vago desiderio*. Non potete vagamente *desiderare* di arrivare a un livello dirigenziale. Nemmeno potete vagamente desiderare di arrivare a possedere una casa con cinque camere e tre bagni o un reddito alto. Non potete vagamente desiderare di arrivare a una posizione di leadership.

Ma *potete* muovere una montagna con il credere. *Potete* ottenere il successo credendo di poterlo raggiungere.

Non c'è niente di magico o di mistico nel potere del credere.

Il credere funziona così. Il credere, l'atteggiamento del "sono sicuro che posso", genera il potere, la capacità e l'energia necessari per riuscire. Quando credete "ce la posso fare", si sviluppa il "*come fare*".

Ogni giorno, in tutto il paese, dei giovani cominciano a lavorare in nuovi impieghi. Ognuno di loro "desidera vagamente" di poter godere un giorno del successo che accompagna il raggiungimento dei livelli più alti. Ma la maggior parte di questi giovani non ha il credere necessario per raggiungere i livelli alti. E non ci arriverà mai. Credendo che sia impossibile arrivare in alto non trova gli scalini che portano alle grandi altezze. Il loro comportamento rimane quello della persona "normale".

Ma un piccolo numero di questi giovani crede davvero che avrà successo. Affronta il lavoro con l'atteggiamento dell'"arriverò in alto". E con una buona dose di credere arriva in alto. Credendo nel proprio successo – e che non è impossibile – queste persone studiano e osservano il comportamento degli alti dirigenti. Imparano come le persone di successo affrontano i problemi e prendono decisioni. Osservano gli atteggiamenti delle persone di successo.

Il "*come fare*" si rivela sempre alla persona che crede di potercela fare.

Una mia giovane conoscente decise due anni fa che avrebbe avviato un'agenzia di vendita di case mobili. Molti le dissero che non avrebbe dovuto farlo e che non ce l'avrebbe fatta.

Aveva meno di 3 mila dollari in risparmi e le fu detto che l'investimento minimo di capitale era ben superiore a quella cifra.

“Guarda quanta concorrenza c'è”, dicevano. “Inoltre, che esperienza hai nella vendita di case mobili, per non parlare della gestione di un'attività?” le chiedevano.

Ma la giovane donna credeva in se stessa e nella propria capacità di raggiungere il successo. Ammise subito che le mancavano i capitali, che c'era molta concorrenza, e che non aveva esperienza.

“Ma”, disse, “tutto quello che vedo indica che nell'industria delle case mobili ci sarà un'espansione. Inoltre ho studiato la concorrenza. So che posso fare un lavoro di vendita di case mobili migliore di chiunque altro in città. So che farò degli errori, ma arriverò ai massimi livelli molto velocemente”.

Detto fatto. Non ha avuto alcun problema a trovare i capitali. Il suo credere assoluto nel proprio successo le ha permesso di guadagnarsi la fiducia di due investitori. E, armata del suo credere, è riuscita a fare “l'impossibile”: ha convinto un costruttore di case mobili a concederle senza anticipo un inventario minimo.

L'anno scorso ha venduto case mobili per oltre 1 milione di dollari.

“L'anno prossimo”, dice, “mi aspetto di superare i 2 milioni di dollari”.

Il credere, *un forte credere*, spinge la mente a trovare modi e mezzi e conoscenza. E credere di avere successo fa sì che gli altri abbiano fiducia in voi.

La maggior parte delle persone non investe abbastanza nel credere. Ma alcuni, gli abitanti di Successolandia, lo fanno! Appena qualche settimana fa un amico, che è un dirigente delle autostrade in uno degli stati centrali degli Stati Uniti, mi ha raccontato una di quelle esperienze del “muovere le montagne”.

“Il mese scorso”, cominciò il mio amico, “il nostro dipartimento ha mandato un avviso a un certo numero di compagnie d'ingegneria civile dicendo che eravamo autorizzati a incaricare una compagnia di progettare otto ponti che facevano parte del nostro programma di sviluppo autostradale.

I ponti dovevano essere costruiti a un costo di 5 milioni di dollari. La compagnia d'ingegneria civile prescelta avrebbe incassato una commissione del 4%, cioè 200 mila dollari, per la progettazione.

“Ne ho parlato con 21 compagnie. Le quattro maggiori decisero di presentare subito delle proposte. Le altre 17 erano pic-

cole, con solo da 3 a 7 ingegneri ciascuna. Le dimensioni del progetto fecero fuggire 16 di queste 17. Guardarono il progetto, scossero la testa e in effetti dissero: 'È troppo grande per noi. Ci piacerebbe pensare di poterlo affrontare, ma non vale nemmeno la pena tentare'.

"Ma una di queste compagnie minori, una con solo tre ingegneri, considerò il progetto e disse: 'Possiamo farlo. Presenteremo una proposta'. Lo hanno fatto e hanno vinto l'appalto".

Coloro che credono di poter muovere le montagne, lo fanno. Coloro che non credono di poterlo fare, non ce la fanno. Il credere innesca il potere di farcela.

In realtà, in questi tempi moderni, il credere sta facendo cose più grandi rispetto al muovere le montagne. L'elemento oggi più essenziale — *quello* essenziale per eccellenza — nelle nostre esplorazioni dello spazio, è credere che lo spazio possa essere conquistato. Senza un fermo, costante credere nel fatto che l'uomo *possa* viaggiare nello spazio, i nostri scienziati non avrebbero il coraggio, l'interesse e l'entusiasmo per andare avanti. Credere che i tumori possano essere curati alla fine produrrà delle cure per i tumori. Attualmente si parla di costruire un tunnel sotto la Manica per collegare l'Inghilterra al continente. Se questo tunnel sarà costruito dipende dal fatto che persone responsabili credano che possa essere costruito.

Credere nei grandi risultati è la forza propulsiva, il potere che è dietro a tutti i grandi libri, le opere teatrali, le scoperte scientifiche. Il credere nel successo è dietro ogni impresa, congregazione e organizzazione politica di successo. Il credere nel successo è l'ingrediente fondamentale, assolutamente essenziale, delle persone di successo.

Credete, credete davvero di poter raggiungere il successo e l'otterrete.

Nel corso degli anni ho parlato con molte persone che hanno fallito negli affari e in varie carriere. Ho sentito molte ragioni e scuse per il fallimento. Si scopre una cosa particolarmente indicativa quando si conversa con persone che hanno fallito. In modo quasi dimesso fanno affermazioni quali: "A dire la verità, non pensavo potesse funzionare"; oppure: "Avevo dubbi ancor prima di cominciare"; oppure: "In realtà non mi ha sorpreso che non abbia funzionato".

L'atteggiamento tipo: "Va bene, ci provo ma non penso funzioni" produce fallimenti.

Il non credere è un potere negativo. Quando la mente non crede o dubita, questa attira "ragioni" a supporto del non credere. Il dubbio, il non credere, il *desiderio subconscio di fallire*, il *non voler veramente* raggiungere il successo, sono la causa della maggior parte dei fallimenti.

Dubitare e fallirete.

Pensate vittoria e avrete successo.

Una giovane scrittrice mi ha parlato recentemente delle sue ambizioni letterarie. Saltò fuori il nome di uno dei massimi scrittori nel suo campo.

"Oh", disse, "il signor X è uno scrittore meraviglioso, ma ovviamente non arriverò mai ad avere il suo successo".

Il suo atteggiamento mi ha molto deluso perché conosco lo scrittore in questione. Non è né super intelligente né super perspicace né super niente eccetto super fiducioso. Lui crede di essere tra i migliori e quindi agisce e produce al meglio.

Va bene rispettare il leader. Imparate da lui. Osservatelo. Studiatelo. Ma non adoratelo. Credete di poterlo superare. Credete di poter andare oltre. Coloro che praticano l'atteggiamento da "secondo posto" sono invariabilmente realizzatori da secondo posto.

Vedetela in questo modo. Il credere è il termostato che regola quello che raggiungiamo nella vita. Esaminate il tipo che si dimena laggiù nella mediocrità. Crede di valere poco, così riceve poco. Crede di non poter fare grandi cose e non le fa. Crede di non essere importante, quindi tutto quello che fa è segnato dalla non importanza. Con il passare del tempo, la mancanza di credere in se stesso si evidenzia nel modo di parlare, camminare e agire di questa persona. Se non alza il suo termostato si rimpicciolirà, diventando sempre più piccolo nella propria considerazione di sé. E siccome gli altri vedono in noi ciò che noi vediamo in noi stessi, diventerà più piccolo nella considerazione delle persone intorno a lui.

Adesso guardate, invece, la persona che va avanti. Crede di valere molto, e riceve molto. Crede di poter gestire incarichi grandi e difficili, e lo fa. Tutto ciò che fa, il modo in cui si comporta con le persone, la sua personalità, i suoi pensieri, i suoi punti di vista, dicono: "Ecco un professionista. È una persona importante".

Una persona è il prodotto dei suoi stessi pensieri. Credete in grande. Alzate il vostro termostato. Lanciate la vostra offensiva

verso il successo con un credere onesto e sincero nel fatto che potete avere successo. Credete in grande e diventate grandi.

Alcuni anni fa, dopo aver parlato a un gruppo di uomini d'affari a Detroit, parlavo con un signore che si era avvicinato a me. Si era presentato e aveva detto: "Mi è molto piaciuto il suo discorso. Può dedicarmi qualche minuto? Vorrei condividere con lei un'esperienza personale".

Pochi minuti dopo eravamo comodamente seduti in un locale in attesa di essere serviti.

"Ho un'esperienza personale", comincio, "che si collega perfettamente a quello che ha detto stasera sul far lavorare la mente a proprio favore e non contro di sé. Non ho mai detto a nessuno come mi sono tirato fuori dal mondo della mediocrità, ma vorrei raccontarlo a lei".

"E a me piacerebbe ascoltarla", risposi.

"Bene, solo cinque anni fa tiravo avanti, uno fra i tanti, nel campo degli utensili. Facevo una vita decente secondo gli standard normali. Ma era lontana dall'essere una situazione ideale. La nostra casa era troppo piccola e non c'erano abbastanza soldi per le cose che volevamo. Mia moglie, Dio la benedica, non si lamentava troppo, ma si vedeva bene che era più rassegnata al suo destino che felice. Dentro di me mi sentivo sempre più insoddisfatto. Quando mi sono permesso di vedere come stavo fallendo nei confronti di mia moglie e dei miei due figli, ho provato un grande dolore.

"Ma oggi le cose sono davvero diverse", continuò il mio amico. "Oggi possediamo una bella casa nuova su un appezzamento di un ettaro e una baita, tutto l'anno, a circa duecento miglia da qui. Non ci preoccupiamo più se potremo mandare i ragazzi a una buona università e mia moglie non deve sentirsi in colpa quando spende soldi per nuovi vestiti. L'estate prossima tutta la nostra famiglia andrà in vacanza per un mese in Europa. Adesso sì che è vita".

"Com'è avvenuto tutto questo?" chiesi.

"È tutto successo", continuò, "quando, per usare una frase che lei ha usato stasera, 'Ho sfruttato il potere del credere'. Cinque anni fa ho saputo di un posto di lavoro con una compagnia produttrice di utensili qui a Detroit. All'epoca vivevamo a Cleveland. Ho deciso di darci un'occhiata, sperando di poter guadagnare più soldi. Sono arrivato qua la domenica sera, ma il colloquio era fissato per il lunedì.

“Dopo cena ero nella mia camera d'albergo e, per qualche ragione, ero veramente disgustato di me stesso. 'Perché', mi sono chiesto, 'sono soltanto un fallito della classe media? Perché sto cercando di ottenere un lavoro che rappresenta un passo avanti così piccolo?’

“Ancor oggi non so cosa mi ha spinto a farlo, ma ho preso un foglio di carta intestata dell'albergo e ho scritto i nomi di cinque persone che conoscevo bene da diversi anni, e che mi avevano di gran lunga superato in reddito e responsabilità di lavoro. Due erano dei vecchi vicini che si erano trasferiti in zone migliori. Altre due erano persone per cui avevo lavorato, il terzo era mio cognato.

“Poi – ripeto, non so cosa mi ha fatto fare tutto questo – mi sono chiesto cosa avevano i miei cinque amici che non avevo io, oltre a un lavoro migliore. Mi sono paragonato a loro in termini d'intelligenza, ma onestamente non riuscivo a vederli eccellere sul versante intellettuale. Nemmeno potevo dire che mi battezzero a livello d'istruzione, integrità o abitudini personali.

“Alla fine sono arrivato a un'altra qualità del successo di cui si sente molto parlare. L'iniziativa. Odiavo ammetterlo, ma l'ho dovuto fare: su questo punto la mia carriera dimostrava che ero molto inferiore ai miei amici di successo.

“Erano circa le 3 del mattino, ma la mia mente era sorprendentemente lucida. Per la prima volta vedevo il mio punto debole. Ho scoperto che mi tiravo indietro. Mi assumevo poche responsabilità. Ho scavato più a fondo dentro di me e ho scoperto che il motivo per cui mancavo di iniziativa era perché dentro di me non credevo di valere molto.

“Sono rimasto alzato tutta la notte a rivedere come la mancanza di fiducia in me stesso mi avesse da sempre dominato, come usassi la mia mente contro me stesso. Ho scoperto che dicevo a me stesso perché non potevo andare avanti invece di dirmi perché potevo. Mi stimavo poco. Ho visto che questa scia di autovalutazione saltava fuori in tutto quello che facevo. Poi ho capito che nessun altro avrebbe creduto in me finché io non avessi creduto in me stesso.

“In quel momento decisi: 'Basta sentirmi un cittadino di seconda categoria. D'ora in poi non mi sottovaluterò più’.

“La mattina dopo avevo ancora quella fiducia addosso. Durante il colloquio di lavoro ho messo alla prova questa mia nuova fiducia. Prima di arrivare in città per il colloquio avevo

sperato di avere il coraggio di chiedere 750 o 1.000 dollari in più di quanto prendevo al mio lavoro attuale. Ma a quel punto, dopo aver capito che *sono* un uomo valido, ho alzato la cifra a 3.500 dollari e l'ho ottenuta. Ho saputo vendere me stesso perché dopo quella lunga notte di autoanalisi ho trovato in me cose che mi rendevano molto più appetibile.

“Nel giro di due anni, dopo aver ottenuto l'impiego, avevo la reputazione di uno che procura affari. Poi c'è stata una recessione. Questo mi ha reso ancora più valido perché ero uno dei migliori procacciatori d'affari del campo. La compagnia è stata ristrutturata, mi è stata data una sostanziosa quantità di azioni e uno stipendio molto più alto”.

Credete in voi stessi e le cose belle cominceranno ad accadere.

La vostra mente è una “fabbrica di pensieri”. È una fabbrica che lavora molto, che produce un numero infinito di pensieri al giorno.

La produzione nella vostra fabbrica di pensieri è diretta da due capireparto, uno lo chiameremo sig. Trionfo e l'altro sig. Sconfitta. Il sig. Trionfo è responsabile della produzione di pensieri positivi. Si specializza nel produrre motivi sul perché potete, perché siete qualificati, perché ce la farete.

L'altro caporeparto, il sig. Sconfitta, produce pensieri negativi, di svalutazione. È un esperto nello sviluppare le ragioni sul perché non ce la potete fare, sul perché siete deboli, sul perché siete inadeguati. La sua specialità è la catena di pensieri del “perché fallirete”.

Sia il sig. Trionfo sia il sig. Sconfitta sono estremamente obbedienti. Si mettono immediatamente sull'attenti. Tutto quello che dovete fare per dare un segnale ai due capireparto è di fare un minimo cenno mentale. Se il segnale è positivo, il sig. Trionfo si farà avanti e si metterà al lavoro. Allo stesso modo un segnale negativo farà venire avanti il sig. Sconfitta.

Per vedere come questi due capireparto lavorano per voi, provate questo esempio. Dite a voi stessi: “Oggi è una giornata-cia”. Questo segnala al sig. Sconfitta di entrare in azione e lui produce alcuni fatti per provare che avete ragione. Vi dice che fa troppo freddo o troppo caldo, che gli affari oggi andranno male, che caleranno le vendite, che gli altri saranno nervosi, che potreste ammalarvi, che vostra moglie sarà di cattivo umore.

Il sig. Sconfitta è terribilmente efficiente. In pochi minuti vi convince. È una brutta giornata. E prima che ve ne accorgiate, è una giornata *schifosa*.

Ma dite a voi stessi: "Oggi è una bella giornata", e il sig. Trionfo è chiamato ad agire. Vi dice: "Questo è un giorno *meraviglioso*. Il tempo oggi ti dà carica. È bello essere vivi. Oggi potrai recuperare un po' sul lavoro". E così diventa una bella giornata.

Nello stesso modo il sig. Sconfitta può dimostrarvi perché non riuscirete a vendere al sig. Smith; mentre il sig. Trionfo può dimostrarvi che potete farcela. Il sig. Sconfitta vi convincerà che fallirete mentre il sig. Trionfo vi dimostrerà perché avrete successo. Il sig. Sconfitta vi presenterà un caso convincente contro Tom, mentre il sig. Trionfo vi farà vedere i motivi per cui a voi Tom piace.

Più lavoro date a uno di questi due capireparto, più forte questi diventerà. Se date più lavoro al sig. Sconfitta, lui aumenterà il personale e prenderà più spazio nella vostra mente. Alla fine prenderà il sopravvento su tutto il processo produttivo del pensiero e in sostanza tutto il pensiero sarà di stampo negativo.

La sola cosa saggia da fare è di licenziare il sig. Sconfitta. Non avete bisogno di lui. Non lo volete intorno a dirvi che non potete farcela, che non ci arriverete, che fallirete, eccetera. Il sig. Sconfitta non vi aiuterà ad arrivare dove volete andare, quindi dategli il benservito.

Usate il sig. Trionfo al 100 per cento. Quando un qualsiasi pensiero vi entra nella mente, chiedete al sig. Trionfo di lavorare per voi. Lui vi mostrerà come avere successo.

Fra adesso e domani a questa stessa ora, altri 11.500 nuovi consumatori avranno fatto il loro trionfale ingresso negli USA.

La popolazione cresce a livelli record. Una stima riduttiva parla di un aumento di 35 milioni di persone. È una cifra uguale alla popolazione delle nostre 5 città più grandi messe insieme: New York, Chicago, Los Angeles, Detroit e Philadelphia. Pensateci!

Nuove industrie, nuove scoperte scientifiche, mercati in espansione — tutto questo vuol dire opportunità. Queste sono buone notizie. Questo è un periodo eccezionale per essere vivi!

Tutto indica una richiesta senza precedenti di persone ad alti livelli in tutti i campi: persone che hanno una grande capacità di influenzare gli altri, di dirigere il loro lavoro, di mettersi al loro

servizio in qualità di leader. E le persone che occuperanno quelle posizioni da leader sono tutti adulti o quasi adulti *proprio adesso*. Voi siete una di quelle.

La garanzia di un boom, ovviamente, non è una garanzia di successo personale. A lungo termine, gli USA hanno un boom continuo. Ma con un'occhiata veloce si vede che milioni e milioni di persone – infatti, la stragrande maggioranza – lottano ma non arrivano al vero successo. La maggior parte della gente continua a tirare avanti nella mediocrità nonostante le opportunità da record degli ultimi due decenni. E nel boom che abbiamo davanti, la maggior parte delle persone continuerà a preoccuparsi, ad avere paura, ad arrancare nella vita sentendosi poco importanti, poco apprezzati, incapaci di fare quello che vorrebbero. Di conseguenza, le loro azioni daranno loro pochi risultati, poca felicità.

Coloro che convertono l'opportunità in ricompense (e, lasciate che lo dica, credo sinceramente che voi siate una di queste persone, altrimenti vi sareste affidati alla fortuna e non perdereste tempo con questo libro) saranno le persone sagge che imparano a pensarsi fino al successo.

Entrate. La porta del successo è aperta più che mai. Iscrivetevi adesso a far parte di quel gruppo di persone scelte che sta ottenendo quello che vuole dalla vita.

Ecco il primo passo verso il successo. È un passo fondamentale. Non può essere evitato. Passo numero uno: Credete in voi stessi, credete di poter raggiungere il successo.

COME SVILUPPARE IL POTERE DEL CREDERE

Ecco tre punti guida per acquisire e rafforzare il potere del credere:

1. Pensate successo, non pensate fallimento. Al lavoro, a casa, mettete pensieri di successo al posto dei pensieri di fallimento. Quando vi trovate davanti a una situazione difficile, pensate "Vincerò" e non "Probabilmente perderò". Quando siete in competizione con un'altra persona, pensate "Sono fra i migliori" e non "Sono surclassato". Quando appare un'opportunità, pensate "Ce la farò" e mai "Non ce la farò".

Lasciate che il pensiero maestro, "Avrò successo", domini il vostro pensiero.

Pensare successo condiziona la vostra mente affinché crei piani che producono successo. Pensare fallimento fa esattamente l'opposto. Pensare fallimento condiziona la mente a pensare altri pensieri che producono fallimento.

2. Ricordate regolarmente a voi stessi che siete migliori di quello che pensate di essere. Le persone di successo non sono dei superuomini. Il successo non richiede una super intelligenza. Non c'è niente di mistico nel successo. Il successo non si basa sulla fortuna. Le persone di successo sono persone normali che hanno sviluppato il credere in se stesse e in quello che fanno. Non sottovalutatevi mai – proprio così, *mai*.

3. Credete in grande. La misura del vostro successo è determinata dalla misura del vostro credere. Pensate piccoli obiettivi e aspettatevi piccoli raggiungimenti. Pensate grandi obiettivi e otterrete grande successo. Ricordate anche questo! Le grandi idee e i grandi progetti sono spesso più facili, certamente non più difficili, delle piccole idee e dei piccoli progetti.

Ralph J. Cordiner, presidente del consiglio d'amministrazione della General Electric, disse quanto segue a una conferenza sulla leadership: "...Abbiamo bisogno da parte di ogni persona che aspiri a essere un leader – per sé e per la propria azienda – della volontà di sottoporsi a un programma personale di crescita. Nessuno *obbligherà* una persona a crescere... Che una persona resti indietro o avanzi nel proprio campo dipende dal suo impegno personale. Questa è una cosa che richiede tempo, lavoro e sacrificio. Nessuno può farlo al posto vostro".

Il consiglio di Cordiner è ragionevole e sensato. Vivetelo. Le persone che arrivano ad alti livelli nel management, nella vendita, nell'ingegneria, nelle attività religiose, nella letteratura, nella recitazione e in ogni altra attività, ci arrivano seguendo coscienziosamente e con costanza un *programma di sviluppo e di crescita personale*.

Qualsiasi programma di formazione – e questo è esattamente ciò che è questo libro – deve fare tre cose. Deve dare un contenuto, cioè cosa bisogna fare. Secondo, deve fornire un metodo, cioè come si fa. E terzo, deve superare un test sul campo, cioè dare dei risultati.

Il *cosa* del vostro programma di formazione personale per il successo è costruito sugli atteggiamenti e le tecniche delle persone di successo. Come gestiscono se stesse? Come superano gli ostacoli? Come si guadagnano il rispetto degli altri? Cosa le rende speciali? Come pensano?

Il *come* del vostro piano di sviluppo e crescita è una serie di concreti punti guida per agire. Si trovano in tutti i capitoli. Questi punti guida funzionano. Applicateli e ve ne accorgerete.

Che dire della parte più importante della formazione: i risultati? In breve, un'applicazione coscienziosa del programma qui presentato vi darà un successo di tale grandezza da sembrare adesso impossibile. Suddiviso nei suoi vari elementi, il vostro programma di formazione personale per il successo vi darà una serie di ricompense: la ricompensa di un più profondo rispetto da parte della vostra famiglia; la ricompensa dell'ammirazione dei vostri amici e colleghi; la ricompensa di sentirsi utili, di essere qualcuno, di avere uno status; la ricompensa di un reddito maggiore e un tenore di vita migliore.

La vostra formazione è autoamministrata. Nessuno vi starà alle spalle a dirvi cosa fare e come farlo. Questo libro sarà la vostra guida, ma solo voi potete capire voi stessi. Solo *voi* potete obbligare voi stessi a mettere in pratica gli insegnamenti. Solo *voi* potete valutare i vostri progressi. Solo *voi* potete agire per correggervi, qualora scivolaste un po'. In breve, vi allenere-te a raggiungere un successo sempre più grande.

Avete già un laboratorio completamente equipaggiato nel quale potete lavorare e studiare. Il vostro laboratorio è tutto intorno a voi. Il vostro laboratorio è fatto di esseri umani. Questo laboratorio vi fornisce ogni possibile esempio di azione umana. E non c'è limite a quello che potete imparare una volta che vedete voi stessi come uno scienziato nel proprio laboratorio. In più, non c'è niente che dobbiate comprare. Non c'è un affitto da pagare. Non ci sono conti da pagare. Potete usare questo laboratorio quanto volete, gratuitamente.

Come direttore del vostro laboratorio, vorrete fare quello che fa ogni scienziato: osservare e sperimentare.

Non vi sorprende che la maggior parte della gente capisca così poco sul perché le persone agiscono come agiscono, anche se per tutta la vita è circondata da persone? La maggior parte non sono osservatori preparati. Uno degli scopi importanti di questo libro è di aiutarvi ad allenarvi a osservare, a sviluppare una comprensione profonda dell'agire umano. Vorrete porvi delle domande come: "Perché John ha tanto successo e Tom invece tira a campare?"; "Perché alcuni hanno tanti amici e altri hanno solo pochi amici?"; "Perché le persone accettano volentieri quello che dice loro una persona, ma ignorano un'altra che dice loro la stessa cosa?".

Una volta allenati, imparerete preziose lezioni attraverso un semplice processo di osservazione.

Ecco due suggerimenti speciali per aiutarvi a diventare degli osservatori preparati. Per fare uno studio speciale, scegliete la persona di maggiore successo e quella di minor successo che conoscete. Poi andando avanti nella lettura del libro, osservate come il vostro amico di successo aderisce ai principi del successo. Notate anche come lo studio dei due estremi vi aiuti a vedere l'innegabile saggezza di seguire le verità descritte in questo libro.

Ogni contatto che avete con un'altra persona vi dà l'opportunità di vedere al lavoro i principi di sviluppo del successo. Il vostro obiettivo è di fare in modo che le azioni che portano al successo diventino un'abitudine. Più ci si allena, più presto diventa naturale agire nel modo desiderato.

La maggior parte di noi ha amici che coltivano qualcosa per hobby. Li abbiamo tutti sentito dire qualcosa come: "È entusiasmante vedere quelle piante crescere. Guarda solo come reagiscono al concime e all'acqua. Guarda quanto sono più grandi oggi rispetto alla settimana scorsa".

Sicuramente è entusiasmante vedere cosa può succedere quando l'essere umano collabora attentamente con la natura. Ma non è affascinante neanche un decimo di quanto vedere voi stessi reagire al vostro programma di gestione del pensiero amministrato con cura. È divertente sentire voi stessi diventare più fiduciosi, più efficaci, maggiormente di successo giorno dopo giorno, mese dopo mese. Niente, proprio niente, in questa vita vi darà più soddisfazione del sapere di aver imboccato la strada del successo e della realizzazione. E niente è più grande della sfida di tirare fuori il massimo da voi stessi.

2

Curatevi dalla scusite, la malattia del fallimento

LE PERSONE — ECCO COSA STUDIARETE SULLA STRADA DEL SUCCESSO: le persone. Studierete le persone con molta attenzione per scoprire, e poi applicare, i principi che vi porteranno al successo nella vostra vita. E volete cominciare subito.

Studiate approfonditamente le persone e scoprirete che le persone che non hanno successo soffrono di una malattia che uccide la mente. Noi chiamiamo quella malattia *scusite*. Ogni fallito soffre di questa malattia nello stadio più avanzato. E la maggior parte delle persone “normali” ne ha contratta almeno una forma leggera.

Scoprirete che la scusite spiega la differenza che c'è fra la persona che sta andando da qualche parte e il tizio che rimane appena a galla. Vedrete che più la persona è di successo, meno ha la tendenza a trovare delle scuse.

Ma il tizio che non va da nessuna parte e che non programma di arrivare da nessuna parte, ha un sacco di ragioni per spiegare perché. Le persone con raggiungimenti mediocri sono veloci a spiegare perché non hanno, perché non fanno, perché non possono e perché non sono.

Studiate le vite delle persone di successo e scoprirete questo: tutte le scuse del tizio mediocre potrebbero essere *ma non vengono* usate dalla persona di successo.

Non ho mai incontrato né sentito dire di un dirigente d'azienda, di un ufficiale militare, di un rappresentante, di un profes-

sionista o di un qualsiasi leader di grande successo che non avrebbe potuto trovare una o più scuse importanti dietro cui nascondersi. Roosevelt avrebbe potuto nascondersi dietro le sue gambe senza vita; Truman avrebbe potuto usare "la mancanza di un titolo di studi"; Kennedy avrebbe potuto dire: "Sono troppo giovane per fare il presidente"; Johnson ed Eisenhower avrebbero potuto nascondersi dietro i propri infarti.

Come ogni malattia, la scusite peggiora se non viene curata nel modo giusto. Una vittima di questa malattia del pensiero segue questo percorso mentale: "Non sto andando bene come dovrei. Cosa posso usare come alibi che mi aiuti a salvare la faccia? Vediamo: problemi di salute? Mancanza d'istruzione? Troppo vecchio? Troppo giovane? Sfortuna? Problemi personali? La moglie? Il modo in cui mi ha cresciuto la famiglia?"

Una volta che la vittima di questa malattia del fallimento ha scelto una "buona" scusa, vi si aggrappa. Poi si affida alla scusa per spiegare a se stesso e agli altri il perché non va avanti.

E ogni volta che la vittima usa la scusa, la scusa si fonde sempre più profondamente nel suo subconscio. I pensieri, positivi o negativi, diventano più forti quando sono concimati attraverso la ripetizione costante. All'inizio la vittima della scusite sa che il suo alibi è in parte una menzogna. Ma più lo ripete, più si convince che è proprio vero, che l'alibi è la vera ragione per non aver raggiunto il successo.

Il passo Numero Uno, quindi, nel vostro programma individuale verso il successo, deve essere di *vaccinarvi contro la scusite, la malattia dei falliti*.

La scusite si presenta in una vasta gamma di forme, ma le varietà peggiori di questa malattia sono la scusite della salute, la scusite dell'intelligenza, la scusite dell'età e la scusite della fortuna. Ora vedremo come proteggerci da queste quattro forme comuni della malattia.

LE QUATTRO FORME PIÙ COMUNI DI SCUSITE

1. *"Ma la mia salute non è buona"*. La scusite della salute va dal cronico "non mi sento bene" al più specifico "ho questo e quest'altro che non va bene".

La "cattiva" salute, in mille forme diverse, è usata come scusa per non aver fatto quello che una persona vorrebbe fare, per non

aver accettato responsabilità maggiori, per non aver guadagnato più soldi, per non aver raggiunto il successo.

Milioni e milioni di persone soffrono della scusite della salute. Ma, nella maggior parte dei casi, è una scusa legittima? Pensate un momento a tutte le grandi persone di successo che conoscete e che avrebbero potuto – ma non l'hanno fatto – usare la salute come scusa.

I miei amici medici e chirurghi mi dicono che l'esemplare perfetto di forma di vita adulta non esiste. C'è qualcosa che non va nel fisico di tutti. Molti si arrendono totalmente o in parte alla scusite della salute. Ma le persone che pensano successo non lo fanno.

Un pomeriggio mi sono capitate due esperienze che illustrano l'atteggiamento giusto e quello sbagliato nei confronti della salute. Avevo appena finito una conferenza a Cleveland. Al termine, un tipo di circa 30 anni, ha chiesto di parlare con me in privato per qualche minuto. Si complimentò con me per la conferenza, ma poi disse: "Ho paura che le sue idee non possano fare granché per me".

"Vede", proseguì, "ho il cuore in cattivo stato, e devo stare sotto controllo". Andò avanti spiegando che aveva visto quattro medici che però non erano riusciti a identificare il problema. Mi chiese cosa gli consigliavo di fare.

"Bene", dissi, "non so niente sul cuore ma, detto da profano, le dico le tre cose che farei. Primo, mi farei visitare dal miglior cardiologo e accetterei in via definitiva la sua diagnosi. Lei ha già visto quattro medici e nessuno di loro ha trovato qualcosa di particolare nel suo cuore. Faccia che il quinto medico sia l'ultimo che vede. Il suo cuore potrebbe anche essere perfettamente a posto. Ma se continua a preoccuparsene, alla fine potrebbe farsi venire qualche grave condizione cardiaca. Cercare e cercare e cercare una malattia spesso la provoca veramente.

"La seconda cosa che suggerisco è che si legga il bellissimo libro del dott. Schindler, *How to Live 365 Days a Year* (Come vivere 365 giorni l'anno, N.d.T.). In questo libro il dott. Schindler dimostra che tre letti d'ospedale su quattro sono occupati da persone che soffrono di MEI – Malattia Emotivamente Indotta. Pensi un po', proprio adesso tre persone malate su quattro starebbero bene se avessero imparato a gestire le proprie emozioni. Legga il libro del dott. Schindler e sviluppi il suo programma per la 'gestione delle emozioni'.

“Terzo, deciderei di vivere fino alla fine”. Sono andato avanti a spiegare a questa persona in difficoltà i saggi consigli che avevo ricevuto molti anni fa da un amico avvocato che aveva avuto un caso di tubercolosi diagnosticata per tempo. Questo mio amico sapeva che avrebbe dovuto vivere una vita regolamentata, ma questo non gli ha impedito di esercitare la sua professione, di crescere una bella famiglia e di godersi la vita. Questo mio amico, che oggi ha 78 anni, esprime la sua filosofia con queste parole: “Vivrò finché non muoio e non confonderò la vita con la morte. Finché sono su questo pianeta, *vivrò* la vita. Perché vivere solo a metà? Ogni minuto che una persona passa a preoccuparsi della morte, è un minuto in cui tanto valeva essere morti”.

A quel punto dovetti andar via, dovevo prendere un aereo per Detroit. Sull'aereo ebbe luogo la seconda e molto più piacevole esperienza. Dopo il rumore del decollo, sentii un ticchettio. Molto sorpreso ho guardato il tizio seduto accanto a me, perché il suono sembrava venire da lui.

Mi fece un gran sorriso e disse: “Non è una bomba è solo il mio cuore”.

Ero ovviamente sorpreso, così andò avanti a spiegarmi cosa gli era successo.

Appena 21 giorni prima, aveva subito un'operazione che consisteva nell'impianto di una valvola di plastica nel cuore. Il ticchettio, spiegò, avrebbe continuato per diversi mesi finché il nuovo tessuto non fosse ricresciuto sopra la valvola artificiale. Gli chiesi cosa avrebbe fatto.

“Ho grandi progetti”, disse. “Quando torno nel Minnesota studierò giurisprudenza. Un giorno spero di lavorare per lo Stato. I medici mi dicono di andarci piano per qualche mese, ma dopo sarò come nuovo”.

Qui avete due modi di affrontare i problemi di salute. La prima persona, che non era neanche sicura che ci fosse qualcosa che non andava a livello organico, era preoccupato, depresso, sulla strada della sconfitta, alla ricerca di qualcuno che assecondasse la sua convinzione di non poter andare avanti. La seconda persona, dopo essere stata sottoposta a una delle operazioni più difficili, era ottimista, smaniosa di fare qualcosa. La differenza stava in come pensavano alla salute!

Ho avuto delle esperienze molto dirette di scusite della salute. Io sono un diabetico. Subito dopo aver scoperto di avere questa

condizione (circa 5000 iniezioni fa), fui avvertito che “il diabete è una condizione fisica; ma il danno maggiore è causato da un atteggiamento negativo nei suoi confronti. Se te ne preoccupi, potresti ritrovarti in grossi guai”.

Naturalmente, da quando ho scoperto di avere il diabete, ho conosciuto molti altri diabetici. Vi dico quali sono i due estremi. Un tipo con una forma leggera della malattia appartiene alla congrega dei morti viventi. Ossessionato dalla paura delle condizioni meteorologiche, in genere va in giro imbacuccato in modo ridicolo. Ha paura delle infezioni, così si allontana da chiunque appena tira su col naso. Ha paura degli sforzi eccessivi, così non fa niente. Consuma la maggior parte della sua energia mentale a preoccuparsi di cosa *potrebbe* succedere. Infastidisce tutti raccontando loro “quanto è orribile” il suo problema. La sua vera malattia non è il diabete. Lui è piuttosto una vittima della scusite della salute. Si è autocommiserato fino a diventare un invalido.

L'altro estremo è un caporeparto di una grande casa editrice. Il suo è un caso grave; deve prendere circa 30 volte più insulina del tipo di prima. Ma non vive per fare il malato. Vive per godersi il suo lavoro e divertirsi. Un giorno mi ha detto: “Certo, è una scocciatura, ma lo è anche radersi. Ma *non* mi penserò fino a costringermi a letto. Quando faccio le iniezioni, ringrazio quelle persone che hanno scoperto l'insulina”.

Un mio caro amico, noto professore universitario, nel 1945 tornò a casa dall'Europa con un braccio in meno. Nonostante la sua menomazione, John è sempre sorridente, sempre pronto ad aiutare gli altri. È fra le persone più ottimiste che io conosca. Un giorno abbiamo parlato a lungo della sua menomazione.

“È solo un braccio”, disse. “Certo, due *sono* meglio di uno. Ma mi hanno solo amputato un braccio. Il mio spirito è intatto al 100 per cento. E sono grato per questo”.

Un altro amico con un'amputazione è un eccellente giocatore di golf. Un giorno gli ho chiesto come avesse fatto a sviluppare uno stile quasi perfetto con un braccio solo. Ho menzionato che la maggior parte dei giocatori con due braccia non riescono a giocare bene come lui. La sua risposta la dice lunga: “La mia esperienza m'insegna”, disse, “che il giusto atteggiamento e un braccio solo batteranno sempre l'atteggiamento sbagliato e due braccia”. *Il giusto atteggiamento e un braccio solo batteranno sempre l'atteggiamento sbagliato e due braccia. Pensate un po'*

a questo. È vero non solo su un campo da golf ma in qualsiasi campo della vita.

QUATTRO COSE CHE POTETE FARE PER SCONFIGGERE LA SCUSITE DELLA SALUTE

Il miglior vaccino contro la scusite della salute è composto da questi quattro ingredienti:

1. Rifiutate di parlare della vostra salute. Più parlate di un malanno, anche di un comune raffreddore, più sembrerà peggiorare. Parlare della cattiva salute è come concimare le erbacce. Inoltre, parlare della vostra salute è una cattiva abitudine. Infastidisce gli altri. Vi fa sembrare una persona egocentrica e fastidiosa. Le persone focalizzate sul successo sconfiggono la tendenza naturale a parlare della loro "cattiva" salute. Si potrebbe (e lasciatemi sottolineare la parola *potrebbe*) forse trovare un po' di compassione, ma non si ottiene né rispetto né lealtà a fare i piagnucoloni cronici.

2. Rifiutatevi di preoccuparvi della vostra salute. Il dott. Walter Alvarez, consulente emerito della famosa Mayo Clinic, ha recentemente scritto: "Chiedo sempre agli ansiosi di esercitare un po' di autocontrollo. Per esempio, quando ho visitato un signore (un tipo che era convinto di soffrire di una malattia alla vescica, anche se ben otto esami radiografici diversi mostravano che l'organo era perfettamente normale), l'ho supplicato di smetterla di farsi radiografare la vescica. Ho supplicato centinaia di uomini preoccupati per il proprio cuore di smetterla di farsi fare elettrocardiogrammi".

3. Siate sinceramente grati per il vostro buono stato di salute in quanto tale. C'è un vecchio detto che vale la pena ripetere spesso: "Mi sentivo triste perché avevo le scarpe bucate finché non ho incontrato un uomo privo di piedi". Invece di lamentare che "non ci si sente bene", è molto meglio essere felici della salute di cui si gode. Essere semplicemente grati della salute che si ha, è un potente vaccino contro lo sviluppo di nuovi malanni, dolori e malattie vere.

4. Rammentatevi spesso che "È meglio consumarsi che arrugginire". È vostro compito godervi la vita. Non sprecatela. Non rinunciate a vivere pensandovi fermi in un letto d'ospedale.

2. *“Ma bisogna avere cervello per raggiungere il successo”*. La scusite dell'intelligenza o del “non ho il cervello” è comune. Infatti, è così comune che forse addirittura il 95 per cento delle persone intorno a noi ne soffre a livelli diversi. Diversamente dalla maggior parte delle altre forme di scusite, le persone che soffrono di questo tipo particolare di malattia soffrono in silenzio. Non molte persone ammetteranno apertamente che pensano di non avere un'intelligenza adeguata. Piuttosto, lo sentono nel proprio profondo.

La maggior parte di noi fa due errori fondamentali riguardo all'intelligenza:

1. Sottovalutiamo il potere della nostra mente, e
2. Sopravvalutiamo il potere della mente altrui.

A causa di questi errori molte persone si svalutano. Non affrontano le sfide perché “ci vuole cervello”. Poi arriva il tipo che non si preoccupa della propria intelligenza e ottiene il posto.

Quello che realmente importa non è quanto siete intelligenti, ma come usate quello che avete. Il pensiero che guida la vostra intelligenza è più importante della grandezza del vostro potenziale intellettuale. Ve lo ripeto, perché è di vitale importanza: *il pensiero che guida la vostra intelligenza è più importante della grandezza del vostro potenziale intellettuale*.

Nel rispondere alla domanda: “Suo figlio dovrebbe fare lo scienziato?”, il dott. Edward Teller, uno dei medici più importanti della nazione, ha detto: “Un bambino non ha bisogno di una mente incredibilmente veloce per fare lo scienziato, né ha bisogno di avere una memoria straordinaria, né è necessario che abbia voti molto alti a scuola. L'unica cosa che conta è che il bambino abbia un alto grado d'interesse per le scienze”.

L'interesse, l'entusiasmo sono fattori critici anche nelle scienze!

Con un atteggiamento positivo, ottimistico e collaborativo una persona con un QI pari a 100 guadagnerà più soldi, otterrà più rispetto, e raggiungerà un maggiore successo rispetto a un individuo negativo, pessimista e non collaborativo con un QI pari a 120.

Avere abbastanza buon senso da restare incollati a qualcosa – un compito, un impegno, un progetto – fino a che non lo si com-

pleta, ripaga molto più di un'intelligenza *statica*, anche se quella intelligenza statica fosse al livello di genio.

Infatti, l'*incollabilità* rappresenta il 95 percento dell'*abilità*.

L'anno scorso, a una riunione di ex alunni, ho incontrato un compagno d'università che non vedevo da 10 anni. Chuck era uno studente brillante e si era laureato con lode. Il suo obiettivo, l'ultima volta che lo avevo visto, era di mettere su un'attività in proprio in Nebraska.

Ho chiesto a Chuck che tipo d'attività avesse poi intrapreso.

"Beh", confessò, "non ho messo su un'attività in proprio. Non lo avrei detto a nessuno fino a cinque anni fa, o anche fino a un anno fa, ma ora sono pronto a parlarne.

"Rivedendo oggi la mia istruzione universitaria, vedo che ero diventato un esperto del perché un'idea negli affari non avrebbe funzionato. Avevo appreso ogni insidia immaginabile, ogni motivo per cui una piccola impresa *sarebbe* fallita: 'Devi avere ingenti capitali'; 'Devi assicurarti che la congiuntura economica sia quella giusta'; 'L'industria locale è stabile?' – mille e più cose da verificare.

"La cosa che fa più male è che molti dei miei vecchi compagni di liceo che non sembravano essere molto in gamba, che non sono neanche andati all'università, ora sono molto ben avviati con le proprie imprese. Io invece tiro solo a campare, ispezionando spedizioni di merci. Se avessi scavato più a fondo nel perché una piccola impresa *può* avere successo, oggi starei meglio sotto tutti i punti di vista".

Il *pensiero* che guidava l'intelligenza di Chuck era molto più importante della *misura* dell'intelligenza di Chuck.

Perché alcune persone in gamba sono dei falliti. Per molti anni sono stato vicino a una persona considerata un genio, che ha un'intelligenza astratta molto elevata e appartiene a una delle confraternite universitarie più prestigiose. Nonostante questa notevole intelligenza innata, è una delle persone di minor successo che io conosca. Ha un impiego molto mediocre (ha paura delle responsabilità). Non si è mai sposato (molti matrimoni finiscono col divorzio). Ha pochi amici (le persone lo infastidiscono). Non ha mai investito in proprietà di alcun tipo (potrebbe perderci dei soldi). Quest'uomo usa il grande potere della sua mente per provare perché le cose non funzioneranno, piuttosto che dirigere il suo potere mentale a cercare modi per raggiungere il successo.

A causa del pensiero negativo che guida la sua grande riserva intellettuale, questa persona contribuisce poco e crea niente. Cambiando atteggiamento potrebbe fare cose davvero grandi. Ha l'intelligenza per avere un successo incredibile, ma non il potere del pensiero.

Un'altra persona che conosco bene è stata richiamata nell'esercito poco dopo il suo dottorato di ricerca in una delle più prestigiose università newyorkesi. Come ha passato i suoi tre anni nell'esercito? Non come ufficiale. Non come specialista. Per tre anni, invece, ha guidato un camion. Perché? Perché era piena di atteggiamenti negativi verso i propri commilitoni ("sono meglio di loro"), verso i metodi e le procedure dell'esercito ("sono stupidi"), verso la disciplina ("va bene per gli altri, non per me"), verso tutto, incluso se stesso ("sono scemo perché non ho trovato il modo di sfuggire a questo schifo").

Questa persona non si è guadagnata il rispetto di nessuno. Tutta la sua vasta conoscenza è rimasta sepolta. I suoi atteggiamenti negativi l'hanno trasformato in un fallito.

Ricordate, il pensiero che guida la vostra intelligenza è molto più importante dell'intelligenza che avete. Neanche un dottorato di ricerca può annullare questo principio fondamentale del successo!

Diversi anni fa sono diventato amico intimo di Phil F., uno dei dirigenti anziani di una grande agenzia pubblicitaria. Phil era direttore delle ricerche di marketing dell'agenzia, e stava facendo un lavoro eccezionale.

Phil era un "cervellone"? Tutt'altro. Phil non sapeva quasi niente di tecniche di ricerca. Non sapeva quasi niente di statistica. Non era laureato (anche se tutte le persone che lavoravano per lui lo erano). E Phil non *fingeva* di conoscere il versante tecnico della ricerca. Allora, cosa ha permesso a Phil di guadagnare 30 mila dollari l'anno mentre nessuno dei suoi subordinati arrivava a 10 mila dollari?

Questo: Phil era un ingegnere "dell'umanità". Phil era positivo al 100 per cento. Phil riusciva a ispirare gli altri quando erano giù. Phil era entusiasta. Generava entusiasmo. Phil capiva le persone e, poiché riusciva davvero a vedere cosa le stimola, gli piacevano.

Non l'intelligenza di Phil, ma il modo in cui la gestiva l'ha reso tre volte più prezioso per la sua azienda rispetto a persone con un QI più alto del suo.

Su 100 persone che s'iscrivono all'università, meno di 50 si laureeranno. Questo fatto m'incuriosiva e così ho chiesto spiegazioni al direttore delle ammissioni di una grande università.

"Non è una mancanza d'intelligenza", mi disse. "Non li faremmo entrare se non fossero sufficientemente capaci. E non sono i soldi. Chiunque voglia mantenersi agli studi universitari oggi lo può fare. Il vero motivo sono gli atteggiamenti. Resterebbe sorpreso", disse, "di quanti giovani abbandonano perché non gli piacciono i professori, le materie che devono studiare e i loro compagni di studio".

Lo stesso motivo, il pensare negativo, spiega perché l'accesso alle più alte cariche dirigenziali è precluso a tanti giovani dirigenti. Atteggiamenti negativi, pessimisti, di risentimento e di disprezzo, più che una carenza intellettuale, bloccano migliaia di giovani dirigenti. Come mi ha detto un dirigente: "È raro il caso in cui scartiamo un giovane per carenza intellettuale. Di solito è sempre un problema di atteggiamento".

Una volta sono stato ingaggiato da una compagnia d'assicurazione per scoprire perché nella classifica degli agenti il primo 25 per cento vendeva il 75 per cento delle polizze mentre l'ultimo 25 per cento vendeva soltanto il 5 per cento del volume totale.

Migliaia di schede del personale sono state attentamente esaminate. La ricerca ha dimostrato oltre ogni dubbio che non c'era alcuna differenza rilevante nell'intelligenza innata. Inoltre, le differenze di livello d'istruzione non spiegavano la differenza nel successo nelle vendite. La differenza fra le persone di grande successo e quelle di poco successo si riduceva a una differenza negli *atteggiamenti*, o differenze nella gestione del pensiero. Il gruppo migliore si preoccupava meno, era più entusiasta, e apprezzava sinceramente le persone.

Non possiamo fare molto per cambiare le qualità innate, ma possiamo certamente cambiare il modo in cui usiamo ciò che abbiamo.

La conoscenza è potere – se usata in maniera costruttiva. Uno stretto alleato della scusite dell'intelligenza è un modo di pensare sbagliato riguardo alla conoscenza. Sentiamo spesso dire che la conoscenza è potere. Ma questa è una mezza verità. La conoscenza è solo un potere *potenziale*. La conoscenza è potere solo quando viene applicata – e anche allora solo se l'uso che ne viene fatto è costruttivo.

Si racconta che un giorno fu chiesto al grande scienziato Einstein quanti piedi ci fossero in un miglio. Einstein rispose: "Non lo so. Perché dovrei riempire la mente di fatti che posso trovare in una qualsiasi tabella nel giro di due minuti?"

Einstein ci ha insegnato una grande lezione. Lui pensava che fosse più importante usare la mente *per pensare* piuttosto che usarla come magazzino di dati.

Una volta Henry Ford fu coinvolto in una disputa con il *Chicago Tribune*. Il *Tribune* aveva definito Ford un ignorante e Ford, un uomo molto rispettabile, disse in effetti: "Dimostratelo".

Il *Tribune* gli fece una lunga serie di semplici domande come: "Chi era Benedict Arnold?"; "Quando fu combattuta la Guerra d'Indipendenza?" e altre alle quali Ford, che aveva poca istruzione scolastica, non sapeva rispondere.

Alla fine si esasperò e disse: "Non conosco le risposte a quelle domande, ma in cinque minuti posso trovare un uomo che le conosce".

Henry Ford non si è mai interessato a informazioni generiche. Sapeva quello che sa ogni grande dirigente: che come trovare le informazioni è più importante dell'uso della mente come deposito di fatti.

Quanto vale un uomo che ricorda i fatti? Recentemente ho trascorso una serata molto interessante con un amico che è presidente di una giovane manifattura in rapida crescita. Casualmente il televisore era acceso e stava andando in onda uno dei quiz televisivi più popolari. Il concorrente che rispondeva alle domande era il campione in carica da diverse settimane. Sapeva rispondere a domande su qualsiasi argomento, molte delle quali parevano assurde.

Dopo che il concorrente aveva risposto a una domanda particolarmente strana, qualcosa riguardante una montagna in Argentina, il mio ospite mi guardò e disse: "Quanto pensi che pagherei quel tizio perché lavorasse per me?"

"Quanto?", chiesi.

"300 dollari, non un centesimo di più – non alla settimana, non al mese, ma una volta sola per tutta la vita. Ho capito la persona. Quell'«esperto» non sa pensare. Sa solo memorizzare. È solo un'enciclopedia umana, e immagino che per 300 dollari posso comprarmi una bella enciclopedia. Forse è anche troppo. Il novanta per cento di quello che sa lo posso trovare in un almanacco da 2 dollari.

“Quello che voglio intorno a me”, continuò, “sono persone in grado di risolvere problemi, che si fanno venire in mente delle idee. Persone che sanno sognare e trasformare il sogno in un’applicazione pratica; con me una persona con delle idee può produrre soldi, una persona che conosce solo dei fatti no”.

TRE MODI PER CURARE LA SCUSITE DELL’INTELLIGENZA.

Tre modi facili per curare la scusite dell’intelligenza sono:

1. Non sottovalutate mai la vostra intelligenza e non sopravvalutate mai quella degli altri. Non svalutatevi. Concentratevi sui vostri punti di forza. Scoprite i vostri talenti superiori. Ricordate, non importa quanto siete intelligenti. Importa invece come usate la vostra intelligenza. Gestite la vostra intelligenza invece di preoccuparvi del livello del vostro QI.

2. Rammentate a voi stessi più volte al giorno: “I miei atteggiamenti sono più importanti della mia intelligenza”. Al lavoro e a casa esercitatevi ad avere degli atteggiamenti positivi. Guardate al perché ce la potete fare, non alle ragioni per cui non ce la potete fare. Sviluppate l’atteggiamento del “sono un vincente”. Usate la vostra intelligenza in modo creativo e positivo. Usatela per trovare modi per vincere, non per dimostrare che perderete.

3. Ricordate che la capacità di *pensare* è molto più preziosa della capacità di memorizzare i fatti. Usate la vostra mente per creare e sviluppare idee, per trovare modi nuovi e migliori di fare le cose. Chiedetevi: “Sto usando le mie capacità mentali per fare la storia o le sto usando soltanto per registrare la storia fatta da altri?”

3. “*Ma non c’è niente da fare, sono troppo vecchio (o troppo giovane)*”. La scusite dell’età, la malattia del fallimento secondo cui non si ha mai l’età giusta, si presenta in due forme facilmente identificabili: la varietà del “sono troppo vecchio” e quella del “sono troppo giovane”.

Avete sentito centinaia di persone di tutte le età spiegare i loro risultati mediocri nella vita in questo modo: “Sono troppo vecchio (o troppo giovane) per sfondare adesso. Non posso fare quello che vorrei fare o che sarei capace di fare a causa della mia età”.

È davvero sorprendente quante poche persone si sentano “a posto” dal punto di vista dell’età. Ed è un peccato. Questa scusa ha chiuso le porte delle grandi opportunità a migliaia di individui. Pensano che la loro età sia quella sbagliata e quindi non si danno nemmeno la pena di provare.

La varietà del “sono troppo vecchio” è la forma più comune di scusite dell’età. Questa malattia si propaga in modo subdolo. Si producono delle fiction televisive dove il grande dirigente ha perso il lavoro a causa di una fusione e non ne trova un altro perché è troppo vecchio. Per mesi il sig. Dirigente cerca un altro lavoro ma non lo trova e, alla fine, dopo avere contemplato per un po’ l’idea del suicidio, decide che essere messo da parte non è poi tanto male.

Commedie e articoli sul tema “Perché sei finito a 40 anni” sono popolari non perché rappresentano dei fatti veri, ma perché attraggono molte menti preoccupate che sono alla ricerca di una scusa.

COME GESTIRE LA SCUSITE DELL’ETÀ

La scusite dell’età può essere curata. Qualche anno fa, mentre tenevo un corso di formazione alle vendite, ho scoperto un buon siero che cura questa malattia e vi vaccina affinché non la contraiate.

A quel corso di formazione partecipava un uomo di nome Cecil. Cecil, che aveva 40 anni, voleva cambiare e diventare un rappresentante di commercio, ma pensava d’essere troppo vecchio. “Dopo tutto”, spiegò, “dovrei ricominciare da zero. E sono troppo vecchio per farlo: ho 40 anni”.

Ho parlato più volte con Cecil circa il suo problema “d’età”. Ho usato la vecchia medicina del “Hai l’età che senti di avere”, ma non ottenevo risultati. (Tropo spesso le persone rispondono con: “Ma mi *sento* vecchio!”).

Alla fine ho scoperto un metodo che funzionava. Un giorno, dopo una sessione del corso, l’ho sperimentato su Cecil. Ho detto: “Cecil, quand’è che comincia la vita produttiva di un uomo?”

Ci pensò un paio di secondi e rispose: “Più o meno intorno ai 20 anni, credo”.

“Okay” ho detto, “quando finisce la vita produttiva di un uomo?”

Cecil rispose: "Se rimane in salute e gli piace il lavoro, un uomo può essere ancora utile fino ai 70 anni, più o meno".

"Bene", ho detto, "molte persone sono altamente produttive anche dopo aver raggiunto i 70 anni, ma facciamo finta che quello che hai appena detto sia vero, che gli anni produttivi di un uomo vadano dai 20 ai 70 anni. Questo è un intervallo di 50 anni, o mezzo secolo. Cecil", ho detto, "tu hai 40 anni. Quanti anni di vita produttiva hai vissuto?"

"Venti" rispose.

"E quanti te ne mancano?"

"Trenta", rispose.

"In altre parole, Cecil, non sei neanche arrivato a metà strada; hai usato solo il 40 per cento dei tuoi anni produttivi".

Ho guardato Cecil e ho visto che aveva capito. Era guarito dalla scusite dell'età. Cecil vedeva che aveva davanti a sé ancora molti anni pieni di opportunità. È passato dal pensare "Sono già vecchio" al pensare "Sono ancora giovane". Cecil adesso capiva che l'età non è importante. È l'atteggiamento verso l'età che la rende una benedizione o una barriera.

Curarsi della scusite dell'età spesso apre le porte a opportunità che sembravano inaccessibili. Un mio parente ha passato anni a fare diverse cose — vendite, attività in proprio, lavoro in banca — ma non riusciva a trovare quello che voleva fare davvero. Alla fine, concluse che la cosa che voleva fare più d'ogni altra era quella di fare il ministro di culto. Ma quando ci pensò, scoprì d'essere troppo vecchio. Dopo tutto aveva 45 anni, 3 figli piccoli e pochi soldi.

Fortunatamente raccolse tutte le proprie forze e disse a se stesso: "Quarantacinque anni o no, io farò il ministro".

Con tonnellate di fede e poco altro, s'iscrisse a un corso di formazione quinquennale nel Wisconsin. Cinque anni dopo fu ordinato ministro e si stabilì presso una buona congregazione nell'Illinois.

Vecchio? Sicuramente no. Ha ancora 20 anni di vita produttiva davanti a sé. Ho parlato con lui non molto tempo fa e mi ha detto: "Sai, se non avessi preso quella grande decisione quando avevo 45 anni, avrei passato il resto della mia vita a invecchiare con tanta amarezza. Ora mi sento giovane come mi sentivo 25 anni fa".

Lo dimostrava anche nell'aspetto. Quando si sconfigge la scusite dell'età, il risultato naturale è di guadagnare in ottimismo giovanile e di sentirsi giovani. Quando si sconfiggono le paure

dovute ai limiti d'età, si aggiungono sia anni sia successo alla propria vita.

Un mio ex collega d'università dà una prospettiva interessante su come si sconfigge la scusite dell'età. Bill si era laureato a Harvard negli anni 20. Dopo 24 anni passati come agente di cambio, periodo nel quale si era costruito una modesta fortuna, Bill decise di diventare professore universitario. Gli amici di Bill lo misero in guardia che stava pretendendo troppo da se stesso nel difficile programma di studi che lo aspettava. Ma Bill era determinato a raggiungere il suo obiettivo e s'iscrisse all'Università dell'Illinois, all'età di 51 anni. A 55 anni si è laureato. Oggi Bill è preside della Facoltà di Economia presso una rinomata università. Ed è anche felice. Sorride quando dice: "Ho ancora quasi un terzo dei miei anni migliori da vivere".

La vecchiaia è una malattia del fallimento. Sconfiggetela rifiutandovi di permetterle di frenarvi.

Quand'è che una persona è troppo giovane? Anche la varietà "Sono troppo giovane" della scusite dell'età fa molti danni. Circa un anno fa un ventitreenne di nome Jerry venne da me con un problema. Jerry era un giovane in gamba. Aveva fatto servizio militare come paracadutista e poi era andato all'università. Mentre andava all'università Jerry manteneva moglie e figlio come rappresentante per una grande azienda di traslochi. Aveva fatto un ottimo lavoro, sia all'università sia per la sua azienda.

Ma ora Jerry era preoccupato. "Dott. Schwartz", mi disse, "ho un problema. La mia azienda mi ha offerto il posto di direttore delle vendite. Questo mi metterebbe a capo di otto rappresentanti".

"Congratulazioni, sono notizie meravigliose!" dissi. "Ma sembri preoccupato".

"Le otto persone che dovrei supervisionare", proseguì, "hanno da 7 a 21 anni più di me. Che cosa pensa che dovrei fare? Riuscirò a gestire la situazione?"

"Jerry", dissi, "il direttore generale della tua azienda ovviamente pensa che tu abbia l'età giusta, altrimenti non ti avrebbe offerto il posto. Ricorda questi tre punti e tutto andrà bene: primo, non ti preoccupare dell'età. In campagna un ragazzo diventava uomo quando dimostrava di poter fare il lavoro di un uomo. Il numero dei suoi anni non contava niente. E questo vale anche per te. Quando dimostri di saper fare il lavoro di direttore alle vendite, hai automaticamente l'età giusta.

“Secondo, non approfittare delle tue nuove ‘mostrine’. Mostra rispetto verso i tuoi rappresentanti. Chiedi loro dei suggerimenti. Fai sentire loro che lavorano per il capitano di una squadra, non per un dittatore. Fai questo e le persone lavoreranno con te, non contro di te.

“Terzo, abituati ad avere persone più anziane che lavorano per te. Leader in tutti i campi scoprono presto d’essere più giovani delle persone che supervisionano. Quindi abituati ad avere persone più grandi che lavorano per te. Ti aiuterà molto negli anni a venire quando si presenteranno opportunità ancora più grandi.

“E ricorda, Jerry, la tua età non sarà un problema se tu non la fai diventare tale”.

Oggi Jerry sta bene. Gli piace il campo dei trasporti e sta pensando di mettere su una sua azienda in proprio fra qualche anno.

La giovane età è uno svantaggio solo quando il giovane la vive come tale. Spesso si sente dire che certi lavori richiedono una “considerevole” maturità fisica, lavori come la vendita di titoli e assicurazioni. Che dobbiate avere i capelli grigi o essere calvi per guadagnarvi la fiducia di un investitore è una stupidaggine. Quello che conta davvero è quanto conoscete il vostro lavoro. Se conoscete il vostro lavoro e capite le persone, siete abbastanza maturi per farcela. L’età non ha alcun rapporto con le capacità, a meno che non vi convinciate che solo gli anni vi daranno quello che ci vuole per lasciare il segno.

Molti giovani pensano oggi di essere bloccati a causa della loro età. È vero che in un’organizzazione una persona insicura e che teme per il proprio posto potrebbe cercare di sbarrarvi la strada, usando l’età o qualche altra scusa.

Ma le persone che contano davvero in un’azienda non lo faranno. Vi daranno tante responsabilità quante pensano che voi possiate gestire. Dimostrate di avere le capacità e gli atteggiamenti positivi e la vostra giovane età sarà considerata un vantaggio.

Per riassumere velocemente, la cura per la scusite dell’età è:

1. Considerate la vostra età attuale in modo positivo. Pensate “Sono ancora giovane” invece di “Sono già vecchio”. Allenatevi a guardare avanti verso nuovi orizzonti e recuperate l’entusiasmo e la sensazione della giovinezza.

2. Calcolate quanto tempo produttivo vi rimane. Ricordate, un trentenne ha ancora l’80 per cento della propria vita produttiva

davanti a sé. E il cinquantenne ha ancora un gran bel 40 per cento – il miglior 40 per cento – degli anni di opportunità rimasti. La vita in realtà è più lunga di quello che la maggior parte delle persone pensa!

3. Investite il tempo futuro nel fare le cose che davvero volete fare. È troppo tardi solo quando lasciate che la vostra mente diventi negativa e pensate che sia troppo tardi. Smettete di pensare: “Avrei dovuto cominciare anni fa”. Quello è pensare fallimento. Pensate invece: “Comincerò adesso, i miei anni migliori sono davanti a me”. È così che pensano le persone di successo.

4. “*Ma il mio caso è diverso; attiro la sfortuna*”. Recentemente ho sentito un ingegnere civile parlare di sicurezza autostradale. Ha fatto notare che più di 40.000 persone rimangono uccise nei cosiddetti incidenti stradali. Il punto principale del suo discorso era che non esistono veri e propri incidenti. Ciò che chiamiamo incidente è il risultato di un errore umano o di un cedimento meccanico, o di una combinazione di entrambi.

Quello che quest'esperto del traffico diceva conferma quello che i saggi di tutte le epoche hanno detto: *c'è una causa per ogni cosa*. Non accade niente senza una causa. Non c'è niente di accidentale nel tempo meteorologico di oggi. È il risultato di cause specifiche. E non c'è ragione di credere che gli affari umani facciano eccezione.

Tuttavia non passa giorno senza sentire qualcuno che attribuisca i propri problemi alla propria “cattiva” sorte. Ed è raro non sentire qualcuno attribuire il successo di un'altra persona alla “buona” sorte.

Lasciate che v'illustri come le persone soccombono alla scusite della fortuna. Recentemente sono andato a pranzo con tre nuovi giovani dirigenti. L'argomento della conversazione quel giorno era George C., che il giorno prima era stato scelto fra loro per un'importante promozione.

Perché George aveva ottenuto il posto? Queste tre persone tirarono fuori ogni genere di motivo: fortuna, spintarelle, servilismo, la moglie di George e come blandiva il capo, tutto eccetto la verità. Il fatto era semplicemente che George era più qualificato. Faceva meglio il proprio lavoro. Lavorava con maggiore impegno. Aveva una personalità più efficace.

Sapevo anche che i dirigenti anziani dell'azienda avevano passato molto tempo a valutare quale dei quattro dovesse essere promosso. I miei tre delusi amici avrebbero dovuto capire che i grandi dirigenti non scelgono altri importanti dirigenti estraendo i nomi da un cappello.

Parlavo della serietà della scusite della fortuna non molto tempo fa con un dirigente del settore vendite di un'azienda produttrice di macchine utensili. Si entusiasmò dell'argomento e cominciò a raccontarmi la sua esperienza in proposito.

"Non l'ho mai sentita chiamare così", disse, "ma è uno dei problemi più difficili che un direttore delle vendite deve affrontare. Giusto ieri è avvenuto nella mia azienda un esempio perfetto di ciò di cui parla.

"Uno dei rappresentanti è arrivato alle 16 circa con un ordine di 112.000 dollari per macchine utensili. Un altro rappresentante, il cui volume è così basso da essere un problema, era nell'ufficio in quello stesso momento. Sentendo John comunicare le buone notizie, si è congratulato con evidente invidia e ha detto: "John, sei sempre fortunato!".

"Quello che il rappresentante debole non accetta è che la fortuna non aveva niente a che fare con il grosso ordine di John. John lavorava da mesi su quel cliente.

Aveva ripetutamente parlato con una mezza dozzina di persone. John aveva fatto le notti per capire esattamente cosa fosse meglio per quel cliente.

Poi aveva fatto fare ai nostri ingegneri dei disegni preliminari del macchinario. John non è stato fortunato, se non si vuole chiamare *fortuna* un lavoro attentamente programmato e progetti eseguiti con pazienza".

Supponiamo che si usi la fortuna per riorganizzare la General Motors. Se la fortuna decidesse chi fa cosa e chi va dove, ogni azienda del paese andrebbe a pezzi. Supponiamo per un momento che la General Motors sia completamente riorganizzata in base al caso. Per procedere alla riorganizzazione, i nomi di tutti i dipendenti sarebbero messi in un bussolotto. Il primo nome estratto diventerebbe il presidente; il secondo il vicepresidente esecutivo e così via.

Sembra stupido, vero? Bene, è proprio così che funziona il caso.

Le persone che arrivano ai vertici in qualsiasi settore — dirigenza, vendite, giurisprudenza, ingegneria, spettacolo o quello

che preferite – ci arrivano perché hanno atteggiamenti superiori e usano il loro buon senso in un impegno lavorativo concreto.

DUE MODI PER SCONFIGGERE LA SCUSITE DELLA FORTUNA

1. Accettate la legge della causa e dell'effetto. Osservate bene quella che sembra essere la "fortuna" di qualcuno. Non troverete fortuna ma preparazione, programmazione e pensiero volto al successo che precedono la buona sorte. Osservate meglio quella che sembra essere la "sfortuna" di qualcuno. Guardate, e scoprirete dei motivi precisi. Il sig. Successo subisce una battuta d'arresto; impara e ne trae profitto. Ma quando perde il sig. Mediocre, non impara niente.

2. Non perdetevi in vani desideri. Non sprecate i vostri muscoli mentali a sognare un modo comodo per raggiungere il successo. Non si ottiene il successo solo attraverso la fortuna. Il successo viene dal fare quelle cose e dal padroneggiare quei principi che producono successo. Non contate sulla fortuna per le promozioni, per le vittorie, per le cose belle della vita. La fortuna non è fatta per dare quelle cose. Concentratevi invece sullo sviluppare in voi stessi quelle qualità che vi renderanno un vincente.

3

Costruite la fiducia in voi stessi e distruggete la paura

GLI AMICI SONO BEN INTENZIONATI QUANDO VI DICONO: “È solo la tua immaginazione. Non ti preoccupare. Non c'è niente di cui aver paura”.

Sappiamo invece che questo tipo di medicina contro la paura non funziona mai. Parole gentili come queste possono darci qualche minuto di sollievo dalla paura, forse anche qualche ora. Ma il trattamento basato su “È solo la tua immaginazione” non riesce proprio a costruire la fiducia e curare la paura.

Sì, la paura è reale. Dobbiamo riconoscerne l'esistenza prima di poterla sconfiggere.

La maggior parte delle paure, oggi, sono di natura psicologica. Preoccupazioni, tensioni, imbarazzi, panico derivano tutti da un'immaginazione negativa mal gestita. Ma semplicemente sapere qual è il terreno in cui cresce la paura non la cura. Se un dottore scopre che avete un'infezione in qualche parte del vostro corpo, non si ferma a questo. Procede con un trattamento per curare l'infezione.

Il vecchio trattamento basato su “È tutto nella tua mente” presume che la paura non esista realmente. Invece *esiste*. La paura esiste, è *reale*. La paura è il nemico numero 1 del successo. La paura impedisce alle persone di capitalizzare sulle opportunità; la paura consuma la vitalità fisica; la paura fa anche ammalare le persone, provoca disturbi a livello organico, accorcia la vita; la paura vi tappa la bocca quando vorreste parlare.

La paura – l'incertezza, la mancanza di fiducia in se stessi – spiega perché ancor oggi esistono le recessioni economiche. La paura spiega perché milioni di persone raggiungono poco e si godono poco.

La paura è una forza davvero potente. In un modo o nell'altro la paura impedisce alle persone di ottenere quello che vogliono dalla vita.

La paura di qualsiasi genere e grado è una forma d'infezione psicologica. Possiamo curare un'infezione mentale nello stesso modo in cui curiamo un'infezione nel corpo – attraverso trattamenti specifici e testati.

Prima, però, come parte della vostra preparazione pretrattamento, prendete coscienza di questo fatto: la fiducia in sé si acquisisce, si costruisce. Nessuno nasce fiducioso in se stesso. Le persone che conoscete e che irradiano fiducia in se stesse, che hanno sconfitto le preoccupazioni, che sono a proprio agio sempre e ovunque, hanno costruito la propria fiducia in sé passo dopo passo.

Anche voi potete farlo. Questo capitolo vi dice come.

Durante la seconda guerra mondiale, la Marina Militare si assicurò che tutte le nuove reclute sapessero nuotare o che imparassero a farlo. L'idea era, ovviamente, che la capacità di nuotare potesse eventualmente salvare la vita del marinaio in mare.

Le reclute che non sapevano nuotare furono mandate a scuola di nuoto. Ho assistito ad alcune di queste sessioni d'insegnamento. In senso superficiale, era divertente vedere questi uomini giovani e sani terrorizzati da un po' d'acqua. Uno degli esercizi che ricordo richiedeva che la recluta saltasse – non che si tuffasse – da un trampolino di due metri nell'acqua profonda circa due metri e mezzo, con una mezza dozzina di nuotatori esperti pronti a intervenire.

Vedere tutto questo, in un senso più profondo, era triste. La paura che quei giovani mostravano era *reale*. Tuttavia ciò che si trovava fra loro e la sconfitta di quella paura era un salto nell'acqua sottostante. In più di un'occasione ho visto alcuni di quei giovani venire "accidentalmente" spinti giù dal trampolino. Risultato: la paura veniva sconfitta.

Questo evento, vissuto da migliaia di militari della Marina, dimostra un punto: l'azione cura la paura. L'indecisione e la procrastinazione, d'altra parte, nutrono la paura.

Scrivete subito questo nel vostro libro delle regole del successo. *L'azione cura la paura.*

L'azione cura davvero la paura. Diversi mesi fa un dirigente quarantaduenne in difficoltà venne a trovarmi. Aveva una posizione importante come responsabile dell'ufficio acquisti per una grande organizzazione di vendite al dettaglio.

Con preoccupazione mi spiegò: "Ho paura di perdere il mio posto. Ho la sensazione che i miei giorni siano contati".

"Perché?", gli chiesi.

"La situazione è contro di me. Il volume vendite nel mio dipartimento è sceso del 7% rispetto allo scorso anno. Questo è un dato molto negativo, poiché le vendite complessive dell'azienda sono salite del 6%. Recentemente ho preso un paio di decisioni sbagliate, e sono stato ripreso più volte dal direttore commerciale per non essere al passo con il progresso dell'azienda.

"Non mi sono mai sentito così prima", continuò, "ho perso il controllo e si vede. Il mio assistente lo avverte. Anche i rappresentanti lo vedono. Gli altri dirigenti, ovviamente, sono consci del fatto che sto perdendo il controllo. L'altro giorno, a una riunione di tutti i responsabili dell'ufficio acquisti, uno ha addirittura suggerito che parte della mia linea dovrebbe essere trasferita a lui dove, ha detto, 'potrebbe generare dei profitti'. È come affogare davanti ad una folla di spettatori che stanno lì ad aspettare che io vada a fondo".

Il dirigente andò avanti, elaborando più a fondo la propria situazione. Alla fine lo interruppi e chiesi: "Cosa ha intenzione di fare? Cosa sta cercando di fare per correggere la situazione?"

"Non credo ci sia molto che io possa fare", rispose, "se non sperare per il meglio".

Dopo questa risposta chiesi: "Lei crede davvero che sperare sia sufficiente?" Facendo una pausa, ma senza dargli la possibilità di rispondere, gli posi un'altra domanda: "Perché non agire e dare sostegno alla sua speranza?"

"Vada avanti", mi disse.

"Ci sono due tipi di azione che sembrano adatti al suo caso. Primo, cominci fin da oggi a far salire quel volume vendite. Deve affrontare la questione. C'è un motivo per cui le sue vendite calano. Lo trovi. Forse ha bisogno di una svendita straordinaria per liberarsi della merce che va poco, così si troverà nella posizione di rinnovare lo stock. Forse può cambiare la dispo-

sizione degli espositori. Forse i suoi rappresentanti hanno bisogno di maggiore entusiasmo. Non posso determinare cosa farà salire il suo volume vendite, ma di sicuro c'è qualcosa. E probabilmente sarebbe saggio parlare in privato col suo direttore commerciale. Potrebbe anche essere ad un passo dall'esonerrarla, ma parlarne e consigliarsi con lui le darà sicuramente il tempo di aggiustare le cose. Per l'azienda sarà troppo dispendioso rimpiazzarla fintanto che la dirigenza crede che ci sia una possibilità che lei trovi una soluzione".

Andai avanti: "Poi deve ridare entusiasmo ai suoi assistenti. La smetta di comportarsi come uno che sta affogando. Faccia sapere alle persone che le stanno intorno che lei è ancora vivo".

Il coraggio era tornato nei suoi occhi. Poi mi chiese: "Lei ha detto che c'erano due tipi di azione che avrei dovuto intraprendere. Qual è la seconda?"

"Il secondo tipo di azione, che potremmo definire come una polizza d'assicurazione, è di far sapere a due o tre dei suoi migliori amici nel suo campo d'affari che lei potrebbe prendere in considerazione una proposta da un'altra azienda, sempre che sia un'offerta migliore rispetto al suo impiego attuale.

"Non credo che il suo impiego sarà in forse dopo che lei avrà agito per far risalire le vendite. Ma per ogni evenienza, è bene avere sottomano una o due proposte. Ricordi, è dieci volte più facile per un uomo che ha un impiego trovarne un altro rispetto a un disoccupato senza contatti".

Due giorni fa quello stesso dirigente un tempo in difficoltà mi ha telefonato.

"Dopo la nostra conversazione mi sono dato da fare. Ho fatto un certo numero di cambiamenti, ma quello più importante è stato quello con i miei rappresentanti. Un tempo facevo le riunioni dei rappresentanti una volta la settimana ma adesso ne faccio una ogni mattina. Ho reso quelle persone veramente entusiaste. Credo che una volta che hanno visto che in me c'era vita, anche loro sono stati pronti a impegnarsi di più. Stavano solo aspettando che rimettessi le cose in moto.

"Le cose vanno davvero bene. La settimana scorsa le mie vendite erano superiori a quelle dello scorso anno e sopra la media dell'azienda.

"A proposito", continuò, "volevo dirle di altre buone notizie. Ho avuto due offerte di lavoro da quando abbiamo parlato. Naturalmente ne sono contento ma le ho rifiutate perché qui adesso tutto va di nuovo per il meglio".

Quando affrontiamo problemi difficili, restiamo intrappolati nel fango finché non entriamo in azione. La speranza è un inizio. Ma la speranza richiede l'azione per ottenere delle vittorie.

Mettete il principio dell'azione al lavoro. La prossima volta che provate una grossa o una piccola paura, riprendete il controllo. Poi cercate una risposta a questa domanda: Quale genere di azione posso intraprendere per vincere la mia paura?

Isolate la vostra paura. Poi intraprendete l'azione più opportuna.

Di seguito ci sono alcuni esempi di paure e alcune possibili azioni curative.

Tipo di paura	Azione
1. Imbarazzo causato dal proprio aspetto.	Miglioratelo. Andate dal barbiere o dal parrucchiere. Lucidatevi le scarpe. Fatevi pulire e stirare i vestiti. In generale abituatevi a curarvi di più. Non sempre questo richiede vestiti nuovi.
2. Paura di perdere un cliente importante.	Lavorate il doppio per offrire un servizio migliore. Cambiate tutto quello che potrebbe aver provocato una perdita di fiducia in voi nei vostri clienti.
3. Paura di non passare un esame.	Trasformate il tempo passato a preoccuparvi in ore di studio.
4. Paura delle cose che sono completamente al di fuori del vostro controllo.	Spostate la vostra attenzione su qualcosa di totalmente diverso. Andate in giardino a togliere le erbacce. Giocate con i vostri figli. Andate al cinema.
5. Paura di danni fisici da parte di qualcosa che non potete controllare come un tornado o un aereo fuori controllo.	Spostate la vostra attenzione sull'aiutare gli altri a superare le proprie paure. Pregate.

- | | |
|---|--|
| 6. Paura di ciò che le altre persone potrebbero pensare e dire. | Assicuratevi che ciò che volete fare sia giusto. Poi fatelo. Nessuno fa mai qualcosa di valido senza incorrere nelle critiche. |
| 7. Paura di fare un investimento o di comprare una casa. | Analizzate tutti i fattori. Poi siate decisi. Prendete una decisione e seguitela. Fidatevi del vostro giudizio. |
| 8. Paura delle persone. | Mettetele nella giusta prospettiva. Ricordate, l'altra persona è un essere umano proprio come voi. |
-

Usate questa procedura in due fasi per curare la paura e guadagnare in fiducia in voi stessi.

1. Isolate la vostra paura. Identificatela. Scoprite esattamente cosa vi fa paura.
2. Entrate in azione. C'è un'azione per ogni tipo di paura.

E ricordate che l'esitazione aumenta e accresce la paura. Entrate velocemente in azione. Siate decisi.

La maggior parte della mancanza di fiducia in se stessi può essere ricondotta a una memoria gestita male.

Il vostro cervello è molto simile a una banca. Ogni giorno fate dei versamenti di pensieri nella vostra "banca mentale". Questi versamenti crescono e diventano la vostra memoria. Quando vi fermate a pensare, o quando affrontate un problema, in effetti dite alla vostra banca della memoria: "Cosa ne so già in proposito?"

La vostra banca della memoria risponde automaticamente e vi fornisce frammenti di informazioni depositate in occasioni precedenti relative a questa situazione. La vostra memoria, quindi, fornisce la materia grezza a quello che adesso pensate.

Il cassiere della vostra banca della memoria è terribilmente affidabile. Non vi contraddice mai. Se lo avvicinate e gli dite: "Sig. Cassiere, vorrei prelevare alcuni pensieri che ho versato in passato e che provano che sono praticamente inferiore a tutti",

lui dirà: “Certamente, signore. Ricorda che ha già fallito due volte quando ha provato a fare questa cosa? Ricorda cosa le ha detto il professore di prima media circa la sua incapacità di portare le cose a termine? ... Ricorda cosa ha sentito dire ad alcuni suoi colleghi di lavoro sul suo conto? ... Ricorda...?”

Il sig. Cassiere va avanti così, disseppellendo dal vostro cervello un pensiero dopo l'altro per provare che siete degli incapaci.

Ma supponiamo che vi presentaste dal vostro cassiere della memoria con questa richiesta: “Sig. Cassiere, devo affrontare una decisione difficile. Può fornirmi dei pensieri che mi rassicurino?”

Di nuovo il sig. Cassiere dice: “Certamente, signore”. Ma questa volta vi consegna pensieri versati in precedenza che dicono che potete avere successo. “Ricorda l'eccellente lavoro che fece in una situazione simile in passato? ... Ricorda quanta fiducia il sig. Smith riponeva in lei? ... Ricorda quello che i suoi amici hanno detto di lei? ... Ricorda...?”

Il sig. Cassiere, perfettamente solerte, vi permette di prelevare i versamenti di pensieri che volete prelevare. Dopo tutto, è la vostra banca.

Ecco due cose da fare nello specifico per aumentare la fiducia in se stessi attraverso una gestione efficace della vostra banca della memoria.

1. Depositare solo pensieri positivi nella vostra banca della memoria. Guardiamo in faccia la realtà. Tutti noi incontriamo situazioni spiacevoli, imbarazzanti e scoraggianti. Ma le persone prive di successo e quelle di successo affrontano queste situazioni in modo diametralmente opposto. Le persone prive di successo le prendono a cuore, per così dire. Si soffermano sulle situazioni spiacevoli assegnando loro un posto d'onore nella loro memoria. Non distolgono la mente da quelle situazioni. La notte l'ultima cosa a cui pensano è a quella situazione spiacevole.

Le persone che hanno fiducia in sé, di successo, al contrario, “non ci tornano sopra”. Le persone di successo si specializzano nel mettere pensieri positivi nella loro banca della memoria.

Che tipo di prestazioni avrebbe la vostra auto se ogni mattina prima di andare al lavoro prendeste due manciate di sporco e le buttaste nel motore? Quel bel motore si rovinerebbe velocemente, non sarebbe più in grado di fare quello che volete che

faccia. Pensieri negativi e spiacevoli depositati nella vostra mente condizionano la vostra mente nello stesso modo. I pensieri negativi producono un inutile logoramento del vostro motore mentale. Creano preoccupazione, frustrazione, e senso d'inferiorità. Vi mandano fuori strada mentre gli altri vanno avanti.

Fate questo: quando siete soli con i vostri pensieri – quando state guidando o mangiando da soli – ricordate esperienze piacevoli, positive. Mettete pensieri belli nella vostra banca della memoria. Questo incrementa la fiducia in voi stessi. Vi dà quella sensazione del genere “mi sento proprio bene”. Aiuta anche a far sì che il vostro corpo funzioni nel modo giusto.

Ecco un eccellente programma. Prima di andare a dormire, depositate pensieri belli nella vostra banca della memoria. Fate una lista delle cose per cui siete fortunati. Ricordate le molte buone cose per le quali dovete essere grati: il vostro coniuge, i vostri figli, i vostri amici, la vostra salute. Ricordate le cose belle che oggi avete visto fare alle persone. Ricordate le vostre piccole vittorie e raggiungimenti. Passate in rassegna i motivi per cui siete felici di essere vivi.

2. *Prelevate solo pensieri positivi dalla vostra banca della memoria.* Diversi anni fa ero in stretti rapporti con uno studio di consulenza psicologica a Chicago. Si occupava di casi di vario genere, ma soprattutto di problemi coniugali e di situazioni di disadattamento psicologico, tutti nell'ambito mentale.

Un pomeriggio, mentre parlavo con il capo dello studio circa il suo lavoro e delle tecniche per aiutare le persone seriamente disadattate, fece questa affermazione: “Sai, non ci sarebbe bisogno dei nostri servizi se le persone facessero soltanto una cosa”.

“Quale?” chiesi subito.

“Semplicemente questo: distruggere i loro pensieri negativi prima che quei pensieri diventino dei mostri mentali.

“La maggior parte degli individui che cerco di aiutare”, proseguì, “gestiscono il proprio museo privato di orrori mentale. Molte difficoltà coniugali, per esempio, hanno a che fare con il ‘mostro della luna di miele’. La luna di miele non è stata soddisfacente quanto uno o entrambi i coniugi sperassero, e invece di seppellire questo ricordo, ci hanno ripensato centinaia di volte, finché non è diventato un gigantesco ostacolo a un rapporto coniugale di successo. Vengono da me dopo che sono passati addirittura cinque o dieci anni.

“In genere i miei clienti non vedono dove sono nascosti i loro problemi. Il mio lavoro è quello di portare alla luce e di spiegare loro qual è l'origine delle loro difficoltà e di aiutarli a vedere quanto in realtà sia una piccolezza.

“Una persona può trasformare qualsiasi cosa spiacevole che succede in un mostro mentale”, continuò il mio amico psicologo. “Un fallimento nel lavoro, una storia sentimentale finita, un cattivo investimento, una delusione per il comportamento di un figlio adolescente – questi sono mostri comuni che aiuto le persone in difficoltà a distruggere”.

È chiaro che ogni pensiero negativo, se nutrito a intervalli regolari, può trasformarsi in un vero e proprio mostro mentale, minando la fiducia in se stessi e preparando il terreno a seri problemi psicologici.

In un recente articolo apparso su *Cosmopolitan Magazine*, “La spinta verso l'autodistruzione”, Alice Mulcahey ha evidenziato che oltre 30 mila americani si tolgono la vita ogni anno mentre altri 100 mila ci provano. Poi è andata avanti dicendo: “Ci sono prove sconcertanti che milioni di altre persone si stanno ammazzando con sistemi più lenti, meno evidenti. Altri ancora commettono un suicidio spirituale piuttosto che fisico, alla costante ricerca di modi per umiliare, punire e sminuire se stessi”.

L'amico psicologo summenzionato, mi ha raccontato come ha aiutato uno dei suoi pazienti a smettere di commettere un “suicidio mentale e spirituale”. “Questa paziente”, spiegò, “era quasi quarantenne e aveva due figli. In termini profani soffriva di una grave depressione. Viveva ogni avvenimento della sua vita come un'esperienza infelice. I tempi della scuola, il matrimonio, le due gravidanze, i posti dove aveva vissuto, li vedeva tutti in modo negativo. Ammise che non riusciva a ricordare di essere mai stata veramente felice. E poiché ciò che si ricorda del passato dà colore a ciò che si vede nel presente, non vedeva altro se non pessimismo e oscurità.

“Quando le chiesi cosa vedeva in un'immagine che le mostravo, lei disse: ‘Ci sarà un temporale tremendo stanotte a quanto pare’. Quella fu l'interpretazione più cupa di quella immagine che avessi mai sentito”. (L'immagine era di un grande quadro a olio in cui si vedono un sole basso nel cielo e una costa frastagliata, rocciosa. Il dipinto era eseguito in modo molto abile e si poteva interpretarlo come un'alba o un tramonto. Lo psicologo

mi spiegò che ciò che una persona vede nell'immagine è un indizio della sua personalità. La maggior parte delle persone vede un'alba. Ma la persona depressa, mentalmente turbata, spesso dice che è un tramonto).

“Come psicologo non posso cambiare quello che è già nella memoria di una persona. Ma posso, con la collaborazione del paziente, aiutare l'individuo a vedere il suo passato in una luce diversa. Questo è il trattamento generico che ho usato con questa donna. Ho lavorato con lei per aiutarla a vedere gioia e piacere nel suo passato invece di una totale delusione. Dopo sei mesi cominciò a mostrare qualche miglioramento. A quel punto le diedi un compito speciale. Ogni giorno le ho chiesto di pensare e scrivere tre motivi specifici per essere felice. Poi, all'appuntamento successivo, il giovedì, avremmo rivisto insieme la sua lista. Ho continuato questo trattamento per tre mesi. Il suo miglioramento fu molto soddisfacente. Oggi quella donna si è ben adattata alla sua situazione. È positiva e felice come la maggior parte delle persone”.

Quando questa donna ha smesso di attingere a cose negative dalla sua banca della memoria, ha imboccato la strada del recupero.

Che il problema psicologico sia grande o piccolo, la cura arriva quando s'impara a smettere di prelevare cose negative dalla propria banca della memoria e a prelevare invece cose positive.

Non costruite dei mostri mentali. Rifiutate di prelevare pensieri spiacevoli dalla vostra banca della memoria. Quando ricordate una qualsiasi situazione, concentratevi sulla parte migliore dell'esperienza; dimenticate quella peggiore. Seppellitela. Se vi scoprite a pensare al lato negativo, spegnete completamente la vostra mente.

C'è una cosa molto importante e molto incoraggiante. La vostra mente vuole dimenticare le cose spiacevoli. Se collaborate, i ricordi spiacevoli gradualmente rimpiccioliranno e il cassiere nella vostra banca della memoria li cancellerà.

Il dott. Melvin S. Hattwick, noto psicologo pubblicitario, nel commentare la nostra capacità di ricordare, dice: “Quando la sensazione provocata è piacevole, la pubblicità ha più probabilità di essere ricordata. Quando la sensazione provocata è spiacevole, il lettore o l'ascoltatore tende a dimenticare il messaggio pubblicitario. Lo spiacevole va contro ciò che vogliamo, non vogliamo ricordarlo”.

In breve, è davvero facile dimenticare lo spiacevole se rifiutiamo semplicemente di rammentarlo. Prelevate solo pensieri positivi dalla vostra banca della memoria. Lasciate che gli altri svaniscano. E la vostra fiducia in voi stessi, quella sensazione di essere in cima al mondo, farà un balzo verso l'alto. Farete un grande passo verso la conquista della paura quando rifiuterete di ricordare pensieri negativi e autodenigratori.

Perché le persone temono le altre persone? Perché molta gente si sente a disagio in mezzo agli altri? Cosa c'è dietro la timidezza? Come possiamo affrontarla?

Il timore delle altre persone è una grossa paura. Ma c'è un modo per batterla. Potete battere la paura delle persone se imparerete a metterle nella "giusta prospettiva".

Un amico imprenditore, che sta andando eccezionalmente bene con la propria fabbrica di oggetti di legno, mi ha spiegato come ha fatto a mettere le persone nella giusta prospettiva. Il suo esempio è interessante.

"Prima di arruolarmi nell'esercito durante la seconda guerra mondiale, avevo praticamente paura di tutti. Non crederesti a quanto ero timido e riservato. Pensavo che tutti fossero più intelligenti di me. Mi preoccupavo delle mie inadeguatezze fisiche e mentali. Pensavo di essere nato per fallire.

"Poi, per uno sfortunato scherzo del destino ho perso la mia paura delle persone nell'esercito. Durante parte del 1942 e del 1943, quando l'esercito reclutava a un ritmo impressionante, fui assegnato come infermiere a uno di questi centri di reclutamento. Giorno dopo giorno assistevo alle visite a tutti quegli uomini. Più guardavo quelle reclute, meno avevo paura delle persone.

"Quelle centinaia di uomini in fila, nudi come vermi, si assomigliavano tutti. Certo, ce n'erano di grassi e magri, alti e bassi, ma erano tutti confusi, tristi. Fino a pochi giorni prima alcuni di loro erano giovani dirigenti in carriera. Alcuni erano contadini, alcuni rappresentanti, vagabondi, operai. Fino a qualche giorno prima erano stati molte cose. Ma lì al centro erano tutti uguali.

"Capii allora una cosa fondamentale. Ho scoperto che le persone sono molto più simili di quanto non siano diverse. Ho scoperto che il mio prossimo è simile a me. Gli piace il buon cibo, gli mancano la famiglia e gli amici, vuole andare avanti nella vita, ha problemi, gli piace rilassarsi. Quindi, se il prossimo è simile a me, non c'è ragione di averne paura".

Non è logico tutto questo? Se in fondo un'altra persona è come me, non c'è ragione di averne paura.

Ecco due modi per mettere le persone nella giusta prospettiva:

1. *Cercate di vedere l'altra persona in modo equilibrato.* Tenete a mente questi due punti quando avete a che fare con le persone: primo, l'altra persona è importante. Chiaramente è importante. Ogni essere umano lo è. Ma ricordate anche questo: *anche voi siete importanti.* Quindi quando incontrate un'altra persona, abituatevi a pensare: "Siamo due persone importanti che si siedono a discutere una cosa di reciproco interesse e beneficio".

Un paio di mesi fa, un dirigente mi ha telefonato per dirmi che aveva appena assunto un giovane che gli avevo raccomandato poco tempo prima. "Lo sai cosa mi ha convinto di quel giovane?" chiese il mio amico. "Cosa?" Domandai. "È stato il modo in cui si è comportato. La maggior parte dei candidati si presenta intimidita. Mi danno le risposte che pensano che voglia sentire. In un certo senso, la maggior parte dei candidati sono un po' come dei mendicanti — accettano tutto senza fare tante difficoltà.

"Ma G. si è comportato in modo diverso. Mi portava rispetto ma, cosa altrettanto importante, rispettava se stesso. Inoltre mi ha posto tante domande quante gliene facevo io. Non è uno che si nasconde. È un vero uomo e se la caverà bene".

Quest'atteggiamento d'importanza reciproca vi aiuta a mantenere una situazione equilibrata. Nella vostra mente l'altra persona non diventa troppo importante rispetto a voi.

L'altra persona potrebbe sembrare spaventosamente grande, spaventosamente importante. Ma ricordate, è sempre un essere umano con essenzialmente i vostri stessi interessi, desideri e problemi.

2. *Sviluppate un atteggiamento di comprensione.* Le persone che in senso figurato vogliono azzannarvi, che vi ringhiano contro, che vi prendono in giro e in altri modi vi fanno a pezzi, non sono rare. Se non siete pronti a incontrare persone così, potranno fare grossi danni alla vostra fiducia in voi stessi e farvi sentire completamente sconfitti. Avete bisogno di una difesa contro il bullo adulto, il tipo al quale piace far pesare sugli altri il suo mediocre peso.

Qualche mese fa al banco delle prenotazioni di un hotel a Memphis, ho assistito a un'eccellente dimostrazione del giusto modo di affrontare le persone di questo genere.

Erano da poco passate le 17 e nell'hotel erano indaffarati a registrare i nuovi arrivi. La persona davanti a me disse il proprio nome all'addetto con tono arrogante. L'addetto disse: "Sì, sig. R, abbiamo una camera singola per lei".

"Una singola?", urlò l'uomo. "Avevo chiesto una doppia!".

L'addetto disse, molto gentilmente: "Mi permetta di controllare, signore". Tirò fuori il modulo di prenotazione dall'incartamento e disse: "Mi dispiace, signore. Il suo telegramma richiedeva una singola. Sarei felice di darle una camera doppia se ce ne fosse una libera. Ma non ne abbiamo".

Allora il cliente irritato disse: "Non m'importa cosa diavolo dice quel pezzo di carta, io voglio una doppia".

Poi cominciò col solito "lei non sa chi sono io", seguito dal "la farò licenziare. Vedrà, la farò licenziare".

Come meglio poté, investito da un tale turbine verbale, il giovane addetto aggiunse: "Sono davvero spiacente, signore, ma abbiamo agito in base alla sua richiesta".

Alla fine il cliente, assolutamente furioso, disse: "Non starei neanche nella migliore suite di questo maledetto albergo ora che so come viene gestito male", e come una furia se ne andò.

Mi avvicinai al banco pensando che l'addetto, che si era preso una delle peggiori batoste verbali a cui avessi assistito da tempo, fosse turbato. Invece mi accolse con il più bel "Buonasera, signore" che abbia mai sentito. Mentre espletavamo tutti i passaggi della mia registrazione, gli dissi: "Ammiro molto il modo in cui si è comportato poco fa. Lei ha un gran controllo delle sue emozioni".

"Sì", disse, "non posso arrabbiarmi con una persona come quella. Vede, non era arrabbiato con me. Io ero solo un capro espiatorio. Forse il poveretto ha grossi problemi con la moglie, o gli affari vanno male, o forse si sente inferiore e questa è stata la sua occasione d'oro per sentirsi importante. Io sono solo la persona che gli ha dato l'opportunità di sfogarsi".

L'addetto aggiunse: "Sotto sotto è probabilmente una brava persona. La maggior parte delle persone lo è".

Andando verso l'ascensore mi sono ritrovato a ripetere ad alta voce: "Sotto sotto è probabilmente una brava persona. La maggior parte delle persone lo è".

Ricordate queste due brevi frasi la prossima volta che qualcuno vi dichiara guerra. Non rispondete al fuoco. Il modo per vincere in situazioni come queste è di lasciare che l'altro si sfoghi e poi dimenticarsene.

Diversi anni fa, mentre correggevo gli esami scritti degli studenti, ne trovai uno che m'inquietò molto. Lo studente che lo aveva fatto aveva dimostrato durante le discussioni in classe e nei compiti di essere molto più qualificato di quanto non indicasse il suo scritto. Era, infatti, il ragazzo che pensavo che sarebbe stato fra i migliori della classe. L'esame invece lo metteva fra gli ultimi. Com'era mia abitudine in questi casi, dissi alla mia segretaria di convocare urgentemente lo studente nel mio ufficio.

Paul W. arrivò poco dopo. Aveva l'aspetto di chi ha vissuto un'esperienza terribile. Dopo averlo fatto accomodare gli dissi: "Cosa è successo, Paul? Questo non è il genere di esame che mi aspettavo da te".

Paul lottò contro se stesso, abbassò gli occhi e rispose: "Dopo essermi accorto che lei mi aveva visto copiare durante l'esame, sono crollato. Non riuscivo a concentrarmi su niente. Lo giuro, è la prima volta che ho imbrogliato da quando sono all'università. Volevo disperatamente un 30, così mi ero preparato dei bigliettini".

Era terribilmente sconvolto. Ma ora che parlava non si fermava più. "Immagino che dovrà richiedere la mia espulsione. Il regolamento dell'università dice che qualsiasi studente scoperto a imbrogliare in qualsiasi modo è passibile di espulsione".

Paul cominciò a parlare della vergogna che questo incidente avrebbe gettato sulla sua famiglia, di come avrebbe distrutto la sua vita, e ogni genere di ripercussioni. Alla fine dissi: "Ferma un attimo. Rallenta. Lascia che ti spieghi una cosa. Non ti ho visto imbrogliare. Finché non sei venuto qua a dirmelo non avevo la più pallida idea che questo fosse il problema. Mi dispiace, Paul, che tu l'abbia fatto".

Quindi continuai: "Paul, dimmi, cosa vuoi guadagnare dalla tua esperienza universitaria?"

Ora era più calmo e dopo una breve pausa disse: "Professore, credo che il mio scopo principale sia di imparare a vivere, ma credo che io stia fallendo miseramente".

“Impariamo in modi diversi”, dissi. “Penso che tu possa imparare una grande lezione sul successo da questa esperienza.

“Quando hai usato i bigliettini durante l'esame, la tua coscienza ti tormentava. Questo ti ha provocato un senso di colpa che poi ha minato la tua fiducia in te stesso. Come tu stesso hai detto, sei crollato.

“Il più delle volte, Paul, la questione del giusto o sbagliato è affrontata da un punto di vista morale o religioso. Devi capire che non sono qui per farti una predica, un sermone su ciò che è giusto e ciò che è sbagliato. Ma vediamo la cosa dal punto di vista pratico. Quando fai qualcosa che è contrario alla tua coscienza, ti senti in colpa e questo senso di colpa blocca i tuoi processi di ragionamento. Non riesci a pensare bene perché la tua mente si chiede: ‘Verrò scoperto, verrò scoperto?’

“Paul”, proseguì, “volevi così tanto un ‘30’ che hai fatto qualcosa che sapevi che era sbagliato. Ci saranno molti momenti nella vita quando vorrai così tanto un ‘30’ che sarai tentato di fare qualcosa che è contrario alla tua coscienza. Per esempio, un giorno potresti voler tanto concludere una vendita che potresti pensare di sviare apposta un cliente affinché faccia l'acquisto. E potresti avere successo. Ma ecco cosa succederà. Il tuo senso di colpa ti catturerà e la prossima volta che vedrai il cliente, sarai chiuso e ti sentirai a disagio. Ti chiederai: ‘Si sarà accorto che l'ho raggirato?’ Le tue presentazioni diventeranno inefficaci perché non riuscirai a concentrarti. Probabilmente non riuscirai mai a concludere una seconda, terza, quarta e molte altre vendite. A lungo termine, aver concluso quella vendita usando tecniche che hanno ferito la tua coscienza, ti costerà molti soldi”.

Andai avanti e feci notare a Paul come un uomo d'affari o un professionista perda il controllo a causa dell'intensa paura che la moglie scopra il suo rapporto d'amore segreto con un'altra donna. Il pensiero “Lo scoprirà? Lo scoprirà?” distrugge la fiducia in sé di quell'uomo fino al punto che non riesce a fare un buon lavoro in ufficio o a casa.

Rammentai a Paul che molti criminali vengono catturati non grazie a indizi che puntino a loro, ma perché si comportano in modo colpevole e stanno sulla difensiva. Il loro senso di colpa li mette nella lista dei sospetti.

C'è in ognuno di noi il desiderio d'essere giusti, pensare nel modo giusto, agire nel modo giusto. Quando andiamo contro

quel desiderio mettiamo un cancro nella nostra coscienza. Questo tumore cresce e cresce nutrendosi della nostra fiducia in noi stessi. Evitate qualsiasi cosa vi porti a chiedervi: "Verrò scoperto? Lo scopriranno? La farò franca?".

Non cercate di prendere un "30" se questo significa violare la fiducia in voi stessi.

Paul, sono felice di dirlo, imparò la lezione. Apprese il valore pratico del fare ciò che è giusto. Gli proposi allora di ripetere l'esame. Come risposta alla sua domanda: "Che mi dice della mia espulsione?" dissi: "So cosa dicono le regole. Però se espellessimo tutti gli studenti che in qualche modo hanno imbrogliato, la metà dei professori dovrebbe trovarsi un altro posto di lavoro. E se espellessimo tutti gli studenti che hanno pensato di imbrogliare, l'Università dovrebbe chiudere.

"Quindi dimenticherò questo incidente se mi fai un favore".

"Con piacere", disse.

Andai allo scaffale, presi la mia copia personale di *Fifty Years with the Golden Rule* (Cinquant'anni con la Regola Aurea, N.d.T.) e dissi: "Paul, leggi questo libro e poi riportamelo. Dai un'occhiata a come, raccontato dallo stesso J.C. Penney, fare ciò che è giusto l'ha reso uno degli uomini più ricchi d'America".

Fare ciò che è giusto soddisfa la coscienza. E questo aumenta la fiducia in sé. Quando si fa qualcosa che si sa essere sbagliato, accadono due cose negative. Primo, ci si sente in colpa e questo senso di colpa divora la fiducia in noi stessi. Secondo, gli altri alla fine lo scopriranno e perderanno fiducia in noi.

Fate ciò che è giusto e conservate la vostra fiducia. Questo è *pensarvi di successo*.

Ecco un principio psicologico che vale la pena rileggere 25 volte. Leggetelo finché non ne siete assolutamente saturi: *per pensare con fiducia, agite con fiducia*.

Il dott. George W. Crane, il grande psicologo, nel suo famoso libro *Applied Psychology* (Psicologia applicata, N.d.T.) del 1950 (Hopkins Syndicate Inc., Chicago, U.S.A.) disse: "Ricordate, gli atti precedono le emozioni. Non potete controllarle direttamente ma solo attraverso la scelta dei vostri atti o delle vostre azioni... Per evitare questa fin troppo comune tragedia (difficoltà o incomprensioni tra coniugi) siate coscienti dei veri fatti psicologici. Fate ogni giorno gli atti giusti e presto comincerete a sentire le emozioni corrispondenti!

Assicuratevi soltanto che voi e il vostro coniuge applichiate questi atti fatti di appuntamenti e baci, del complimentarsi quo-

tidianamente a vicenda con sincerità, insieme a molte altre piccole cortesie, e non dovrete preoccuparvi dell'emozione dell'amore. Non si può agire molto a lungo da innamorati senza provare amore”.

Gli psicologi ci dicono che possiamo cambiare i nostri atteggiamenti cambiando le nostre azioni. Per esempio viene più voglia di sorridere se effettivamente ci si sforza di sorridere. Vi sentite superiori se state con la schiena dritta piuttosto che curva. Sul versante negativo, aggrottate le sopracciglia in modo molto corruciato e vedete un po' se non vi va di aggrottarle ancora di più.

È facile dimostrare che azioni controllate possono cambiare le emozioni. Le persone che hanno timore a presentarsi agli altri possono rimpiazzare questa timidezza con la fiducia, semplicemente facendo simultaneamente tre piccole azioni: Primo, stendendo la mano e afferrando quella dell'altra persona con calore. Secondo, guardando direttamente l'altra persona. Terzo, dicendo: “È un piacere fare la sua conoscenza”.

Queste tre semplici azioni bandiscono automaticamente e istantaneamente la timidezza. Un'azione fatta con fiducia in sé produce un pensiero pieno di fiducia.

Quindi, per pensare con fiducia, agite con fiducia. Agite nello stesso modo in cui vorreste sentirvi. Di seguito ci sono cinque esercizi per rafforzare la fiducia in se stessi. Leggete queste indicazioni con attenzione. Poi sforzatevi intenzionalmente di metterle in pratica e rafforzare la vostra fiducia.

1. *Sedete in prima fila.* Avete mai notato che negli incontri – in chiesa, in classe, e in ogni altro genere di assemblea – le ultime file sono le prime a riempirsi? La maggior parte delle persone si affanna a occupare le ultime file per “non dare troppo nell'occhio”. E il motivo per cui hanno paura di dare nell'occhio è che non hanno fiducia in se stesse.

Sedersi in prima fila rafforza la fiducia. Fatelo. D'ora in avanti prendete l'abitudine di sedervi il più vicino possibile alle prime file. Certo, più state avanti più potreste dare nell'occhio, ma ricordate che nel successo non c'è niente che non dia nell'occhio.

2. *Allenatevi a guardare negli occhi.* Il modo in cui una persona usa gli occhi dice molto di essa. Istantivamente vi fate delle domande sulla persona che non vi guarda negli occhi. “Cosa cerca di nascondere? Di cosa ha paura? Sta cercando di imbrogliarmi? Sta nascondendo qualcosa?”

In genere la mancanza di contatto con gli occhi dice due cose. Potrebbe dire: "Mi sento debole rispetto a te. Mi sento inferiore. Ho paura di te". Oppure evitare lo sguardo di un'altra persona potrebbe comunicare: "Mi sento in colpa. Ho fatto o pensato qualcosa che non voglio che tu sappia. Ho paura che se i nostri sguardi s'incontrano, tu veda la verità".

Non dite niente di buono su voi stessi quando evitate di guardare negli occhi. In effetti dite: "Ho paura. Non ho fiducia in me". Conquistate questa paura *sforzandovi* di guardare negli occhi l'altra persona.

Guardare l'altra persona negli occhi le dice: "Sono onesto e leale. Credo in quello che ti dico. Non ho paura. Ho fiducia in me stesso".

Mettete i vostri occhi al lavoro per voi. Puntateli proprio negli occhi dell'altra persona. Non solo vi dà fiducia. Ma vi fa *ottenere* la fiducia degli altri.

3. *Camminate più velocemente del 25 per cento.* Quando ero giovane, andare nel capoluogo della contea era un gran divertimento. Dopo aver finito le varie commissioni, una volta tornati alla macchina, mia madre spesso diceva: "Davey, stiamo un po' qui seduti a vedere la gente che passa".

Mia madre era una bravissima giocatrice. Diceva: "Guarda quello lì. Cosa pensi che lo affligga?" Oppure: "Cosa pensi che farà quella signora lì?" O ancora: "Guarda quella persona. Sembra proprio che abbia la testa fra le nuvole".

Guardare le persone camminare e andare in giro diventarono un vero divertimento. Era molto meno costoso del cinema (più tardi scoprii che era uno dei motivi per cui mia madre aveva inventato questo gioco) ed era molto più istruttivo.

Sono ancora un osservatore di camminate. Nei corridoi, negli atri, sui marciapiedi mi ritrovo occasionalmente a studiare il comportamento umano guardando semplicemente come si muovono le persone.

Gli psicologi collegano posture trasandate e camminate lente ad atteggiamenti spiacevoli verso se stessi, il proprio lavoro e le persone che ci stanno intorno. Ma gli psicologi ci dicono anche che potete cambiare i vostri atteggiamenti cambiando la vostra postura e la velocità dei vostri movimenti. Osservate, e scoprirete che le azioni del corpo sono il risultato di azioni mentali. La persona molto abbattuta, quella veramente spiantata, si limita a trascinarsi e a incespicare. Ha una fiducia in se stessa pari a zero.

Le persone medie hanno una camminata "media". Il loro ritmo è "medio". Hanno un aspetto tipo "non sono poi tanto fiero di me stesso".

C'è poi un terzo gruppo. Le persone di questo gruppo dimostrano un'estrema fiducia in se stesse. Camminano più velocemente della media. Sembra esserci un leggero slancio nel modo in cui camminano. Il loro modo di camminare dice al mondo: "Ho un posto importante in cui andare, qualcosa d'importante da fare. Inoltre, avrò successo in quello che farò fra 15 minuti".

Applicate la tecnica di camminare il 25 per cento più velocemente per rafforzare la vostra fiducia in voi stessi. Raddrizzate le spalle, alzate la testa, andate avanti un po' più velocemente e sentite la vostra fiducia crescere.

Provate e vedrete.

4. *Imparate a far sentire la vostra voce.* Lavorando con tanti gruppi diversi e di diversa grandezza, ho osservato molte persone di grande intuito e con un talento naturale bloccarsi e non essere capaci di partecipare a una discussione. Non è che queste persone non vogliano partecipare e unirsi agli altri. È una semplice mancanza di fiducia in se stessi.

Chi si estranea durante le riunioni di gruppo pensa fra sé e sé: "La mia opinione probabilmente non vale niente. Se dico qualcosa, farò la figura dello scemo. Starò zitto. Gli altri del gruppo probabilmente sanno molto più di me. Non voglio che gli altri sappiano quanto sono ignorante".

Ogni volta che qualcuno si estranea perde l'occasione di parlare, si sente sempre più inadeguato, sempre più inferiore. Spesso promette vanamente a se stesso (e nel profondo sa che non manterrà la promessa) di parlare la "prossima volta".

Questo è molto importante: ogni volta che qualcuno si estranea perde l'occasione di parlare, è come se ingerisse un'altra dose di veleno per la fiducia in se stesso. Diventa sempre meno fiducioso nei propri confronti.

Ma da un punto di vista positivo, invece, più vi fate sentire, più aumenterete la vostra fiducia, e più sarà facile parlare la volta successiva. Parlate. È una vitamina che rafforza la fiducia in se stessi.

Mettete questo rafforzatore di fiducia al lavoro. Prendete l'abitudine di parlare a ogni incontro di gruppo a cui partecipate. Parlate, dite *volontariamente* qualcosa a *ogni* convegno d'affari, incontro di comitato, riunione della comunità a cui partecipate. Non fate eccezioni. Fate un commento, un suggerimento,

una domanda. E non siate gli ultimi a parlare. Cercate d'essere colui che rompe il ghiaccio, il primo a fare un commento.

E non preoccupatevi mai di sembrare sciocchi. Non sarà così. Per ogni persona che la pensa diversamente da voi, probabilmente ce n'è una che la pensa come voi. Smettetela di chiedervi: "Avrò il coraggio di parlare?".

Concentratevi invece sull'ottenere l'attenzione del moderatore per parlare.

Per allenarvi e acquisire esperienza nel parlare in pubblico, considerate la possibilità di iscrivervi a un circolo per oratori nella vostra zona. Migliaia di persone timorose hanno costruito la propria fiducia attraverso un programma progettato per sentirsi a proprio agio parlando *con* le persone e *alle* persone.

5. *Fate un grande sorriso.* La maggior parte delle persone ha sentito dire almeno una volta che un sorriso dà una grande energia. È stato detto loro che un sorriso è un'eccellente medicina per la carenza di fiducia. Ma molte persone ancora non ci credono molto perché non hanno mai provato a sorridere quando avvertono paura.

Fate questo piccolo esperimento. Provate a sentirvi sconfitti e a fare un grande sorriso allo stesso tempo. Non ce la fate. Un grande sorriso vi dà fiducia. Un grande sorriso sconfigge la paura, fa scivolare via le preoccupazioni, sconfigge la delusione.

È un vero sorriso non solo cura il vostro disagio. Un vero sorriso scioglie l'opposizione altrui – e lo fa istantaneamente. Un'altra persona non riuscirà ad arrabbiarsi con voi se gli fate un grosso, sincero sorriso. L'altro giorno, mi è successo un piccolo incidente che illustra proprio questo. Ero fermo a un incrocio in attesa del verde quando sono stato tamponato. L'automobilista dietro di me aveva avuto un problema con i freni mettendo a dura prova il mio paraurti posteriore. Ho guardato nello specchio retrovisore e l'ho visto scendere dalla macchina. Sono sceso anch'io e, dimenticando le buone regole, ho cominciato a prepararmi a un bel duello verbale. Confesso che ero pronto a farlo verbalmente a pezzi.

Fortunatamente, prima che potessi agire, lui è venuto verso di me, ha sorriso, e ha detto con voce sincera: "Amico mio, non l'ho fatto apposta". Quel sorriso corrispondeva alla sincerità delle sue parole e mi ha conquistato. Ho balbettato qualcosa come: "Non fa niente. Succede". In meno di un battito di ciglia, la mia opposizione si era tramutata in amicizia.

Fate un grande sorriso e vi sentirete come se “fossero tornati i bei tempi”. Ma che sia un *grande* sorriso. Un mezzo sorriso non dà una garanzia completa. Sorridete fino a mostrare i denti. Quel grande sorriso dà una garanzia completa.

Ho sentito dire molte volte: “Sì, ma quando ho paura di qualcosa, o quando sono arrabbiato, non me la sento di sorridere”.

È naturale che non ve la sentiate. Nessuno se la sentirebbe. Il trucco è dire a voi stessi, con convinzione: “Adesso sorrido”.

Poi sorridete.

Coltivate il potere del sorriso.

METTETE QUESTE CINQUE PROCEDURE AL LAVORO PER VOI

1. L'azione cura la paura. Isolate la vostra paura e poi fate un'azione costruttiva. L'inattività – non fare niente per risolvere una certa situazione – rafforza la paura e distrugge la fiducia in se stessi.

2. Fate uno sforzo intenso per mettere solo pensieri positivi nella vostra banca della memoria. Non lasciate che i pensieri negativi, autodenigratori, crescano fino a diventare dei mostri mentali. Rifiutate semplicemente di rammentare eventi o situazioni spiacevoli.

3. Mettete le persone nella giusta prospettiva. Ricordate, le persone si somigliano, si somigliano molto più di quanto non siano diverse. Acquisite un punto di vista equilibrato dell'altra persona. È solo un essere umano. E sviluppate un atteggiamento di comprensione. Molte abbaieranno, ma è raro trovarne una che morda sul serio.

4. Abituatevi a fare quello che la vostra coscienza vi dice essere giusto. Questo previene il diffondersi di un velenoso complesso di colpa. Fare ciò che è giusto è una regola estremamente pratica per il successo.

5. Fate che tutto di voi dica: “Ho fiducia, molta fiducia in me stesso”. Mettete in pratica queste piccole tecniche nelle vostre attività quotidiane.

- a. Sedete in prima fila
- b. Guardate le persone negli occhi
- c. Camminate più velocemente del 25%
- d. Fate sentire la vostra voce
- e. Fate grandi sorrisi.

4

Come pensare in grande

RECENTEMENTE HO CONVERSATO CON UNA SPECIALISTA DEL RECLUTAMENTO per una delle più grandi organizzazioni industriali del paese. Per mesi, ogni anno, va in giro per le università a reclutare studenti dell'ultimo anno per il programma di formazione di giovani dirigenti della sua azienda. Il tenore dei suoi commenti indicava che era scoraggiata circa gli atteggiamenti di molte delle persone con cui parlava.

“La maggior parte dei giorni intervisto da 8 a 12 studenti universitari, tutti con una media alta e almeno in parte interessati a lavorare da noi. Una delle cose principali che vogliamo determinare nelle interviste di qualifica è la motivazione dell'individuo. Vogliamo sapere se è il tipo di persona in grado, nell'arco di pochi anni, di dirigere grandi progetti, gestire una filiale o uno stabilimento, o in qualche altro modo dare un contributo concreto all'azienda.

“Devo dire che non sono molto soddisfatta degli obiettivi personali della maggior parte delle persone con cui parlo. Saresti sorpreso”, continuò, “da quanti ventiduenni sono più interessati al nostro piano pensionistico che a qualsiasi altra cosa offriamo. La seconda domanda più frequente è: ‘Dovrò viaggiare molto?’. La maggior parte di loro sembra definire la parola *successo* come sinonimo di *sicurezza*. Possiamo correre il rischio di dare l'azienda in mano a persone di questo genere?

“La cosa che non riesco a capire è: perché i giovani d’oggi sono così ultraconservatori, così limitati nella loro visione del futuro? Ogni giorno ci sono sempre più segnali che indicano grandi opportunità. Questa nazione sta facendo progressi da record nello sviluppo scientifico e industriale. La nostra popolazione sta avanzando rapidamente. Se c’è un momento di essere ottimisti in America, è proprio adesso”.

La tendenza di così tante persone a pensare in piccolo significa che c’è molta meno competizione di quel che credete nel perseguire una carriera ricca di soddisfazioni.

Laddove si parla di successo, le persone non sono misurate in centimetri, chili o lauree, o famiglia d’origine; si misurano attraverso la grandezza del loro pensiero. Quanto pensiamo in grande determina la misura dei nostri raggiungimenti. Vediamo adesso come ingrandire il nostro modo di pensare.

Vi siete mai chiesti: “Qual è la mia più grande debolezza?”. Probabilmente la più grande debolezza umana è l’autodenigrazione – cioè, autosvalutarsi. L’autodenigrazione si mostra nelle più svariate forme. John vede un’offerta di lavoro su un giornale; è esattamente ciò che vorrebbe. Ma non fa niente perché pensa: “Non sono abbastanza bravo per quel lavoro, quindi perché provarci?”. Oppure Jim vorrebbe uscire con Joan, ma non le telefona perché pensa di non essere alla sua altezza.

Tom pensa che il sig. Richards sarebbe un ottimo cliente per il suo prodotto, ma Tom non gli telefona. Pensa che il sig. Richards sia troppo importante. Pete sta compilando una domanda di assunzione. Una domanda chiede: “Quale stipendio di partenza si aspetta?”. Pete scrive una cifra modesta perché in fondo non pensa di valere la cifra più alta che vorrebbe guadagnare.

Per migliaia di anni i filosofi hanno dato un buon suggerimento: *conosci te stesso*. Ma la maggior parte delle persone, a quanto pare, lo interpreta come: *conosci solo la parte negativa di te stesso*. L’autovalutazione consiste soprattutto nel fare un lungo elenco mentale dei propri difetti, deficienze, inadeguatezze.

È bene conoscere le nostre incapacità, perché ci mostra dove possiamo migliorare. Ma se riconosciamo solo le nostre caratteristiche negative siamo in un bel guaio. Il nostro valore è molto piccolo.

Questo è un esercizio per aiutarvi a misurare la vostra reale grandezza. L'ho usato in molti programmi di formazione per dirigenti e addetti alle vendite. Funziona.

1. Determinate le vostre cinque qualità principali. Chiedete a un amico obiettivo di aiutarvi – possibilmente il vostro coniuge, il vostro superiore, un insegnante – una persona intelligente che sia in grado di darvi un'opinione onesta. (Esempi di qualità spesso elencate sono livello d'istruzione, esperienza, abilità tecniche, aspetto fisico, stabilità familiare, atteggiamenti, personalità, iniziativa).
2. Poi, sotto ogni qualità, scrivete il nome di tre persone che conoscete e che abbiano raggiunto un grande successo, ma che *non* hanno queste qualità a un livello alto come il vostro.

Quando avrete completato questo esercizio, scoprirete di superare molte persone di successo in almeno una qualità.

C'è una sola conclusione logica a cui potete arrivare: siete più grandi di quello che pensate. Quindi, adattate il vostro modo di pensare alla vostra vera grandezza. Pensate tanto in grande quanto lo siete veramente! Non autosvalutate mai voi stessi, mai!

La persona che dice “adamantino” quando durante una normale conversazione intende dire “inflessibile”, oppure che dice “coquette” quando potremmo capirlo meglio se dicesse “bel-imbusto” avrà anche un grande vocabolario. Ma ha il vocabolario di chi pensa in grande? Probabilmente no. Le persone che usano parole e frasi difficili, altisonanti, che la maggior parte delle persone fatica a capire, hanno la tendenza a essere autoritarie e arroganti. E le persone arroganti in genere pensano in piccolo.

La misura importante del vocabolario di una persona non è la grandezza o il numero delle parole che usa. Piuttosto, ciò che conta, la *sola* cosa che conta del vocabolario di una persona, è l'effetto che le sue parole e le sue frasi hanno sul suo modo di pensare e su quello degli altri.

Questa è una cosa fondamentale: *non pensiamo in parole e frasi. Pensiamo solo in figure e/o immagini.*

Le parole sono il materiale grezzo del pensiero.

Quando vengono dette o lette, quel meraviglioso strumento, la mente, converte automaticamente parole e frasi in immagini mentali. Ogni parola, ogni frase, crea un'immagine mentale leggermente diversa. Se qualcuno vi dice: "Jim ha comprato una casa nuova", vi viene in mente un'immagine. Ma se vi dice: "Jim ha comprato una nuova colonica", vi viene un'immagine diversa. Le immagini mentali che vediamo sono modificate dal genere di parole che usiamo per nominare e descrivere le cose.

Vediamola in questo modo. Quando parlate o scrivete siete, in un certo senso, un proiettore che proietta una serie di immagini nella mente degli altri. E le immagini che create determinano come voi e gli altri reagite.

Supponiamo che diceste a un gruppo di persone: "Mi dispiace dover comunicare che abbiamo fallito". Cosa vedono quelle persone? Vedono la sconfitta e tutto il disappunto e la delusione che la parola "fallito" trasmette. Supponiamo invece che diceste: "Questo è un nuovo approccio che penso funzionerà". Si sentirebbero incoraggiate, pronte a tentare di nuovo.

Immaginiamo che diceste: "Abbiamo un problema". Avete creato nella mente degli altri l'immagine di una cosa difficile, spiacevole da risolvere. Dite invece: "Abbiamo una sfida davanti a noi", e avete creato un'immagine di divertimento, competizione, qualcosa di piacevole da fare.

Oppure dite a un gruppo: "Siamo incappati in una grande spesa", e le persone vedranno soldi spesi che non torneranno. Questo è davvero spiacevole. Dite invece: "Abbiamo fatto un grande investimento", e le persone vedranno l'immagine di una cosa che più in là darà dei profitti, una visione molto piacevole.

Il punto è questo: coloro che pensano in grande sono specialisti nel creare immagini positive, ottimistiche, che guardano al futuro, nella propria mente e nelle menti degli altri. *Per pensare in grande dobbiamo usare parole e frasi che producono immagini mentali grandi e positive.*

Nella colonna di sinistra ci sono esempi di frasi che creano pensieri piccoli, negativi, deprimenti. Nella colonna di destra si affronta la stessa situazione ma in modo grande e positivo.

Chiedete a voi stessi mentre le leggete: "Che immagini mentali vedo?"

Frasi che creano piccole immagini mentali negative

1. Non c'è niente da fare, ci hanno battuti.
2. Una volta ho fatto quell'attività e ho fallito. Non la farò mai più.
3. Ci ho provato ma il prodotto non si vende. Le persone non lo vogliono.
4. Il mercato è saturo. Pensa, il 75 per cento del mercato potenziale è già stato coperto. Meglio lasciar perdere.
5. I loro ordini sono stati piccoli. Eliminiamoli dalla lista dei clienti.
6. Cinque anni è un periodo troppo lungo per arrivare ai vertici della vostra azienda. Non accetto il lavoro.
7. La concorrenza ha tutti i vantaggi. Come ci si può aspettare che io riesca a effettuare delle vendite contro tale avversario?
8. Nessuno vorrà mai quel prodotto.

Frasi che creano grandi immagini mentali positive

- Ancora non ci hanno battuti. Continuiamo a provare. Ecco un altro modo di procedere.
- Ho fallito ma è stato per colpa mia. Ci riproverò.
- Fino ad ora non sono riuscito a vendere questo prodotto. Ma so che è buono e troverò il modo di venderlo.
- Pensa, il 25 per cento del mercato non è stato ancora coperto. Io ci sto. Sembra proprio una grande opportunità.
- I loro ordini sono stati piccoli. Facciamo un piano per vendere loro una quantità maggiore delle cose di cui hanno bisogno.
- Cinque anni non sono poi tanti. Questo mi lascia 30 anni di lavoro ai livelli più alti.
- La concorrenza è forte. È inutile negarlo, ma nessuno ha mai *tutti* i vantaggi. Lavoriamo insieme e troviamo un modo di batterla al suo stesso gioco.
- Nella sua forma presente forse potrebbe non essere vendibile, ma consideriamo la possibilità di fare alcune modifiche.

- | | |
|--|---|
| 9. Aspettiamo che arrivi una recessione, poi compriamo delle azioni | Investiamo adesso.
Scommettiamo sulla prosperità, non sulla depressione. |
| 10. Sono troppo giovane (vecchio) per quel lavoro. | Essere giovane (vecchio) è un vantaggio evidente. |
| 11. Non funzionerà, te lo dimostro. L'immagine: oscurità, tenebre, disappunto, dolore, fallimento. | Funzionerà, te lo dimostro. L'immagine: luce, speranza, successo, divertimento, vittoria. |

QUATTRO MODI PER SVILUPPARE IL VOCABOLARIO DI CHI PENSA IN GRANDE

Questi sono quattro modi che vi aiuteranno a sviluppare il vocabolario di una persona che pensa in grande.

1. Usate parole e frasi potenti, positive, gioiose per descrivere come vi sentite. Quando qualcuno vi chiede: "Come stai oggi?" e rispondete dicendo: "Sono stanco (ho l'emicrania, vorrei fosse già sabato, non mi sento tanto bene)", vi state facendo sentire ancora peggio. Abituatevi a fare così: è una cosa molto semplice, ma ha un grande potere. Ogni volta che qualcuno vi chiede: "Come stai?" oppure "Come va oggi?", rispondete dicendo: "*Meravigliosamente! Grazie, e tu?*", oppure dite "Benissimo" o "Bene". Dite di stare meravigliosamente bene ogni volta che ne avete l'occasione e comincerete a sentirvi meravigliosamente bene – e anche più potenti. Fatevi conoscere come una persona che sta sempre bene. Vi farà trovare molti amici.

2. Usate parole brillanti, allegre e positive per descrivere le altre persone. Fissate la regola di avere una grande parola positiva per tutti i vostri amici e colleghi. Quando state parlando con qualcuno di una terza persona che non è presente, assicuratevi di parlarne con grandi parole e frasi come: "È veramente una *brava persona*", "Mi dicono che sta andando *meravigliosamente bene*". State attenti a evitare il pettegolezzo denigratorio. Alla fine la terza persona verrà a sapere quello che è stato detto, e allora quello stesso trattamento sarà riservato a voi.

3. Usate un linguaggio positivo per incoraggiare gli altri. Complimentatevi personalmente con le persone a ogni occasio-

ne. Tutti quelli che conoscete bramano ricevere elogi. Abbiate una buona parola speciale per vostra moglie o vostro marito, tutti i giorni. Riconoscete e fate i complimenti a chi lavora con voi. L'elogio, dispensato con sincerità, è uno strumento per il successo. Usatelo! Usatelo ripetutamente. Fate i complimenti alle persone per il loro aspetto, il loro lavoro, i loro raggiungimenti, le loro famiglie.

4. Usate parole positive per illustrare progetti ad altre persone. Quando le persone sentono qualcosa come: "Ci sono *buone* notizie. Abbiamo un'ottima opportunità...", le loro menti cominciano a scintillare. Ma quando sentono qualcosa come: "Che ci piaccia o no, abbiamo un lavoro da fare", l'immagine mentale è grigia, noiosa e la loro reazione si adegua di conseguenza. Promettete vittoria e vedrete occhi che s'illuminano. Promettete vittoria e guadagnerete appoggi. Costruite castelli, non scavate tombe!

VEDETE CIÒ CHE POTREBBE ESSERE, NON SOLO CIÒ CHE È

Chi pensa in grande si abitua a vedere non soltanto quello che è, ma ciò che potrebbe essere. Questi sono quattro esempi che illustrano questo punto.

1. *Cosa determina il valore di un immobile?* Un agente immobiliare di grande successo, specializzato in proprietà rurali, dimostra quello che si può fare se ci abituiamo a vedere qualcosa dove c'è poco o niente al momento.

"La maggior parte delle proprietà in questa zona", mi raccontò il mio amico, "è in rovina e non molto attraente. Io ho successo perché non cerco di vendere ai miei potenziali clienti un podere per quello che è.

"Sviluppo tutto il mio piano di vendita intorno a quello che un podere può diventare. Dire semplicemente al cliente: 'Il podere ha X ettari di terreno libero, e X ettari di boschi, e dista X chilometri dalla città', non lo stimola e non gli fa venire la voglia di comprare. Ma quando gli mostro un progetto concreto per fare qualcosa con quel podere, ho quasi chiuso l'affare. Ti faccio vedere cosa voglio dire".

Aprì la sua valigetta e tirò fuori un fascicolo. "Questo podere", disse, "è una nostra nuova acquisizione. È come tante altre. Si trova a 70 chilometri dal centro dell'area metropolitana, l'e-

dificio è in rovina e il terreno non è coltivato da cinque anni. Ecco cosa ho fatto. La settimana scorsa ho passato due giorni interi solo a esaminarlo. Ho camminato per la proprietà più volte. Ho dato un'occhiata ai poderi confinanti. Ho studiato la posizione del podere rispetto alle autostrade esistenti e future. Mi sono chiesto: 'Cosa c'è di buono in questo podere?'.

"Sono arrivato a elaborare tre possibilità. Sono queste". Me le mostrò. Ogni progetto era battuto a macchina e sembrava completo in tutto e per tutto. Un progetto suggeriva di convertire il podere in un maneggio. Il progetto dimostrava perché l'idea era ben fondata: città in espansione, un maggiore amore per gli spazi aperti, più soldi spesi per i momenti di svago, strade in buone condizioni. Il progetto mostrava anche come il podere potesse accogliere un numero sufficiente di cavalli tale da rendere del tutto evidenti le possibili entrate. L'idea del maneggio era nel suo insieme molto esauriente, molto convincente. Il progetto era così chiaro e assennato che riuscivo a "vedere" una dozzina di coppie a cavallo in mezzo agli alberi.

Allo stesso modo questo rappresentante intraprendente aveva sviluppato un secondo progetto per la creazione di un vivaio e un terzo progetto per la creazione combinata di vivaio e azienda avicola.

"Quando parlo ai miei clienti non avrò bisogno di convincerli che il podere è un buon acquisto così com'è. Li aiuto a vedere un'immagine del podere trasformato in un qualcosa di redditizio.

"A parte il fatto di vendere più poderi più velocemente, il mio metodo di vendere la proprietà per quello che può diventare mi ripaga in un altro modo. Posso vendere un podere a un prezzo più alto della concorrenza. Le persone sono naturalmente disposte a pagare di più un terreno e un'idea che non soltanto un terreno. Grazie a questo, più persone vogliono affidarmi i loro poderi e le mie provvigioni su ogni vendita sono più alte".

La morale è questa: *Guardate le cose non per quello che sono, ma per quello che possono diventare. La visualizzazione aggiunge valore a tutto. Una persona che pensa in grande visualizza sempre quello che può essere fatto nel futuro. Non rimane bloccata nel presente.*

2. *Quanto vale un cliente?* La dirigente di un grande magazzino stava parlando a una riunione di direttori del marketing. Diceva: "Forse sono un po' all'antica, ma appartengo alla scuo-

la che crede che il miglior modo per far sì che i clienti tornino, sia di offrire loro un servizio cordiale e cortese. Un giorno camminavo nel nostro negozio e ho sentito un commesso che litigava con un cliente. Il cliente se ne andò irritato.

“Dopodiché il commesso disse a un collega: ‘Non permetterò a un cliente da 1,98 dollari di prendersi tutto il mio tempo e di farmi mettere sottosopra il negozio per trovare quello che vuole. Non ne vale la pena’”.

“Me ne andai”, continuò la dirigente, “ma non riesco a togliermi quelle parole dalla testa. È una cosa grave, pensai, se i nostri commessi pensano ai clienti come clienti da 1,98 dollari. Decisi allora che questo concetto doveva essere cambiato. Quando tornai all’ufficio chiamai il direttore delle ricerche e gli chiesi di scoprire quanto aveva speso il cliente medio nel nostro negozio l’anno precedente. Il numero che venne fuori sorprese anche me. Secondo l’attento calcolo del nostro direttore delle ricerche, il cliente tipico spendeva da noi 362 dollari.

“La cosa successiva che feci fu di convocare una riunione di tutti i supervisori del personale spiegando loro l’incidente. Poi mostrai loro quanto vale davvero un cliente. Quando feci vedere a tutte queste persone che il cliente non va valutato su una singola vendita ma su base annua, il servizio reso ai clienti migliorò nettamente”.

La conclusione raggiunta dalla direttrice delle vendite si applica a qualsiasi tipo di attività. Sono gli affari che si ripetono che generano profitto. Spesso non c’è alcun profitto sulle prime vendite effettuate. Guardate alla spesa potenziale che faranno i clienti, non solo a quello che comprano oggi.

Dare grande valore ai clienti è ciò che li converte in grandi clienti fidelizzati. Dare ai clienti poco valore li fa andare altrove. Uno studente mi raccontò questo fatto simile spiegandomi perché non sarebbe mai tornato a mangiare in un certo locale.

“Un giorno, a pranzo”, cominciò lo studente, “decisi di provare un nuovo locale che aveva aperto un paio di settimane prima. Gli spiccioli sono importanti per me adesso, così sto abbastanza attento a quello che compro. Passando davanti alla sezione dei secondi vidi del tacchino con contorno che aveva un bell’aspetto e col prezzo chiaramente segnato a 39 centesimi.

“Quando arrivai alla cassa, la cassiera guardò il mio vassoio e disse: ‘1,09’. Le chiesi gentilmente di controllare perché avevo calcolato che dovevano essere 99 centesimi. Dopo avermi dato

un'occhiataccia, rifece il conto. La differenza era dovuta al tacchino. Mi aveva conteggiato 49 centesimi invece di 39. Allora richiamai la sua attenzione al cartello che diceva 39 centesimi.

"Questo le fece saltare i nervi: 'Non m'importa cosa dice il cartello. Dovrebbe essere 49 centesimi. Guardi. Questo è il mio listino prezzi. Qualcuno di là ha fatto un errore. Lei mi deve pagare 49 centesimi'.

"Provai allora a spiegarle che il motivo per cui avevo scelto il tacchino era perché *costava* 39 centesimi. Se il prezzo esposto fosse stato di 49 centesimi avrei scelto qualcos'altro.

"A questo lei rispose: 'Dovrà per forza pagare 49 centesimi'. Pagai perché non volevo stare lì a fare una scenata. Ma in quel momento decisi che non sarei mai più tornato a mangiare lì. Spendo circa 250 dollari all'anno per il pranzo e di sicuro loro non ne vedranno neanche un centesimo".

Ecco un altro esempio di visione in piccolo. La cassiera vide solo una piccola moneta da dieci centesimi, non i potenziali 250 dollari.

3. *Il caso del lattaio cieco.* È sorprendente come a volte le persone siano cieche rispetto al potenziale. Qualche anno fa un giovane lattaio venne alla nostra porta per proporci i suoi servizi. Gli spiegai che avevamo già un servizio di consegna del latte a domicilio e che ne eravamo soddisfatti. Gli suggerii di andare alla porta accanto e di parlare con la signora che vi abitava.

Rispose: "Ho già parlato con la signora accanto, ma loro consumano solo un litro ogni due giorni, e non è abbastanza perché valga la pena fare la consegna".

"Può darsi", dissi, "ma quando ha parlato con i nostri vicini, non ha notato che nel giro di un mese o poco più la richiesta di latte aumenterà considerevolmente in quella famiglia? Ci sarà un nuovo arrivo che consumerà molto latte".

Il giovane rimase ammutolito per un attimo, e poi esclamò: "Ma come si fa a essere così ciechi?".

Oggi quella famiglia da un litro compra 7 litri ogni due giorni da un lattaio con un po' di visione. Quel primo neonato, un maschietto, adesso ha due fratelli e una sorella. E mi è stato detto che ce n'è un altro in arrivo.

Come si fa a non vedere? Cercate di vedere ciò che potrebbe essere, non solo ciò che è.

L'insegnante che vede Jimmy solo per quello che è – un monello maleducato, distratto, villano – certamente non aiuterà la crescita di Jimmy. Ma l'insegnante che vede Jimmy non per

quello che è adesso ma per quello che può diventare, otterrà dei risultati.

La maggior parte della gente che passa per i bassifondi vede solo vagabondi vestiti di stracci e barcollanti, irrimediabilmente persi nell'alcool. Alcune persone altruiste vedono altro nella gente dei bassifondi: vedono un cittadino recuperato. E poiché lo vedono, riescono in molti casi a fare un eccellente lavoro di riabilitazione.

4. *Cosa determina il vostro valore?* Dopo una sessione di un corso di formazione qualche settimana fa, un giovane venne da me e mi chiese se poteva parlarmi per qualche minuto. Sapevo che quel giovane di 26 anni aveva avuto un'infanzia difficile. Inoltre aveva avuto molta sfortuna nei suoi primi anni di vita adulta. Sapevo anche che si stava seriamente impegnando per preparare per sé un solido futuro.

Prendendo un caffè insieme, abbiamo velocemente risolto il suo problema di natura pratica, e la discussione si spostò su come le persone che hanno poche risorse materiali dovrebbero vedere il proprio futuro. I suoi commenti danno una risposta forte e diretta.

“Ho meno di 200 dollari in banca. Il mio lavoro come impiegato non paga molto e non è di grande responsabilità. La mia macchina ha quattro anni e mia moglie ed io viviamo in un piccolo appartamento al secondo piano.

“Ma, professore”, continuò, “non ho intenzione di permettere a quello che non ho di fermarmi”.

Questa era un'affermazione curiosa e così gli chiesi di spiegarsi.

“Funziona così”, riprese, “negli ultimi tempi ho analizzato molto le persone e ho notato questo. Le persone che non hanno molto vedono se stesse per quello che hanno al momento. È tutto quello che vedono. Non vedono un futuro, solo un brutto presente.

“Il mio vicino è un buon esempio. Si lamenta continuamente di avere un lavoro con uno stipendio basso, dei tubi che si ostruiscono sempre, della fortuna che ha arriso a qualcun altro, dei conti del dottore che si accumulano. Ricorda così spesso a se stesso di essere povero che adesso è convinto che lo sarà sempre. Si comporta come se fosse condannato a vivere in quell'appartamento fatiscante per il resto della vita”.

Il mio amico stava davvero parlando col cuore e dopo un attimo di pausa aggiunse: "Se mi vedessi strettamente per quello che sono – auto vecchia, basso reddito, piccolo appartamento e dieta a base di hamburger – non potrei non essere scoraggiato. Vedrei un nessuno e *sarei* un nessuno per il resto della vita.

"Ho deciso di vedere me stesso per quello che sarò fra pochi brevi anni. Non mi vedo impiegato di banca ma dirigente. Non vedo un appartamento fatiscente. Vedo una bella casa in periferia. E quando mi vedo in quel modo mi sento più grande e penso più in grande. E ho raccolto tanta esperienza personale per dimostrare che questo atteggiamento rende".

Non è questo uno splendido modo per dare valore a se stessi? Questo giovane è sulla strada verso una bella vita. Ha fatto suo questo fondamentale principio del successo: Non importa ciò che uno ha. Piuttosto, è quello che uno progetta di avere che conta.

Il valore che il mondo ci riconosce è in pratica identico a quello che riconosciamo a noi stessi.

Ecco come potete sviluppare il potere di vedere ciò che può essere, non solo ciò che è. Definisco questi come esercizi "per aumentare il proprio valore".

1. Allenatevi a dare valore alle cose. Ricordate l'esempio dell'agente immobiliare. Chiedetevi: "Cosa posso fare per "dare valore" a questa stanza o a questa casa o a quest'attività?" Cercate delle idee per dare più valore alle cose. Una cosa – un terreno libero, una casa, o un'attività – ha un valore proporzionale alle idee di utilizzo che se ne ha.

2. Allenatevi a dare valore alle persone. Mentre andate sempre più in alto nel mondo del successo, il vostro lavoro sarà sempre più nello "sviluppo delle persone". Chiedetevi: "Cosa posso fare per 'dare valore' ai miei subordinati? Cosa posso fare per aiutarli a diventare più efficaci?" Ricordate, per tirare fuori il meglio da una persona dovete prima vedere il meglio in quella persona.

3. Allenatevi a dare valore a voi stessi. Intervistatevi quotidianamente. Chiedetevi: "Cosa posso fare oggi per dare più valore a me stesso?" Visualizzatevi non per quello che siete ma per quello che potete essere. In seguito le occasioni specifiche per raggiungere il vostro vero potenziale si presenteranno da sole. Provate e vedrete.

Un direttore e titolare in pensione di una tipografia media (60 impiegati) mi spiegò com'era stato scelto il suo successore.

“Cinque anni fa”, cominciò il mio amico, “avevo bisogno di un ragioniere che seguisse il normale lavoro di contabilità e di gestione dell'ufficio. La persona che assunsi si chiamava Harry e aveva solo 26 anni. Non sapeva niente del lavoro di una tipografia, ma il suo curriculum mostrava che era un bravo ragioniere. E quando sono andato in pensione un anno e mezzo fa, gli abbiamo addirittura conferito la carica di presidente e direttore generale dell'azienda.

“Guardando a posteriori, Harry aveva una caratteristica che lo metteva davanti a tutti gli altri. Harry era sinceramente e attivamente interessato a tutta l'azienda, non solo a compilare gli assegni e a tenere i libri contabili. Quando vedeva che poteva aiutare gli altri impiegati, non si tirava indietro.

“Il primo anno che Harry era con me, alcuni impiegati sono andati via. Harry venne da me presentandomi un programma d'indennità accessoria a basso costo che, asseriva, avrebbe abbassato il ricambio. E funzionò.

“Harry ha fatto anche molte altre cose che hanno aiutato tutta l'azienda, non solo il suo settore di competenza. Fece uno studio dettagliato dei costi del nostro settore produttivo e mi mostrò come ci avrebbe ripagato un investimento di 30.000 dollari in macchinari nuovi. Una volta subimmo un calo delle vendite piuttosto forte. Harry andò dal nostro direttore delle vendite e disse: ‘Non so molto del settore delle vendite ma permettemi di dare una mano’. E lo fece. Harry trovò parecchie buone idee che ci hanno aiutato a vendere di più.

“Quando un nuovo impiegato veniva assunto, Harry era sempre pronto a metterlo a suo agio. Harry s'interessava veramente a tutta l'organizzazione.

“Quando sono andato in pensione Harry era l'unica scelta logica per la mia successione.

“Ma non mi devi fraintendere”, disse il mio amico, “Harry non ha mai cercato di scavalcarmi. Non faceva intrighi. Non era aggressivo in senso negativo. Non pugnava le persone alle spalle, non andava in giro a impartire ordini. Andava in giro a dare una mano. Harry agiva come se tutto ciò che faceva parte dell'azienda avesse un effetto anche su di lui. Fece diventare gli affari dell'azienda i propri affari”.

Possiamo tutti imparare una lezione da Harry. L'atteggiamento: “Faccio il mio lavoro e questo è sufficiente”,

è un modo di pensare piccolo e negativo. Coloro che pensano in grande vedono se stessi come membri di una squadra, vincenti o perdenti insieme alla squadra, non da soli. Aiutano in ogni modo possibile, anche quando non c'è alcun compenso diretto e immediato o ricompense di altro genere. La persona che non si cura di un problema al di fuori del proprio settore, commentando: "Non sono fatti miei, che siano loro a preoccuparsene", non ha l'atteggiamento necessario per diventare un grande leader.

Allenatevi a fare questo. Allenatevi a essere una persona che pensa in grande. Considerate gli interessi dell'azienda come se fossero identici ai vostri. Probabilmente solo pochissime persone che lavorano in grandi aziende hanno un interesse sincero e non egoistico per la propria azienda. Dopotutto, solo pochi si qualificano come persone che pensano in grande. E alla fine queste poche persone sono ricompensate con gli incarichi pagati meglio e di maggiore responsabilità.

Molte, molte persone dotate di grande potenziale permettono a piccole e minuscole cose insignificanti di chiudergli la strada verso il successo. Vediamo quattro esempi:

1. COSA CI VUOLE PER FARE UN BUON DISCORSO IN PUBBLICO?

Quasi tutti vorrebbero avere la capacità di fare bella figura quando si tratta di parlare in pubblico. Ma la maggior parte delle persone non soddisfa questo desiderio. La maggior parte delle persone sono oratori mediocri.

Perché? Il motivo è semplice. La maggior parte delle persone si concentra sulle cose piccole e triviali del parlare in pubblico, a danno delle cose grandi e importanti. Nel prepararsi per un discorso la maggior parte delle persone si dà una tonnellata d'istruzioni mentali come: "Devo ricordarmi di stare ben dritto", "Non muoverti in giro e non usare le mani", "Non far vedere al pubblico che stai usando degli appunti scritti", "Ricorda di non fare errori grammaticali, specialmente non dire 'lui e me', di 'lui ed io'", "Controlla che la cravatta sia dritta", "Parla a voce alta, ma non troppo alta", e così via.

Cosa succede allora quando l'oratore si alza per parlare? È spaventato perché ha dato a se stesso un elenco terrificante di cose da non fare. Si confonde durante il discorso e si ritrova a

domandare silenziosamente a se stesso: "Ho sbagliato?". È, in breve, un fallimento. Ha fallito perché si è concentrato sulle cose piccole e triviali, relativamente poco importanti, che fanno un buon oratore, ed ha omesso di concentrarsi sulle grandi cose che fanno un grande oratore: *la consapevolezza di ciò di cui parlerà e un intenso desiderio di comunicarlo ad altre persone.*

La vera misura di un oratore non è se stava dritto con la schiena o se ha fatto qualche errore grammaticale, è invece se il pubblico ha colto il messaggio che voleva trasmettere. Molti dei nostri migliori oratori hanno dei piccoli difetti; alcuni di loro hanno anche delle voci poco gradevoli. Alcuni degli oratori più ricercati negli Stati Uniti non passerebbero un corso di oratoria condotto secondo il vecchio metodo negativo del "non fare questo e non fare quest'altro".

Tuttavia tutti i grandi oratori hanno una cosa in comune. *Hanno qualcosa da dire e sentono un desiderio ardente di dirlo ad altre persone.*

Non permettete alla preoccupazione per le piccole cose di impedirvi di parlare in pubblico con successo.

2. COSA CAUSA I LITIGI?

Vi siete mai chiesti cosa causa i litigi? In almeno il 99 per cento dei casi, i litigi cominciano da cose piccole e insignificanti come questa: John torna a casa un po' stanco, un po' nervoso. La cena non lo soddisfa a pieno e allora arriccchia il naso e si lamenta. Neanche Joan ha avuto una buona giornata, quindi si difende dicendo: "Cosa ti aspetti da quel poco che possiamo spendere per la spesa?" oppure "Forse potrei cucinare meglio se avessi una cucina nuova come gli altri". Questo offende l'orgoglio di John che quindi parte all'attacco: "Cara Joan, non è questione di soldi; è solo che non li sai gestire".

E vanno avanti così! Prima che dichiarino una tregua, ogni genere di accuse saranno rinfacciate dai due contendenti. Suoceri, sesso, soldi, promesse pre e post-matrimoniali e altri argomenti saranno tirati in ballo. Entrambi usciranno dalla battaglia nervosi, tesi. Niente sarà stato appianato ed entrambi avranno acquisito nuove munizioni per rendere ancora più feroce il prossimo litigio. Sono le cose piccole e insignificanti che

causano i litigi. Quindi, per eliminare i litigi, eliminate il modo di pensare in piccolo.

Ecco una tecnica che funziona. Prima di lamentarvi o accusare o sgridare qualcuno o difendervi partendo al contrattacco, chiedetevi: "È davvero importante?" Nella maggior parte dei casi non lo è e potete evitare il conflitto.

Chiedetevi: "È davvero importante se lui (lei) lascia sporco in giro, o dimentica di rimettere il tappo al dentifricio, o torna a casa tardi?"

"È davvero importante se lui (lei) ha sprecato un po' di soldi o ha invitato delle persone che non mi piacciono?"

Quando avete l'impulso di agire in modo negativo, chiedetevi: "È davvero importante?" Questa domanda ha un effetto magico per creare una situazione migliore a casa.

Funziona anche in ufficio. Funziona tornando dal lavoro, nel traffico, quando un altro automobilista vi taglia la strada. Funziona in qualsiasi situazione della vita che potrebbe generare dei conflitti.

3. JOHN HA AVUTO L'UFFICIO PIÙ PICCOLO E HA AVUTO UN CROLLO

Diversi anni fa ho osservato come il modo di pensare in piccolo riguardo a un compito assegnato in ufficio, ha distrutto le possibilità di un giovane per una carriera di grande profitto in campo pubblicitario.

Quattro giovani dirigenti, tutti allo stesso livello, furono trasferiti in uffici nuovi. Tre degli uffici erano identici in tutto e per tutto. Il quarto era più piccolo e meno curato.

Il quarto ufficio fu assegnato a J.M. Questo fu un vero colpo per il suo orgoglio. Sentì subito di essere stato discriminato. Un modo di pensare negativo pieno di risentimento, amarezza e invidia cominciò a crescere dentro di lui. J.M. cominciò a sentirsi inadeguato. Il risultato fu che J.M. cominciò a nutrire ostilità nei confronti dei suoi tre compagni. Invece di collaborare con loro cominciò a sabotare il loro lavoro. Le cose peggiorarono. Tre mesi dopo J.M. fece un errore così evidente che la dirigenza non ebbe altra scelta se non quella di licenziarlo.

Pensare in piccolo riguardo a una piccola questione bloccò J.M.. Nella sua fretta di sentirsi discriminato, J.M. non si era reso conto che l'azienda stava crescendo rapidamente e lo spa-

zio per gli uffici era limitato. Non si era fermato a pensare che il dirigente che aveva assegnato gli uffici non sapeva neanche qual era il più piccolo! Nessuno, eccetto J.M., vedeva il suo ufficio come indice del proprio valore.

Il pensare in piccolo riguardo alle cose di poco conto, come vedere il proprio nome per ultimo nell'elenco del proprio dipartimento o il ricevere la copia più sbiadita di una circolare, può fare male. Pensate in grande e nessuna di queste piccole cose potrà fermarvi.

4. ANCHE BALBETTARE È SOLO UN DETTAGLIO

Un dirigente delle vendite mi ha detto che anche il balbettare è un mero dettaglio nelle vendite se la persona è dotata delle qualità che sono davvero importanti.

“Ho un amico, anche lui dirigente delle vendite, a cui piace fare scherzi, anche se a volte non lo sono per niente. Qualche mese fa un giovane si presentò dal mio amico buontempone e gli chiese un lavoro nelle vendite. Il giovane però aveva un terribile problema di balbuzie e il mio amico decise che quella era l'opportunità per farmi uno scherzo: disse al giovane balbuziente che non aveva posti per rappresentanti ma che uno dei suoi amici (io) aveva un posto libero. Poi il mio amico mi telefonò, tessendo le lodi di quella persona. Non sospettando niente, dissi: ‘Mandamelo subito!’.

“Trenta minuti più tardi arrivò da me. Il giovane non fece in tempo a dire più di tre parole che scoprii perché il mio amico era stato così sollecito a mandarmelo. ‘I-I-I-I-Io so-so-so-sono J-J-J-Jack R.’, disse, ‘Il sig. X mi ha m-m-m-m-mandato a p-p-p-parlare con lei p-p-p-per un la-la-la-lavoro’. Quasi ogni parola era una sofferenza. Pensai fra me e me: ‘Questo non riuscirebbe a vendere un biglietto da 1 dollaro per 90 centesimi a Wall Street’. Ero arrabbiato con il mio amico ma mi dispiaceva per questo giovane, quindi pensai che il minimo che potessi fare era di fargli cortesemente delle domande mentre pensavo a una buona scusa per non assumerlo.

“Mentre parlavamo, però, scoprii che il giovane non era uno stupido. Era intelligente. Si comportava in modo gradevole, ma non riuscivo a superare la sua balbuzie. Alla fine decisi di ter-

minare il colloquio con un'ultima domanda. 'Cosa le fa pensare di essere in grado di vendere?'.

"Disse: 'I-I-I-Imparo alla s-s-s-svelta, mi p-p-p-iacciono le p-p-p-persone, p-p-penso che la sua sia una b-b-b-buona azienda e voglio gu-gu-guadagnare dei soldi. È vero che ho un d-d-d-difetto di p-p-p-pronuncia, ma non mi d-d-d-dà noia, quindi p-p-p-perché dovrebbe dare n-n-n-noia ad altri?'".

"La sua risposta mi dimostrò che aveva tutte le qualità davvero importanti per un rappresentante. Decisi lì per lì di dargli un'opportunità. E sai, sta andando molto bene".

Anche un difetto di pronuncia in una professione in cui si parla molto è niente se la persona ha delle grandi qualità.

Mettete in pratica queste tre procedure per aiutarvi ad affrontare le piccole cose:

1. Restate focalizzati sui grandi obiettivi. Molte volte siete come il rappresentante che, non portando a termine la vendita, dice al direttore: "Ah sì, ma sono riuscito a convincere il cliente che aveva comunque torto". Nelle vendite l'obiettivo è concludere una vendita, non vincere le discussioni.

Nel matrimonio il grande obiettivo è la pace, la felicità, la serenità – non vincere nelle discussioni o dire: "Te l'avevo detto, io".

Nel lavorare con gli impiegati, il grande obiettivo è sviluppare il loro pieno potenziale, e non fare diventare dei macigni i loro piccoli errori.

Nel convivere con i vicini, il grande obiettivo è il rispetto reciproco e l'amicizia – non cercare di fargli portare via il cane perché abbaia la notte.

Parafrasando un modo di dire militare, è molto meglio perdere una battaglia e vincere la guerra, che non vincere la battaglia e perdere la guerra.

Decidete di tenere gli occhi sul bersaglio grosso.

2. Chiedetevi: "È davvero importante?" Prima di alterarvi negativamente chiedetevi: "È davvero così importante per me da prendermela sul serio?" Non c'è modo migliore per evitare la frustrazione sulle piccole cose che l'uso di questa medicina. Almeno il 90 per cento dei litigi e delle dispute non avverrebbe mai se affrontassimo le situazioni chiedendoci: "È davvero importante?"

3. Non cadete nella trappola delle piccolezze. Nel fare discorsi in pubblico, risolvere i problemi, consigliare i dipendenti,

pensate alle cose che contano davvero, a quelle che fanno la differenza. Non fatevi sommergere da cose superficiali. Concentratevi sulle cose importanti.

FATE QUESTO TEST PER MISURARE LA GRANDEZZA DEL VOSTRO PENSIERO

Nella colonna di sinistra sono elencate diverse situazioni comuni. Nelle colonne centrale e destra sono paragonati i modi di vedere la stessa situazione da parte di chi pensa in piccolo e di chi pensa in grande. Esaminate voi stessi. Poi decidete quale vi porterà dove volete arrivare: pensare in piccolo o pensare in grande?

La stessa situazione gestita in due modi completamente opposti. La scelta è vostra.

(1) Situazione	(2) Modo di pensare in piccolo	(3) Modo di pensare in grande
<i>Spese</i>	1. Trova un modo per aumentare le entrate tagliando le spese.	1. Trova il modo di aumentare le entrate vendendo più prodotti.
<i>Conversazione</i>	2. Parla degli aspetti negativi degli amici, dell'economia, dell'azienda, della concorrenza.	2. Parla delle qualità positive degli amici, dell'economia, dell'azienda, della concorrenza.
<i>Progresso</i>	3. Crede nelle riduzioni o al massimo al mantenimento dello stato attuale.	3. Crede nell'espansione.
<i>Futuro</i>	4. Vede un futuro limitato.	4. Vede un futuro molto promettente.
<i>Lavoro</i>	5. Cerca modi per evitare il lavoro.	5. Cerca altri modi e altre cose da fare, specialmente

		quando si tratta di aiutare gli altri.
<i>Concorrenza</i>	6. Compete con chi è nella media.	6. Compete con i migliori.
<i>Problemi di bilancio</i>	7. Trova modi per risparmiare tagliando su cose necessarie.	7. Trova modi per aumentare le entrate per comprare più cose necessarie.
<i>Obiettivi</i>	8. Fissa obiettivi bassi.	8. Fissa obiettivi alti.
<i>Visione degli obiettivi</i>	9. Vede solo a breve termine.	9. Si preoccupa del lungo termine.
<i>Sicurezza</i>	10. Si preoccupa dei problemi della sicurezza.	10. Vede la sicurezza come compagna naturale del successo.
<i>Compagnia</i>	11. Si circonda di persone che pensano in piccolo.	11. Si circonda di persone con idee grandi e progressiste.
<i>Errori</i>	12. Ingigantisce i piccoli errori. Li trasforma in grandi questioni.	12. Ignora gli errori che hanno conseguenze minime.

PENSARE IN GRANDE PAGA IN TUTTI I SENSI, RICORDATELO!

1. Non sminuitevi. Sconfiggete il crimine dell'autosvalutazione. Concentratevi sulle vostre qualità. Siete migliori di quanto pensate.

2. Usate il linguaggio di chi pensa in grande. Usate grandi parole gioiose e allegre. Usate parole che promettono vittoria, speranza, felicità, piacere; evitate parole che creano immagini spiacevoli di fallimento, sconfitta, sventura.

3. Allargate la vostra visione. Cercate di vedere ciò che potrebbe essere, non solo ciò che è. Abituatevi a dare valore alle cose, alle persone e a voi stessi.

4. Cercate di vedere il vostro lavoro in un contesto più ampio. Pensate, pensate davvero, al fatto che il vostro lavoro attuale è importante. E che la prossima promozione dipende soprattutto dal modo in cui pensate al vostro lavoro *attuale*.
5. Andate oltre le piccole cose. Concentrate la vostra attenzione sui grandi obiettivi. Prima di farvi coinvolgere in una questione di poco conto, chiedetevi: "È davvero importante?"

DIVENTATE GRANDI PENSANDO IN GRANDE!

5

Come pensare e sognare in modo creativo

INNANZI TUTTO VOGLIO CHIARIRE UN ERRORE COMUNE SUL significato di *pensiero creativo*. Per qualche motivo illogico, la scienza, l'ingegneria, l'arte e la scrittura sono state definite come le uniche attività realmente creative. La maggior parte delle persone associa il pensiero creativo a cose come la scoperta dell'elettricità o del vaccino per la poliomielite, oppure la scrittura di un romanzo o lo sviluppo tecnologico della televisione a colori.

Certamente raggiungimenti come questi testimoniano un pensiero creativo. Ogni passo avanti nella conquista dello spazio è certamente il risultato di molto pensiero creativo. Ma il pensiero creativo non si limita a certe attività né è appannaggio di persone super intelligenti.

Cos'è allora il pensiero creativo?

Una famiglia con un basso reddito concepisce un piano per mandare il proprio figlio a una prestigiosa università. Questo è pensiero creativo.

Una famiglia trasforma l'appezzamento meno attraente del quartiere nel punto più bello di tutto il vicinato. Questo è pensiero creativo.

Un prete mette in atto un piano che raddoppia le presenze alla Messa della domenica sera. Questo è pensiero creativo.

Trovare modi per semplificare la contabilità, chiudere delle vendite con il cliente "impossibile", tenere i bambini occupati in modo costruttivo, rendere il lavoro veramente piacevole per i propri dipendenti, oppure prevenire un "certo" conflitto – tutti questi sono esempi pratici di pensiero creativo quotidiano.

Il pensiero creativo è semplicemente trovare modi nuovi, migliori, per fare qualsiasi cosa. I benefici di tutti i tipi di successo – successo a casa, nel lavoro, nella comunità – fanno perno sul trovare modi per fare meglio le cose. Vediamo adesso cosa si può fare per sviluppare e rafforzare la nostra capacità di pensare creativamente.

Primo passo: Credere che si possa fare. Questa è una verità fondamentale: per fare *qualsiasi cosa*, dobbiamo prima credere che sia possibile farla. Credere che qualcosa possa essere fatto attiva la mente alla ricerca del modo per farla.

Durante i seminari di formazione, per illustrare questo punto del pensiero creativo, uso spesso questo esempio. Chiedo al gruppo: "Quanti di voi pensano che sia possibile eliminare gli istituti di pena nei prossimi 30 anni?"

Invariabilmente le persone nel gruppo appaiono confuse, indecise se hanno capito bene e pensano che stia parlando uno veramente strano. Per cui, dopo una pausa ripeto: "Quanti di voi pensano che sia possibile eliminare le carceri nei prossimi 30 anni?"

Una volta capito che non sto scherzando, c'è sempre qualcuno che mi aggredisce dicendo cose come: "Sta dicendo che vorrebbe mettere in libertà tutti quei ladri, assassini e stupratori? Non capisce cosa vorrebbe dire? Nessuno sarebbe più al sicuro. Abbiamo *bisogno* delle carceri".

Anche gli altri poi si lasciano andare.

"Non ci sarebbe più ordine se non avessimo le carceri".

"Certe persone sono nate criminali".

"Abbiamo piuttosto bisogno di più carceri".

"Ha letto di quel delitto sul giornale di questa mattina?"

Il gruppo va avanti, dicendomi ogni genere di *buona* ragione per cui dobbiamo avere degli istituti di pena. Una persona mi ha addirittura detto che dobbiamo avere le carceri affinché i poliziotti e le guardie carcerarie possano avere un lavoro.

Dopo aver lasciato al gruppo circa dieci minuti per "dimostrare" perché non possiamo rinunciare al bisogno di avere degli istituti di pena, dico loro: "Questa questione sull'eliminazione delle carceri serve a dimostrare un punto.

“Ognuno di voi ha trovato dei motivi sul perché non possiamo eliminare il nostro bisogno di avere delle carceri. Mi fareste un favore? Volete impegnarvi seriamente per i prossimi minuti a credere che *possiamo* eliminare le carceri?”

Entrando nello spirito dell'esperimento, in effetti il gruppo risponde dicendo: “Va bene, tanto è solo per finta”. Poi chiedo loro: “Partendo dal presupposto che possiamo eliminare le carceri, da dove cominciamo?”

All'inizio i suggerimenti arrivano lentamente. Qualcuno, esitante, dice qualcosa come: “Si potrebbe ridurre la criminalità se si creassero più centri giovanili”.

Poco dopo, il gruppo che dieci minuti prima era fortemente contrario all'idea, comincia a mostrare del vero entusiasmo.

“Intervenire per eliminare la povertà. La maggior parte dei crimini ha origine negli ambienti poveri”.

“Fare delle ricerche per individuare i potenziali criminali prima che commettano un crimine”.

“Sviluppare delle procedure chirurgiche per curare un certo genere di criminale”.

“Insegnare al personale delle forze dell'ordine metodi di riforma positivi”.

Questi sono alcuni esempi di 78 idee distinte di cui ho preso nota e che potrebbero aiutare a raggiungere l'obiettivo di eliminare gli istituti di pena.

QUANDO SI CREDE, LA MENTE TROVA IL MODO DI FARE.

Questo esperimento dimostra un solo punto: *Quando credete che qualcosa sia impossibile, la vostra mente lavora per dimostrarvi il perché. Ma quando credete, credete davvero, che qualcosa possa essere fatta, la vostra mente lavora e vi aiuta a trovare i modi per farla.*

Credere che qualcosa possa essere fatta apre la strada alle soluzioni creative. Credere che qualcosa non possa essere fatta è un modo di pensare distruttivo. Questo si applica a tutte le situazioni, grandi e piccole. I leader politici che non credono che si possa arrivare a uno stato permanente di pace mondiale falliranno, perché le loro menti sono chiuse a vie creative per arrivare alla pace. Gli economisti che credono che le depressioni economiche siano inevitabili, non svilupperanno modi creativi per sconfiggere il ciclo economico.

Similmente, *potete* trovare il modo di apprezzare una persona se credete di poterlo fare.

Potete trovare le soluzioni a problemi personali se credete di poterlo fare.

Potete trovare il modo di comprare quella casa nuova più grande se credete di poterlo fare.

Il credere libera i poteri creativi. Il non credere tira il freno.

Credete e comincerete a pensare – costruttivamente.

Se glielo permettete, la vostra mente creerà il come. Poco più di due anni fa un giovane mi chiese di aiutarlo a trovare un lavoro con più prospettive future. Lavorava come impiegato nel reparto crediti di un'azienda di vendite per corrispondenza e aveva la sensazione di non andare da nessuna parte. Abbiamo parlato del suo passato e di quello che voleva fare. Dopo averlo conosciuto meglio gli dissi: "Ti ammiro molto per la tua volontà di trovare un posto di lavoro migliore e con maggiori responsabilità. Ma per accedere al tipo di lavoro che vuoi ci vuole una laurea. Vedo che hai dato qualche esame. Ti suggerisco di finire l'università. Studiando anche d'estate ce la puoi fare in due anni. Allora sono sicuro che potrai ottenere il posto che vuoi, con l'azienda con cui preferisci lavorare".

"Capisco che un'istruzione universitaria aiuterebbe", rispose, "ma per me è impossibile tornare a scuola".

"Impossibile? Perché?" chiesi.

"Per prima cosa", rispose, "ho ventiquattro anni. Inoltre mia moglie ed io siamo in attesa del nostro secondo figlio fra un paio di mesi. Con quello che guadagno ora ce la caviamo appena. Non avrei tempo per studiare perché devo pensare al mio lavoro. È impossibile, tutto qui".

Questo giovane si era davvero convinto che finire l'università era impossibile per lui.

Allora gli dissi: "Se credi che sia impossibile finire gli studi, allora lo è. D'altra parte, se tu riuscissi a credere che sarebbe possibile per te tornare all'università, una soluzione si presenterà.

"Ecco cosa voglio che tu faccia. Convinciti che tornerai a scuola. Lascia che questo domini i tuoi pensieri. Poi pensa, pensa intensamente a come poterlo fare continuando a sostenere la tua famiglia. Torna fra un paio di settimane e fammi sapere che idee hai avuto".

Il mio giovane amico tornò due settimane dopo.

"Ho pensato molto a quello che ha detto", cominciò. "Ho deciso che devo tornare a scuola. Ancora non ho risolto tutti i dettagli ma troverò una soluzione".

E la trovò.

Riuscì ad ottenere una borsa di studio da un'associazione commerciale che pagò la retta, i libri e le altre spese. Riorganizzò il proprio orario di lavoro per frequentare i corsi. Il suo entusiasmo e la visione di una vita migliore gli fecero ottenere il supporto incondizionato della moglie. Insieme trovarono modi per gestire soldi e tempo in modo più efficace.

Il mese scorso si è laureato e il giorno dopo la laurea è stato preso come tirocinante per una posizione dirigenziale in una grande azienda.

Dove c'è volere, c'è potere.

Credere che si possa fare. È la base del pensiero creativo. Questi sono due suggerimenti per aiutarvi a sviluppare il potere creativo attraverso il credere:

1. Eliminate la parola *impossibile* dal vostro vocabolario mentale e verbale. *Impossibile* è una parola di fallimento. Il pensiero: "È impossibile", dà il via a una reazione a catena fatta di altri pensieri che dimostrano che avete ragione.

2. Pensate a qualcosa di speciale che avreste voluto fare ma che non pensavate di poter fare. Scrivete un elenco di ragioni per cui la potete fare. Molti di noi reprimono e sopprimono i propri desideri semplicemente perché ci concentriamo sul perché non si può, quando l'unica cosa che merita la nostra attenzione mentale è il perché si può.

Recentemente ho letto un articolo che diceva che ci sono troppe contee nella maggior parte degli stati. L'articolo rilevava che la maggior parte dei confini delle contee era stata stabilita decenni prima della costruzione della prima automobile, quando la carrozza trainata dai cavalli era il principale mezzo di trasporto. Al giorno d'oggi, con la velocità delle automobili e le buone condizioni stradali, non c'è motivo per cui non si possano accorpare tre o quattro contee. Questo taglierebbe considerevolmente la spesa dei servizi pubblici in modo tale da rendere un servizio migliore al cittadino a un costo inferiore.

L'autore di questo articolo pensava di aver avuto una gran bella idea, così aveva deciso di intervistare a caso 30 persone per vedere la loro reazione.

Risultato: nemmeno una delle persone intervistate pensava che fosse un'idea valida, anche se avrebbe portato loro servizi pubblici migliori a un costo minore.

Questo è un esempio di pensiero tradizionale. La mente di chi pensa in modo tradizionale è paralizzata. Ragiona così: "Le cose sono andate così per centinaia di anni. Quindi dev'essere una cosa buona e deve rimanere così. Perché rischiare un cambiamento?"

Le persone "normali" si sono sempre opposte al progresso. Molti hanno protestato contro l'automobile sulla base che la natura ci ha fatti per camminare o usare i cavalli. L'aeroplano sembrò una cosa grave a molti: l'uomo non aveva il "diritto" di entrare nel regno "riservato" agli uccelli. Tanti amanti dello status quo insistono ancora oggi che l'uomo non dovrebbe avere niente a che fare con lo spazio.

Uno dei massimi esperti di missilistica ha recentemente risposto a questo modo di pensare. "L'uomo fa parte dei luoghi", disse il dott. von Braun, "dove l'uomo vuole andare".

Intorno al 1900 un dirigente del reparto vendite scoprì un principio "scientifico" nella gestione delle vendite. Ricevette molta notorietà e fu anche incluso in molti libri di testo. Il principio era questo: C'è un solo modo migliore per vendere un prodotto. Trovatelo. Poi non abbandonatelo mai.

Fortunatamente per quell'azienda, un nuovo gruppo dirigenziale arrivò in tempo per salvare l'intera organizzazione dal tracollo finanziario.

Paragonate quell'esperienza alla filosofia di Crawford H. Greenewalt, presidente di una delle più grandi organizzazioni aziendali, E.I. DuPont de Nemours. In un discorso tenuto alla Columbia University, Greenewalt disse: "...ci sono molti modi in cui si può fare un buon lavoro - tanti quante le persone a cui il compito viene assegnato".

In verità non c'è un solo modo migliore per fare qualcosa. Non c'è un unico modo migliore per arredare un appartamento, o progettare un giardino, o concludere una vendita, o crescere un bambino, o cucinare una bistecca. Ci sono tanti modi migliori quante sono le menti creative.

Sul ghiaccio non cresce niente. Se permettiamo alle tradizioni di congelare le nostre menti, non potranno germogliare nuove idee. Fate subito questo test. Proponete una delle seguenti idee a qualcuno e osservate il suo comportamento.

1. Il sistema postale, da sempre monopolio dello Stato, dovrebbe essere ceduto a un'impresa privata.

2. Le elezioni presidenziali dovrebbero tenersi ogni due anni o sei anni invece di ogni quattro.
3. L'orario di apertura dei negozi dovrebbe essere dalle 13 alle 20, invece che dalle 9 alle 17:30.
4. L'età per il pensionamento dovrebbe essere innalzata a 70 anni.

Che queste idee siano ragionevoli o funzionali non è il punto. Quello che è indicativo è come una persona reagisce a proposte come queste. Se si mette a ridere e non le prende in considerazione nemmeno per un attimo (probabilmente il 95 per cento delle persone riderà) può darsi che soffra di una paralisi da tradizione. Ma quell'una su venti che dice: "È un'idea interessante, dimmi di più", ha una mente portata alla creatività.

Il modo di pensare tradizionale è il nemico personale numero uno della persona che è interessata a un programma di successo personale creativo. Il pensiero tradizionale congela la vostra mente, arresta il vostro progresso, vi impedisce di sviluppare il potere creativo. Questi sono tre modi per combatterlo:

1. Diventate ricettivi alle idee. Accogliete le nuove idee. Distruggete quei pensiericidi che attaccano dicendo: "Non funziona", "Non si può fare", "È inutile" e "È stupido".

Un mio amico di grande successo con una posizione di grande rilievo in una compagnia d'assicurazioni, mi ha detto: "Non pretendo di essere il più intelligente in questo campo d'affari. Ma penso di essere quello che impara meglio di tutti nel ramo assicurativo. Per me è un impegno essenziale assorbire tutte le buone idee che riesco a scovare".

2. Siate una persona che sperimenta. Rompete la routine. Esponetevi a nuovi ristoranti, nuovi libri, nuovi teatri, nuovi amici; una mattina percorrete una strada diversa per andare al lavoro, quest'anno fate una vacanza diversa, fate qualcosa di nuovo e di diverso questo fine settimana.

Se lavorate nella distribuzione, interessatevi alla produzione, alla contabilità, al lato finanziario e ad altri aspetti dell'attività. Questo amplia le vostre conoscenze e vi prepara ad assumervi maggiori responsabilità.

3. Siate progressisti, non conservatori. Non dite: "Questo è il modo in cui lo facevano dove lavoravo prima quindi dovremmo fare lo stesso qui", dite piuttosto: "Come possiamo farlo meglio di come lo facevamo dove lavoravo prima?" Non un modo di

pensare all'antica, conservatore, ma un modo di pensare all'avanguardia, progressista. Il fatto che vi alzavate alle 5:30 del mattino per consegnare i giornali o mungere le mucche quando eravate giovani non vuol dire necessariamente che sia una buona idea chiedere ai vostri figli di fare altrettanto.

Immaginate cosa accadrebbe alla Ford Motor Company se la dirigenza osasse pensare: "Quest'anno abbiamo la migliore automobile possibile. Altri miglioramenti sono impossibili. Quindi tutte le attività d'ingegneria sperimentale e di design vengono definitivamente cessate". Con questo atteggiamento anche la gigantesca Ford Corporation avvizzirebbe velocemente.

Le persone e le attività di successo vivono tenendo sempre presente questa domanda: "Come posso aumentare la qualità del mio lavoro? Come posso migliorare?"

In tutte le attività umane, dal costruire missili al crescere i bambini, la perfezione assoluta è irraggiungibile. Questo vuol dire che c'è uno spazio infinito di miglioramento. Le persone di successo lo sanno e cercano sempre di migliorare. (Nota: La persona di successo non si chiede: "Posso migliorare?" *Sa* che può. Quindi formula la domanda: "*Come* posso migliorare?").

Qualche mese fa una mia ex allieva, in affari da soli quattro anni, aprì il suo quarto negozio di ferramenta. Questa fu un'impresa notevole considerati il piccolo investimento di capitale di soli 3500 dollari, la forte concorrenza di altri negozi e il relativamente breve tempo da quando era entrata in affari.

Visitai il suo nuovo negozio poco dopo l'inaugurazione per congratularmi con lei sul bel progresso che aveva realizzato.

In modo indiretto le chiesi come aveva fatto ad avere successo con tre negozi e ad aprirne un quarto, quando la maggior parte dei negozianti aveva problemi ad avere successo con un solo negozio.

"Naturalmente", rispose, "ho lavorato sodo, ma alzarsi presto e lavorare fino a tardi non è il motivo per cui ho i quattro negozi. La maggior parte delle persone nel mio campo lavora sodo. La cosa principale a cui attribuisco il mio successo è il mio personalissimo 'programma di miglioramento settimanale'".

"Un programma di miglioramento settimanale? Straordinario. Come funziona?", le chiesi.

“Non è niente di complicato”, spiegò, “è solo un piano per aiutarmi a fare un lavoro migliore all’inizio di ogni nuova settimana.

“Per mantenere un modo di pensare all’avanguardia, ho suddiviso il mio lavoro in quattro elementi: clienti, impiegati, prodotti e promozioni. Durante l’arco di tutta la settimana prendo appunti e scrivo idee su come migliorare la mia attività.

“Poi ogni lunedì sera metto da parte quattro ore per rivedere le idee che ho scritto e trovare il modo per realizzare quelle migliori per la mia attività.

“In quel periodo di quattro ore mi sforzo di osservare bene il mio operato. Non voglio solo più clienti che vengono a fare la spesa nel mio negozio. Piuttosto mi chiedo: ‘Cosa posso fare per attirare più clienti?’, ‘Come posso sviluppare una clientela regolare, fidelizzata?’”.

Andò avanti a descrivere numerose piccole innovazioni che hanno reso i suoi primi tre negozi un successo: cose come il modo di disporre i prodotti nei negozi; la tecnica di vendere attraverso dei consigli, vendendo a due clienti su tre prodotti che non avevano considerato di acquistare quando erano entrati nel negozio; il piano di credito che aveva impiantato quando molti dei suoi clienti non lavoravano a causa di uno sciopero, il concorso che indisse e che fece andare le vendite alle stelle in un periodo di stagnazione.

“Chiedo a me stessa: ‘Cosa posso fare per migliorare la mia offerta di prodotti?’, e mi vengono delle idee. Voglio citare solo un caso. Quattro settimane fa mi sono accorta che avrei dovuto fare qualcosa per portare più bambini nel negozio. Ho pensato che se avessi avuto qualcosa per attirare i bambini avrei attratto maggiormente anche i genitori. Ho continuato a pensarci e mi è venuta questa idea: Fai una fila con piccoli giocattoli per bambini tra i quattro e gli otto anni di età. Sta funzionando!

I giocattoli occupano poco posto ed io ho un buon profitto. Ma più importante, i giocattoli hanno aumentato il traffico nel negozio.

“Mi creda”, continuò, “il mio programma di miglioramento settimanale funziona. Chiedendomi semplicemente: ‘Come posso svolgere meglio il mio lavoro?’, trovo le risposte. Accade raramente che un lunedì sera non mi venga in mente qualche idea o stratagemma che migliora il bilancio delle entrate e delle uscite.

“Ed ho anche imparato un'altra cosa circa le attività promozionali di successo, qualcosa che credo che ogni persona che si mette in proprio dovrebbe sapere”.

“Che cosa?” chiesi.

“Solo questo. Non è tanto quello che sai quando cominci che importa. È quello che impari e che realizzi dopo che hai aperto l'attività che conta più di ogni altra cosa”.

Il grande successo richiede persone che fissano continuamente standard più alti per se stessi e per gli altri, persone che cerchino modi per incrementare l'efficienza, per ottenere una produzione a costi inferiori, per fare di più con uno sforzo minore. Il successo massimo è riservato al tipo di persona “posso fare meglio”.

La General Electric usa lo slogan: Il progresso è il nostro prodotto più importante.

Perché non fare del progresso il vostro prodotto più importante?

La filosofia del “posso fare meglio” fa miracoli. Quando chiedete a voi stessi: “Come posso fare meglio?” si accende il vostro potere creativo e si presentano modi per fare le cose in modo migliore.

Ecco un esercizio quotidiano che vi aiuterà a scoprire e sviluppare il potere dell'atteggiamento del “posso fare meglio”.

Ogni giorno prima di cominciare a lavorare, dedicate 10 minuti a pensare: “Come posso fare oggi un lavoro migliore?” Chiedetevi: “Cosa posso fare oggi per incoraggiare i miei impiegati?” “Quale favore speciale posso fare ai miei clienti?” “Come posso incrementare la mia efficienza personale?”

Questo esercizio è semplice. Ma funziona. Provatelo e troverete un numero illimitato di modi creativi per raggiungere un successo più grande.

Praticamente ogni volta che io e mia moglie incontravamo una certa coppia, la conversazione andava a finire sulle “moglie che lavorano”. La signora S. aveva lavorato per diversi anni prima del matrimonio e le era davvero piaciuto.

“Ma ora”, diceva, “ho due figli piccoli che vanno a scuola, una casa da gestire e i pasti da preparare. Non ho proprio tempo”.

Poi, una domenica sera, i signori S. e i figli rimasero coinvolti in un incidente stradale. La signora S. e i figli non rimasero

gravemente feriti ma il signor S. subì un trauma alla schiena che lo lasciò permanentemente disabile. Ora la signora S. non aveva altra scelta se non quella di tornare a lavorare.

Quando la incontrammo diversi mesi dopo l'incidente, fummo sorpresi di vedere come si era adattata bene alle sue nuove responsabilità.

“Sapete”, disse, “sei mesi fa non avrei mai creduto fosse possibile gestire la casa e lavorare a tempo pieno. Ma dopo l'incidente mi sono decisa che dovevo trovare il tempo. Credetemi, la mia efficienza è migliorata del 100 per cento. Ho scoperto che tante cose che facevo non avevano bisogno di essere fatte. Poi ho scoperto che i figli potevano e volevano dare una mano. Ho trovato dozzine di modi per risparmiare tempo – meno shopping, meno televisione, meno telefonate, meno ammazza-tempo”.

Questa esperienza ci insegna una lezione: *la capacità di fare è uno stato mentale*. Quanto possiamo fare dipende da quanto pensiamo di poter fare. Quando credete davvero di potere fare di più, la vostra mente pensa in modo creativo e vi mostra come fare.

Un giovane dirigente di banca ha raccontato questa esperienza personale riguardo le “capacità lavorative”.

“Un dirigente della nostra banca ci ha lasciato con pochissimo preavviso. Questo era un problema per il nostro dipartimento. Quello che se ne andava aveva occupato un posto importante e il suo lavoro non poteva essere rimandato o lasciato a metà.

“Il giorno dopo che se n'era andato, il vicepresidente del nostro dipartimento mi convocò. Mi spiegò che aveva già parlato di persona ad altri due del mio gruppo chiedendo loro se potevano dividersi il lavoro della persona che se n'era andata finché non si trovava un sostituto. ‘Nessuno di loro ha apertamente rifiutato’, disse il vicepresidente, ‘ma ognuno ha affermato di essere con l'acqua alla gola nel proprio incarico. Potrebbe lei affrontare temporaneamente un sovraccarico di lavoro?’

“In tutta la mia carriera lavorativa ho imparato che non paga mai rifiutare quella che appare come un'opportunità.

Quindi acconsentii e promisi di fare del mio meglio nell'occuparmi del posto lasciato vacante e anche di restare in pari con il mio lavoro.

Il vicepresidente era compiaciuto.

“Sono uscito dal suo ufficio sapendo che mi ero assunto un grosso impegno. Ero occupato tanto quanto gli altri due che avevano schivato l'incarico. Ma ero determinato a trovare il modo di gestire il doppio lavoro. Quel pomeriggio portai a termine il mio lavoro e quando finì l'orario di lavoro mi misi a cercare modi per incrementare la mia efficienza. Presi una matita e cominciai a scrivere tutte le idee che mi venivano in mente.

“Me ne vennero in mente di buone: per esempio dicendo alla mia segretaria di inoltrarmi tutte le telefonate di routine durante un certo orario, facendo tutte le telefonate a una certa ora, accorciando i miei normali tempi per gli incontri da 15 a 10 minuti, facendo tutte le dettature una volta al giorno. Scoprii anche che la mia segretaria poteva – ed era entusiasta di – prendere su di sé un certo numero di piccole incombenze che mi rubavano tempo.

“Stavo gestendo il mio lavoro attuale già da due anni e, francamente, mi sono stupito nello scoprire quanta inefficienza mi era sfuggita.

“Nel giro di una settimana, dettavo il doppio delle lettere, facevo il 50 per cento in più di telefonate, partecipavo alla metà degli incontri – il tutto senza stress.

“Passarono altre due settimane. Il vice presidente mi chiamò nel suo ufficio. Si complimentò con me per il buon lavoro fatto. Andò avanti dicendomi che aveva tenuto d'occhio un certo numero di persone interne ed esterne alla banca, ma che ancora non aveva trovato l'uomo giusto. Poi confessò che aveva già preso accordi con il consiglio d'amministrazione della banca, e che lo avevano autorizzato a fondere i due incarichi e ad affidarli entrambi a me, con un sostanzioso aumento di stipendio.

“Ho dimostrato a me stesso che quello che riesco a fare dipende da quanto penso di poter fare”.

La capacità di fare è veramente uno stato mentale.

Ogni giorno sembra che avvenga questo nel veloce mondo degli affari: il capo convoca un impiegato e spiega che un incarico speciale deve essere portato a termine. Poi dice: “So che ha molto lavoro da fare, ma può occuparsene?” Troppo spesso l'impiegato risponde dicendo: “Mi dispiace, ma adesso sono proprio pieno di lavoro. Vorrei poterlo fare, ma sono proprio troppo occupato”.

Date le circostanze, il capo non pensa male dell'impiegato, perché è un “compito extra”. Ma il capo sa che il lavoro deve essere fatto, e continuerà a cercare finché non troverà un impie-

gato che è altrettanto occupato ma che pensa di essere in grado di fare di più. E quell'impiegato è quello che andrà avanti.

Al lavoro, in casa, nella comunità, la combinazione di successo è: *fai quello che fai meglio* (migliorare la qualità della propria produttività) e *fai più di quello che fai* (incrementare la quantità della propria produttività).

Convinti che paga fare di più e meglio? Allora provate a seguire questi due passi.

1. Accettate con entusiasmo l'opportunità di fare di più. È un complimento ricevere la richiesta di assumersi una nuova responsabilità. Accettare responsabilità più grandi sul lavoro vi mette in risalto, e dimostra che valete di più. Quando i vostri vicini vi chiedono di rappresentarli in qualche questione di carattere sociale, accettate. Vi aiuta a diventare un leader della comunità.
2. Quindi concentratevi sul "Come posso fare di più?" Le risposte creative vi arriveranno. Alcune di queste risposte potrebbero essere una migliore pianificazione e organizzazione del vostro lavoro attuale, o la scoperta di scorciatoie intelligenti nelle vostre attività di routine, o possibilmente la decisione di lasciar perdere del tutto le attività non essenziali. Ma – lasciate che lo ripeta – le soluzioni per fare di più arriveranno.

Come regola personale ho accolto pienamente il concetto: Se vuoi che sia fatto, fallo fare a una persona molto occupata. Mi rifiuto di lavorare a progetti importanti con persone che hanno molto tempo libero. Esperienze dolorose e costose mi hanno insegnato che la persona che ha molto tempo libero è un partner di lavoro inefficiente.

Tutte le persone competenti e di successo che conosco sono molto occupate. Quando comincio qualcosa, qualche progetto, con loro, so che sarà portato a termine in modo soddisfacente.

Ho imparato in dozzine di occasioni che posso contare sul fatto che una persona molto occupata porterà le cose a termine. E spesso sono rimasto deluso lavorando con persone che hanno "tutto il tempo del mondo".

Il dirigente progressista si chiede sempre: "Come posso aumentare la mia produttività?" La vostra mente, in modo creativo, vi mostrerà come.

In centinaia di interviste con persone di tutti i livelli ho fatto questa scoperta: più grande la persona, più sarà portata a far parlare *voi*; più piccola la persona, più sarà portata a farvi una conferenza.

Le persone grandi monopolizzano l'*ascolto*.

Le persone piccole monopolizzano il *parlare*.

Notate anche questo: i più grandi leader in ogni campo della vita passano più tempo a chiedere consigli che non a dare consigli. Prima che una persona di alto livello prenda una decisione, chiede: "Cosa ne pensi?" "Cosa mi suggerisci?" "Cosa faresti in queste circostanze?" "Cosa te ne pare?"

Vedetela in questo modo: un leader è una macchina umana che prende decisioni. Per produrre qualsiasi cosa, dovete avere del materiale grezzo. Per arrivare a delle decisioni creative, il materiale grezzo sono le idee e i suggerimenti degli altri. Non aspettatevi, ovviamente, che gli altri vi diano delle soluzioni pronte all'uso. Non è questo il motivo principale per chiedere e ascoltare. Le idee degli altri vi aiutano ad accendere le vostre idee affinché la vostra mente sia più creativa.

Recentemente ho partecipato come istruttore a un seminario per dirigenti. Il seminario era suddiviso in dodici sessioni. Uno dei momenti più importanti di ogni incontro era una discussione di 15 minuti da parte di uno dei dirigenti sul tema: "Come ho risolto il mio problema gestionale più pressante".

Alla nona sessione, il dirigente di turno, il vice presidente di una grande azienda produttrice di latte, fece una cosa diversa. Invece di dire come aveva risolto il problema, annunciò il proprio tema come: "Cercasi: Aiuto per risolvere il mio problema gestionale più pressante". Descrisse velocemente il suo problema e chiese al gruppo delle idee per risolverlo. Per essere sicuro di prendere nota di ogni idea presentata, aveva in sala uno stenografo che scriveva tutto quello che veniva detto.

Più tardi parlai con quell'uomo e mi complimentai con lui per il suo singolare approccio. Il suo commento fu: "Ci sono degli uomini molto in gamba in questo gruppo. Ho pensato di raccogliere delle idee. C'è una buona probabilità che qualcosa che qualcuno ha detto durante la sessione possa darmi lo spunto che mi serve per risolvere il problema".

Nota: il dirigente descrisse il problema, poi *ascoltò*. Nel fare così si è procurato materiale grezzo per prendere una decisione, e come beneficio collaterale, gli altri dirigenti presenti si sono

divertiti durante la discussione perché ha dato loro la possibilità di partecipare.

Le aziende di successo investono grandi cifre nelle ricerche di mercato. Fanno domande alle persone sul sapore, la qualità, le dimensioni e l'aspetto di un prodotto. Ascoltare le persone dà delle idee precise su come rendere un prodotto più vendibile. Suggerisce inoltre al produttore cosa sottolineare nella pubblicità del prodotto. La procedura per sviluppare prodotti di successo è di procurarsi quante più opinioni possibili, ascoltare le persone che compreranno il prodotto, e poi progettare prodotto e promozione per andare incontro alle esigenze di queste persone.

Recentemente in un ufficio ho notato un cartello su cui era scritto: "Per vendere a John Brown quello che John Brown compra, bisogna vedere le cose attraverso gli occhi di John Brown". E il modo per vedere come John Brown è ascoltare quello che John Brown ha da dire.

Le vostre orecchie sono le porte d'accesso. Nutrono la vostra mente di materiale grezzo che può essere convertito in potere creativo. Non s'impara niente parlando e basta. Ma non c'è limite a quello che si può imparare chiedendo e ascoltando.

Provate questo programma in tre fasi per rafforzare la vostra creatività attraverso le domande e l'ascolto:

1. Incoraggiate gli altri a parlare. Nelle conversazioni private o durante incontri di gruppo fate parlare le persone con semplici stimoli come: "Parlami della tua esperienza..." oppure "Cosa pensi si dovrebbe fare a proposito di...?" "Quale pensi che sia il punto chiave?" Incoraggiate gli altri a parlare e otterrete una duplice vittoria: la vostra mente assorbe materiale grezzo che potete usare per produrre pensiero creativo e vi farete degli amici. Non c'è modo più sicuro per piacere alle persone che non incoraggiandole a parlare con voi.

2. Mettete alla prova le vostre idee in forma di domanda. Lasciare che gli altri vi aiutino a mettere a punto le vostre idee. Usate l'approccio del "cosa ne pensi di questa cosa". Non siate dogmatici. Non annunciate una nuova idea come se fosse frutto d'ispirazione divina. Fate prima una piccola ricerca informale. Osservate come reagiscono i vostri colleghi. Così facendo è possibile che arrivate ad avere un'idea migliore.

3. Concentratevi su quello che dice l'altra persona. Ascoltare va ben oltre il tenere la bocca chiusa. Ascoltare significa permettere a quello che viene detto di penetrare nella vostra mente.

Molto spesso le persone credono di ascoltare quando invece non ascoltano per niente. In realtà stanno aspettando che l'altra persona faccia una pausa per prendere il sopravvento nella conversazione. Concentratevi su quello che dice l'altra persona. Valutatelo. È così che si raccoglie nutrimento per la mente.

Sempre più grandi università offrono programmi di formazione manageriale per dirigenti in carica. Secondo i sostenitori di questi programmi, il loro grande beneficio non è che ai dirigenti vengano fornite delle formule preconfezionate da applicare per operare con maggiore efficienza negli affari. Beneficiano soprattutto dell'opportunità di scambiare e discutere nuove idee. Molti di questi programmi richiedono che i dirigenti vivano insieme nei dormitori universitari, incoraggiando così sessioni di confronto.

In una parola, i dirigenti beneficiano soprattutto della *stimolazione* che ricevono.

Un anno fa ho diretto due sessioni di un corso settimanale per direttori delle vendite ad Atlanta, sponsorizzato dalla National Sale Executives, Inc. Qualche settimana dopo ho incontrato un mio amico rappresentante che lavorava per uno dei direttori alle vendite che aveva partecipato al corso.

“Voi del corso avete davvero dato al mio direttore molte cose da fare per dirigere meglio l'azienda”, disse il mio giovane amico. Con curiosità gli ho chiesto nel dettaglio quali cambiamenti aveva notato. Ha elencato un gran numero di cose – una revisione nel piano delle provvigioni, incontri dei rappresentanti due volte al mese invece di una, nuovi biglietti da visita e carta intestata, una revisione delle zone di vendita – nessuna delle quali era stata specificamente raccomandata nel programma di formazione. Il direttore delle vendite non aveva quindi ricavato dal corso delle tecniche preconfezionate. Aveva invece ricavato qualcosa di maggior valore: lo stimolo a farsi venire delle idee che producessero un preciso beneficio per la sua particolare organizzazione.

Un giovane ragioniere che lavora per un produttore di vernici mi ha parlato di una sua iniziativa di grande successo ispirata dalle idee degli altri.

“Non avevo mai avuto niente al di là di un interesse casuale per il campo immobiliare”, mi disse. “Sono ormai ragioniere da diversi anni e sono sempre rimasto nell'ambito della mia professione. Un giorno un mio amico che è un agente immobiliare

mi ha invitato, come suo ospite, a un pranzo di uno dei gruppi immobiliari della città.

“Quel giorno l'oratore era un uomo di una certa età che aveva visto la città crescere. Il suo discorso era sul tema 'I prossimi venti anni'. Predisse che l'area metropolitana avrebbe continuato a crescere espandendosi nelle circostanti aree agricole. Predisse anche che ci sarebbe stata una domanda senza precedenti per quelle che definiva fattorie signorili da 1 a 2 ettari, grandi abbastanza perché una persona d'affari o un professionista potesse avere piscina, cavalli, giardino e altri hobby che richiedono spazio.

“Il discorso di quell'uomo mi stimolò. Quello che descriveva era esattamente quello che volevo. Nei giorni seguenti chiesi a diversi amici cosa pensavano dell'idea di possedere un terreno di 2 ettari. In pratica tutti quelli con cui parlai dissero: 'Mi piacerebbe molto'.

“Ho continuato a pensarci e a pensare a come avrei potuto trasformare l'idea in profitto. Poi un giorno, mentre andavo al lavoro, la risposta mi arrivò all'improvviso. Perché non comprare una fattoria e frazionarla in diversi lotti? Calcolai che la terra avrebbe avuto un valore maggiore frazionata in lotti più piccoli che non come lotto unico.

“A trentacinque chilometri dal centro della città ho trovato una vecchia fattoria di 20 ettari al prezzo di 8.500 dollari. L'ho comprata, pagando un terzo all'atto dell'acquisto e accendendo un mutuo per la rimanenza.

“Poi ho piantato dei pini dove prima non c'erano alberi. L'ho fatto perché un agente immobiliare, che secondo me è un esperto, mi aveva detto: 'Le persone oggi vogliono alberi, tanti alberi!'

“Volevo che i miei potenziali compratori vedessero che in pochi anni il loro terreno sarebbe stato ricoperto da tanti bellissimi pini.

“Poi ho chiesto a un geometra di frazionare i 20 ettari in 10 lotti di due ettari.

“Ero pronto a vendere. Mi procurai diversi elenchi di giovani dirigenti della città e misi su una campagna di vendita diretta per posta su piccola scala. Sottolineavo come per soli 3.000 dollari, il prezzo di un piccolo appezzamento in città, potevano comprarsi una tenuta. Ho anche descritto il potenziale stile di vita.

“Nel giro di sei settimane, lavorando solo la sera e il fine settimana, ho venduto i 10 lotti. Introito complessivo: 30.000 dollari. Spese complessive, incluso terreno, pubblicità, spese per il frazionamento e spese legali: 10.400 dollari. Profitto: 19.600 dollari.

“Ho realizzato un ottimo guadagno solo perché mi sono aperto alle idee di altre persone intelligenti. Se non avessi accettato l'invito a partecipare a quel pranzo con un gruppo di persone completamente estranee ai miei interessi professionali, la mia mente non avrebbe mai elaborato con successo questo piano per generare un guadagno”.

Ci sono molti modi per trovare uno stimolo mentale, ma ce ne sono due che potete incorporare nelle vostre vite.

Per prima cosa, associatevi e frequentate regolarmente almeno un gruppo di professionisti che vi dia stimoli nel vostro campo professionale. State spalla a spalla – e mente a mente – con altre persone orientate al successo. Molto spesso sento qualcuno che dice: “Mi è venuta una grande idea al pranzo del convegno...”, oppure: “Ieri durante l'incontro ho cominciato a pensare a ...”. Ricordate, una mente che si nutre solo di se stessa sarà presto malnutrita, diventando debole e incapace di un pensiero creativo innovativo. Lo stimolo di altre persone è un eccellente cibo per la mente.

Secondo, associatevi e frequentate almeno un gruppo al di fuori dei vostri interessi professionali. La frequentazione di persone che hanno interessi professionali diversi allarga il vostro pensiero e vi aiuta a vedere un quadro più ampio. Sarete sorpresi da come la frequentazione regolare di persone al di fuori del vostro campo professionale stimolerà la vostra creatività sul lavoro.

Le idee sono i frutti del vostro pensiero. Ma devono essere coltivate e messe al lavoro perché acquisiscano valore.

Ogni anno una quercia produce abbastanza ghiande da popolare un'intera foresta. Tuttavia, solo due o tre ghiande diventeranno forse un albero. Gli scoiattoli ne distruggono la maggior parte e il terreno duro ai piedi dell'albero non dà ai pochi semi rimasti delle buone probabilità di germogliare.

Questo vale anche per le idee. Pochissime daranno frutti.

Le idee sono molto deperibili.

Se non stiamo in guardia, gli scoiattoli (le persone negative) ne distruggeranno la maggior parte.

Le idee richiedono un trattamento speciale dal momento in

cui nascono finché non si trasformano in modi pratici per fare meglio le cose. Usate questi tre metodi per coltivare e sviluppare le vostre idee:

1. Non lasciatevi scappare le idee. Scrivetele. Tutti i giorni nascono molte buone idee che muoiono velocemente perché non sono fissate su carta. La memoria è uno strumento debole quando si tratta di custodire e nutrire le nuove idee. Portate con voi un quaderno o qualche foglietto di carta. Quando vi viene un'idea, scrivetela. Un mio amico che viaggia molto tiene accanto a sé un raccoglitore per scrivere ogni idea nel momento stesso in cui la pensa. Le persone con menti fertili e creative sanno che una buona idea può germogliare in qualsiasi momento, in qualsiasi luogo. Non lasciatevi scappare le idee, altrimenti distruggerete il frutto dei vostri pensieri. Mettetele al sicuro.

2. In un momento successivo riesaminate le vostre idee. Ordinate le idee in uno schedario. Può essere un raccoglitore organizzato o il cassetto di una scrivania. Va bene anche una scatola da scarpe. Ma sviluppate comunque uno schedario ed esaminate regolarmente il vostro magazzino delle idee. Nel riesaminare le vostre idee, alcune, per delle ottime ragioni, non avranno alcun valore. Liberatevi. Ma finché un'idea mostra del potenziale, conservatela.

3. Coltivate e nutrite la vostra idea. Fate crescere la vostra idea. Rifletteteci sopra. Collegate l'idea ad altre assimilabili. Leggete qualsiasi cosa che trovate che possa riguardare la vostra idea. Analizzate tutti gli aspetti. Poi, quando il momento è maturo, mettetela al lavoro per voi, per il vostro lavoro, per il vostro futuro.

Quando un architetto ha un'idea per un nuovo edificio, ne fa un disegno preliminare. Quando un pubblicitario ha un'idea per una nuova pubblicità televisiva, la fissa sotto la forma di sceneggiatura, di una serie di disegni che indicano come l'idea apparirà nella sua forma definitiva. Gli scrittori con delle idee sviluppano una prima stesura.

Nota bene: sviluppate l'idea su carta. Ci sono due ottimi motivi per fare questo. Quando le idee prendono una forma tangibile, potete letteralmente osservarle, vederne i punti deboli, vedere di cosa hanno bisogno in termini di rifiniture. Inoltre le idee devono poi essere "presentate" a qualcuno: ai clienti, ai propri impiegati, al capo, agli amici, ai soci del club, agli investitori.

Qualcuno deve "comprare" l'idea, altrimenti non ha valore.

Un'estate sono stato contattato da due agenti assicurativi per delle polizze vita. Entrambi volevano lavorare al mio programma assicurativo. Entrambi promettevano di presentarmi un piano per fare i cambiamenti necessari. Il primo agente mi fece una presentazione strettamente orale. Mi ha detto a parole di cosa avevo bisogno. Mi ritrovai ben presto molto confuso. Mi parlò di tasse, opzioni, pensione e di tutti i dettagli tecnici della programmazione assicurativa. Francamente, non riuscivo a stargli dietro e dovetti dire di no.

Il secondo agente usò un approccio diverso. Aveva organizzato i suoi suggerimenti. Tutti i dettagli erano presentati in forma di diagrammi. Ho potuto cogliere la sua proposta facilmente e velocemente perché la potevo letteralmente vedere. Mi convinse.

Mettete le vostre idee in una forma vendibile. Un'idea scritta o in forma d'immagine o di diagramma ha molto più potenziale di vendita rispetto a un'idea presentata soltanto in forma orale.

IN SINTESI, USATE QUESTI STRUMENTI E PENSATE IN MODO CREATIVO

1. Credete che si possa fare. Quando credete che una cosa possa essere fatta, la vostra mente troverà i modi per farla. Credere in una soluzione prepara il terreno per la soluzione.

Eliminate le espressioni "impossibile", "non funzionerà", "non si può fare", "non vale la pena provare" dal vostro vocabolario mentale e orale.

2. Non permettete alla tradizione di paralizzare la vostra mente. Siate ricettivi alle nuove idee. Fate esperimenti. Provate nuovi approcci. Siate innovativi in tutto quello che fate.

3. Chiedetevi quotidianamente: "Come posso migliorare?" Non c'è limite al miglioramento personale. Quando vi chiedete: "Come posso migliorare?" vi arrivano delle risposte intelligenti. Provare per credere.

4. Chiedetevi: "Come posso fare di più?" La capacità di fare è uno stato mentale. Farvi questa domanda mette al lavoro la vostra mente per trovare delle scorciatoie intelligenti. La com-

binazione di successo negli affari è: fare meglio quello che si fa (migliorare la qualità del proprio lavoro), e: fare di più di quello che si fa (aumentare la quantità del vostro lavoro).

5. Esercitatevi nel fare domande e ascoltare. Domandate e ascoltate e otterrete il materiale grezzo per arrivare a delle decisioni intelligenti. Ricordate: Le persone grandi monopolizzano l'*ascolto*; le persone piccole monopolizzano il *parlare*.

6. Espandete la vostra mente. Trovate degli stimoli. Associatevi a persone che possono aiutarvi a trovare idee nuove, nuovi modi di fare le cose. Frequentate persone con interessi professionali e sociali diversi.

6

Siete ciò che pensate di essere

È OVVIO. SPESSO IL COMPORTAMENTO UMANO È SORPRENDENTE. Vi siete mai chiesti perché un commesso saluta un cliente con un solerte: "Posso servirla, Signore?" e in pratica ne ignora un altro? O perché un uomo apre la porta a una donna ma non a un'altra? O perché un impiegato esegue costantemente le istruzioni di un superiore, ma solo malvolentieri fa quello che chiede un altro superiore? O perché daremo retta a quello che dice una persona ma non a un'altra?

Guardatevi intorno. Vedrete delle persone che ricevono il trattamento "Ehi, tu" o "Ehi, amico", mentre altri ricevono un sincero e importante trattamento "Sì, signore". Guardate. Vedrete che delle persone suscitano fiducia, lealtà e ammirazione mentre altre no.

Guardate ancora più da vicino, e vedrete anche che quelle persone che suscitano più rispetto sono anche quelle di maggiore successo.

Qual è il motivo? Può essere ridotto a un solo concetto: *il modo di pensare*. Il modo di pensare *provoca* tutto questo. Gli altri vedono in noi quello che noi vediamo in noi. Noi riceviamo il genere di trattamento che *pensiamo* di meritare.

Il modo di pensare *provoca* tutto questo. L'individuo che pensa di essere inferiore, nonostante quello che possano essere le sue vere qualifiche, è inferiore. Perché il modo di pensare

controlla le azioni. Se un uomo si sente inferiore agisce come tale, e nessuna maschera o inganno può nascondere a lungo questa profonda sensazione. La persona che sente di non essere importante, *non lo è*.

D'altra parte, un individuo che realmente pensa di essere all'altezza, *lo è*.

Per essere importanti, dobbiamo *pensare* di essere importanti, pensarlo *veramente*; di conseguenza lo penseranno anche gli altri. Eccovi di nuovo il processo logico:

Il modo in cui pensate determina come agite.

Il modo in cui agite determina a sua volta:

Come gli altri reagiscono nei vostri confronti.

Come in altre fasi del vostro programma personale per il successo, ottenere il rispetto è fondamentalmente semplice. Per avere il rispetto altrui, dovete prima pensare di meritare rispetto. E più avete rispetto per voi stessi, più rispetto gli altri avranno per voi. Mettete alla prova questo principio. Avete molto rispetto per uno che vive sotto i ponti? Chiaramente no. Perché? Perché il poveraccio non ha rispetto per se stesso. Si lascia andare a pezzi per mancanza di amor proprio.

L'amor proprio si rivela in tutto quello che facciamo. Concentriamo adesso la nostra attenzione su alcuni modi specifici in cui possiamo aumentare l'amor proprio e con ciò guadagnare più rispetto dagli altri.

Abbiate un aspetto importante — *vi aiuterà a pensare in modo importante*. Regola: Ricordate che il vostro aspetto "parla". Assicuratevi che dica cose positive sul vostro conto. Non uscite mai di casa senza essere sicuri di apparire come il genere di persona che volete essere.

Una delle pubblicità più oneste mai viste è lo slogan pubblicitario "Vestitevi nel modo giusto. Non potete permettervi di non farlo!", patrocinato dall'Istituto americano dell'abbigliamento per uomo e ragazzo. Questo slogan merita di essere incorniciato in ogni ufficio, bagno, camera da letto, ufficio e aula in America. In uno di questi spot pubblicitari parla un poliziotto. Dice:

Di solito si può identificare un giovane sbandato dall'aspetto. È ingiusto, ma è un fatto: oggi le persone giudicano un giovane dal suo aspet-

to. E una volta che hanno etichettato un ragazzo, è difficile far loro cambiare idea, far loro cambiare atteggiamento *nei suoi confronti*. Guardate il vostro ragazzo. Guardatelo attraverso gli occhi del suo insegnante, gli occhi dei vostri vicini. Il suo aspetto, i vestiti che indossa, potrebbero dar loro un'impressione sbagliata? Vi state assicurando che abbia il giusto aspetto, che si *vesta* nel modo giusto, ovunque vada?

Questa pubblicità, chiaramente, si riferisce soprattutto ai ragazzi. Ma può anche essere applicata agli adulti. Nella frase che inizia con la parola *Guardatelo*, sostituite *lo* con *vi*, la parola *suo* con *vostro*, *insegnante* con *superiore*, e *vicini* con *colleghi*, quindi rileggete la frase. *Guardatevi attraverso gli occhi del vostro superiore, gli occhi dei vostri colleghi*.

Costa veramente poco avere un aspetto pulito. Prendete lo slogan pubblicitario letteralmente. Interpretatelo come se dicesse: Vestitevi nel modo giusto; dà *sempre* i suoi frutti. Ricordate: abbiate un aspetto importante perché vi aiuta a pensare in modo importante.

Usate l'abbigliamento come strumento per sollevare il vostro spirito, costruire fiducia in voi stessi. Un mio vecchio professore di psicologia dava sempre il seguente consiglio agli studenti sui preparativi dell'ultimo minuto per gli esami finali: "Vestitevi bene per questo importante esame. Mettetevi una cravatta nuova. Fatevi stirare il vestito. Lucidatevi le scarpe. Abbiate un aspetto curato perché vi aiuterà a pensare in modo preciso".

Il professore conosceva bene la psicologia. È sicuro. Il vostro aspetto fisico esteriore influenza il vostro aspetto mentale interiore. Il vostro aspetto esteriore influenza il vostro modo di pensare e sentire dentro di voi.

Tutti i ragazzi, mi dicono, passano attraverso la "fase del cappello". Cioè usano i cappelli per identificarsi con la persona o il personaggio che vogliono essere. Ricorderò sempre un problema di cappello proprio con mio figlio Davey. Quel giorno si era fissato di essere il Lone Ranger, ma non aveva il cappello del Lone Ranger.

Tentai di persuaderlo a cambiarlo con un altro. Lui protestò: "Ma papà, non posso *pensare* come il Lone Ranger senza il cappello del Lone Ranger".

Alla fine mi arresi e gli comprai il cappello del quale aveva bisogno. Indubbiamente, indossando quel cappello, lui *era* il Lone Ranger.

Ricordo spesso quell'episodio perché dice molto circa l'effetto del proprio aspetto sul pensiero. Chiunque sia mai stato nell'esercito sa che un soldato sente e pensa come un soldato quando è in uniforme. Una donna sente più voglia di andare a una festa quando è vestita per una festa.

Nello stesso modo, un dirigente si sente più dirigente quando è vestito come tale. Un rappresentante me l'ha detto con queste parole: "Non posso sentirmi fortunato – e devo sentirmi così se voglio fare delle grandi vendite – se non so di sembrarlo".

Il vostro aspetto vi parla; ma parla anche agli altri. Aiuta a determinare quello che gli altri pensano di voi. In teoria è piacevole sentir dire che le persone dovrebbero guardare a quello che una persona ha dentro, non ai suoi vestiti. Ma non lasciatevi ingannare. Le persone vi valutano in base al vostro aspetto. Il vostro aspetto è il *primo* elemento di valutazione che le altre persone hanno. E le *prime* impressioni durano nel tempo, sproporzionatamente rispetto al tempo necessario perché si formino.

Un giorno, in un supermercato ho notato un banco con dell'uva senza semi a 35 centesimi al chilo. Su un altro banco c'era dell'uva apparentemente identica, in questo caso confezionata, a 40 centesimi al chilo.

Chiesi al giovane addetto alla bilancia: "Qual è la differenza tra l'uva a 35 centesimi e quella a 40 centesimi al chilo?"

"La differenza", rispose, "è la confezione. Vendiamo circa il doppio di uva confezionata. Ha un aspetto migliore".

Pensate all'esempio dell'uva la prossima volta che vi presentate. Se sarete ben "confezionati" avrete una maggiore opportunità di fare colpo – e in modo molto più positivo.

Il punto è: meglio siete confezionati, più sarete accettati pubblicamente.

Domani osservate a chi viene dimostrato maggiore rispetto e cortesia nei ristoranti, sull'autobus, negli atri affollati, nei negozi e sul lavoro. Le persone osservano le altre persone, fanno una rapida, spesso subconscia valutazione, e poi le trattano di conseguenza.

Guardiamo delle persone e le trattiamo con l'atteggiamento del "Ehi, tu". Ne guardiamo altre e le trattiamo con un "Sì, signore".

Sì, l'aspetto di una persona parla davvero.

L'aspetto della persona ben vestita dice cose positive.

Dice a tutti: "Ecco una persona importante: intelligente, benestante e affidabile. Quest'uomo può essere preso come esempio, da ammirare, ci si può fidare. Lui rispetta se stesso ed io rispetto lui".

L'individuo dall'aspetto trasandato trasmette cose negative. Dice: "Ecco una persona che non se la cava bene. Si trascura, è inefficiente, poco importante. È una persona comune. Non merita una considerazione speciale. È abituato a farsi mettere i piedi in testa".

Quando nei corsi di formazione sottolineo: "Rispettate il vostro aspetto", mi viene spesso detto: "Sono convinto. L'aspetto è importante. Ma come pretende che mi possa permettere il genere di vestiario che mi fa sentire veramente a posto e mi fa ammirare dagli altri?"

Questa domanda tormenta molte persone. Mi ha perseguitato per molto tempo. Ma la risposta è davvero semplice:

Pagate il doppio e compratene la metà. Memorizzate questa risposta. Poi mettetela in pratica. Applicatela ai cappelli, ai vestiti, alle scarpe, alle calze, ai cappotti – a tutto quello che indossate. Per quanto concerne l'aspetto, la qualità è notevolmente più importante della quantità. Quando metterete in pratica questo principio, troverete il rispetto verso voi stessi e il rispetto degli altri andrà alle stelle. E scoprirete che in realtà siete più parsimoniosi quando pagate il doppio e ne comprate la metà perché:

1. I vostri vestiti dureranno più del doppio perché sono di una qualità migliore più del doppio, e in genere si vedrà la "qualità" per tutto il tempo che durano.
2. Quello che comprerete resterà di moda più a lungo. È sempre così con l'abbigliamento migliore.
3. Riceverete consigli migliori. I commercianti che vendono abiti da \$200 sono molto più interessati ad aiutarvi a trovare l'abito "più giusto" per voi che non quelli che vendono abiti da \$100.

Ricordate: il vostro aspetto parla a voi e parla agli altri. Assicuratevi che dica: "Ecco una persona che ha amor proprio. È una persona importante. Trattatelo come si deve".

Lo dovete agli altri – *ma soprattutto lo dovete a voi stessi* – di aver il miglior aspetto possibile.

Siete quello che pensate di essere. Se il vostro aspetto vi fa sentire inferiori, *siete* inferiori. Se vi fa sentire piccoli, siete piccoli. Abbiate il miglior aspetto possibile e penserete e agirete al meglio.

Pensate che il vostro lavoro è importante. C'è una storia spesso raccontata sull'atteggiamento sul lavoro di tre muratori. È un classico, quindi raccontiamola di nuovo.

Alla domanda: "Cosa sta facendo?", il primo muratore rispose: "Sto posando dei mattoni". Il secondo rispose: "Sto guadagnando 9,30 dollari l'ora". E il terzo disse: "Io? Sto costruendo la più grande cattedrale del mondo".

La storia non dice quello che in seguito è accaduto a quei tre muratori negli anni, ma cosa pensate che sia successo? È probabile che i primi due muratori siano rimasti quelli che erano: dei muratori. Non avevano visione. Non rispettavano il loro lavoro. Non avevano niente che li spingesse a raggiungere un maggiore successo.

Ma potete scommettere fino all'ultimo centesimo che avete che il muratore che si vedeva come uno che stava costruendo una grande cattedrale non è rimasto muratore. Forse è diventato capocantiere, forse imprenditore o addirittura architetto. È andato avanti e più in alto. Perché? Perché il modo di pensare lo *rende* possibile. Il muratore numero 3 era sintonizzato su canali di pensiero che portavano verso la crescita personale nel lavoro.

Il modo di pensare sul lavoro dice molto sulla persona e il suo potenziale per raggiungere maggiori responsabilità.

Un amico che dirige un'attività per la selezione del personale mi ha recentemente detto questo: "Una cosa che guardiamo sempre nel valutare un candidato, è sempre quello che il candidato pensa del suo impiego attuale. Siamo sempre favorevolmente colpiti quando troviamo un candidato che pensa che il suo impiego attuale sia importante, anche se ci può essere qualcosa che non gli piace.

"Perché? Solo questo: se il candidato sente che il suo impiego attuale è importante, è probabile che sarà orgoglioso anche del suo prossimo impiego. Abbiamo trovato una correlazione estremamente ravvicinata tra il rispetto del proprio lavoro e il rendimento sul lavoro".

Proprio come il vostro aspetto, il vostro modo di pensare nei confronti del vostro lavoro dice delle cose su di voi ai vostri

superiori, colleghi e subalterni – infatti, a tutti quelli con cui entrate in contatto.

Alcuni mesi fa ho passato molte ore con un amico che è direttore del personale in una fabbrica di elettrodomestici. Abbiamo parlato del “costruire le persone”. Mi spiegò il suo “sistema di verifica del personale” e cosa aveva imparato.

“Abbiamo circa 800 impiegati”, cominciò. “Secondo il nostro sistema di verifica del personale, ogni sei mesi con un assistente intervistiamo tutti gli impiegati. Il nostro scopo è semplice. Vogliamo sapere come possiamo aiutarli nel loro lavoro. Pensiamo che questa sia una buona usanza, perché ogni persona che lavora per noi è importante, altrimenti non sarebbe sul nostro libro paga.

“Ci guardiamo bene dal fare domande dirette agli impiegati. Invece li incoraggiamo a parlare di quello che vogliono. Puntiamo ad avere le loro impressioni reali. Dopo ogni intervista compiliamo un modulo di valutazione degli atteggiamenti degli impiegati nei confronti di aspetti specifici del loro impiego.

“Ecco alcune cose che ho imparato”, proseguì. “I nostri impiegati rientrano in una di due categorie, il gruppo A o il gruppo B, secondo quello che pensano del loro impiego.

“Le persone nel gruppo B parlano soprattutto di sicurezza, del piano pensionistico aziendale, della politica di congedo per malattia, di più tempo libero, di cosa facciamo per migliorare il piano assicurativo e se verrà loro richiesto di fare straordinari a marzo come il marzo scorso. Parlano anche molto di caratteristiche sgradevoli del loro lavoro: cose che non piacciono dei colleghi, e così via. Le persone del gruppo B – e questo include circa l'80 per cento di tutti gli impiegati – vedono il lavoro come una specie di male necessario.

“La persona del gruppo A vede il lavoro con occhi diversi. Si preoccupa del futuro e vuole consigli concreti su quello che può fare per avanzare più velocemente. Non si aspetta che gli diamo niente eccetto un'opportunità. Le persone del gruppo A pensano da un punto di vista più ampio. Danno consigli per migliorare gli affari. Considerano queste interviste nel mio ufficio come un fatto positivo. Le persone del gruppo B, invece, spesso considerano il nostro sistema di verifica del personale come una specie di lavaggio del cervello, e sono contente quando abbiamo finito.

“C’è un modo in cui verifico gli atteggiamenti e quello che vogliono dire per il successo sul lavoro. Tutte le raccomandazioni per le promozioni, gli aumenti di stipendio e i privilegi speciali mi vengono passate dal diretto superiore dell’impiegato. Quasi invariabilmente viene raccomandata una persona del gruppo A. E quasi senza eccezione, i problemi arrivano dalla categoria di persone del gruppo B.

“La più grande sfida nel mio lavoro”, disse, “è cercare di aiutare le persone a passare dal gruppo B al gruppo A. Non è facile, perché finché una persona pensa che il suo lavoro non sia importante e non ci pensa in modo positivo, non può essere aiutata”.

Questa è la prova concreta che siete quello che pensate di essere, quello che il potere del vostro pensiero vi porta a diventare. Se pensate di essere deboli, di non avere quello che ci vuole, di rimmetterci, di essere di seconda classe, sarete condannati alla mediocrità.

Pensate invece, *io sono importante. Ho quello che ci vuole. Sono in grado di raggiungere grandi risultati. Il mio lavoro è importante.* Pensate così e andrete diritti verso il successo.

La chiave per ottenere quello che volete sta nel pensare positivamente nei vostri riguardi. L’unica vera base che hanno le altre persone per giudicare le vostre abilità sono le vostre azioni. E le vostre azioni sono controllate dai vostri pensieri.

Voi *siete* quello che *pensate* di essere.

Per qualche secondo mettetevi nei panni di un supervisore e chiedetevi quale persona raccomandereste per un aumento o una promozione:

1. La segretaria che, quando il capo è fuori ufficio, passa il tempo a leggere riviste, o la segretaria che sfrutta quei momenti per fare tante piccole cose che aiuteranno il capo a portare a termine più cose quando ritorna in ufficio?

2. L’impiegato che dice: “Posso sempre trovarmi un altro lavoro. Se a loro non piace il mio metodo di lavoro, me ne vado”, o l’impiegato che prende le critiche in modo costruttivo e cerca onestamente di fare un lavoro di maggiore qualità?

3. Il commesso che dice a un cliente: “Faccio solo quello che mi dicono di fare. Mi hanno detto di venire a vedere se ha bisogno di qualcosa”, o il commesso che dice: “Sig. Brown sono qui per aiutarla”?

4. Il caporeparto che dice a un impiegato: “Per dirti la verità,

non mi piace molto il mio lavoro. Quelli in alto mi danno dei grattacapi. La metà delle volte non so di cosa parlano", o il caporeparto che dice: "Bisogna aspettarsi qualcosa di poco gradevole in qualsiasi impiego. Ma ti assicuro che la dirigenza è in gamba. È corretta nei nostri confronti"?

Non è ovvio il motivo per il quale molte persone restano allo stesso livello per tutta la vita? E il loro modo di pensare che le ferma.

Un dirigente pubblicitario una volta mi ha parlato dell'addestramento informale della propria agenzia per "avviare" le persone nuove e inesperte. "Come politica aziendale", disse, "pensiamo che il miglior addestramento iniziale sia quello di avviare un giovane, che per inciso di solito è laureato, con la distribuzione della posta. Chiaramente non lo facciamo perché pensiamo che una persona abbia bisogno di fare quattro anni d'università per portare la posta da un ufficio all'altro. Il nostro scopo è di dare alla persona nuova la massima esposizione alle tante e varie cose che devono essere fatte in un'agenzia. Dopo che avrà imparato a muoversi, gli affidiamo un ruolo specifico.

"Di quando in quando, anche dopo aver spiegato con attenzione perché lo facciamo partire dalla distribuzione della posta, qualche giovane pensa che portare la posta sia un compito umiliante e privo d'importanza. Quando succede questo, sappiamo di aver scelto la persona sbagliata. Se non ha la visione per capire che fare il postino è un passo pratico necessario per accedere ai ruoli importanti, allora non ha futuro nell'agenzia".

Ricordate, i dirigenti rispondono alla domanda: *Cosa farebbe quella persona a quel specifico livello?*, rispondendo prima alla domanda, *Come lavora dov'è adesso?*

Eccovi un po' di logica, sana, schietta e facile. Leggete il seguente brano almeno cinque volte prima di proseguire:

Una persona che *pensa* che il proprio lavoro sia importante
Riceve segnali mentali su come fare meglio il proprio lavoro;
E fare meglio il proprio lavoro significa
Più promozioni, più soldi, più prestigio, più felicità

Abbiamo tutti notato come i bambini fanno propri rapidamente gli atteggiamenti, le abitudini, le paure, e le preferenze dei genitori. Che si tratti di preferenze alimentari, gesti, opinioni religiose e politiche, o di qualsiasi altro genere di comportamento, il bambino è il riflesso vivente del modo in cui i genitori o i tutori pensano; perché impara attraverso l'imitazione.

Così fanno anche gli adulti! Le persone continuano a imitare gli altri per tutta la vita. Imitano i leader e i supervisori; i loro pensieri e le loro azioni sono influenzati da queste persone.

Potete verificarlo facilmente. Esaminate uno dei vostri amici e la persona per la quale lavora, e osservate le somiglianze nel modo di pensare e agire.

Questi sono alcuni dei modi in cui il vostro amico potrebbe imitare il proprio capo o l'altro collega: il gergo e la scelta delle parole, il modo di fumare una sigaretta, alcune espressioni facciali e gesti, il modo di vestire e le preferenze in fatto di automobili. Chiaramente ce ne sono molti altri.

Un altro modo per vedere il potere dell'imitazione è di osservare gli atteggiamenti degli impiegati e di paragonarli a quelli del "capo". Quando il capo è nervoso, teso, preoccupato, gli impiegati più vicini a lui riflettono degli atteggiamenti simili. Ma quando il Sig. Capo è felice e si sente bene, lo stesso vale per i suoi impiegati.

Il punto è questo: *il modo in cui consideriamo il nostro lavoro determina come i nostri subalterni considereranno il proprio.*

Gli atteggiamenti sul lavoro dei nostri subalterni sono un preciso riflesso dei nostri atteggiamenti. È bene ricordare che i nostri punti forti – e deboli – vengono fuori nel comportamento di quelli che sono sotto di noi, proprio come un bambino riflette gli atteggiamenti dei propri genitori.

Considerate soltanto una caratteristica delle persone di successo: l'entusiasmo. Avete mai notato come il commesso entusiasta in un grande magazzino riesca a rendere voi, il cliente, più entusiasta della merce? O avete osservato come un parroco entusiasta, o un altro genere di oratore, abbia un pubblico attento, vigile, entusiasta? Se avete entusiasmo, anche quelli intorno a voi l'avranno.

Ma come fa una persona a sviluppare l'entusiasmo?

Il passo di base è semplice: pensare in modo entusiasta. Sviluppate in voi stessi una luce di ottimismo e di avanzamento, la sensazione che "questo è grande e mi ci dedico al 100 per cento".

Voi siete quello che pensate. Pensate entusiasmo e sarete entusiasta. Per fare un lavoro di alta qualità, siate entusiasta del lavoro che volete fare. Gli altri coglieranno l'entusiasmo che

generate e sarete in grado di ottenere grandi risultati.

Ma se, agendo in modo negativo, "ingannate" l'azienda sul rimborso spese, sulla cancelleria, sull'orario e su altre piccole cose, cosa credete che faranno i vostri subalterni? Di solito arrivano tardi e andate via presto; cosa credete che farà la "truppa"?

E c'è un grande incentivo per noi nel pensare nel modo giusto rispetto al nostro lavoro affinché i nostri subalterni pensino nel modo giusto rispetto al proprio lavoro. I nostri superiori ci valutano misurando la qualità e la quantità della produzione che otteniamo dalle persone sotto di noi.

Vedetela in questi termini: chi promuovereste a direttore delle vendite – il direttore d'agenzia i cui rappresentanti fanno un lavoro superiore alla media, o il direttore d'agenzia i cui rappresentanti fanno un lavoro nella media? O chi raccomandereste per una promozione a direttore della produzione – il supervisore il cui reparto raggiunge la propria quota, o il supervisore il cui reparto rimane indietro?

Ecco due suggerimenti per far sì che gli altri facciano di più per voi:

1. Mostrate sempre atteggiamenti positivi verso il vostro lavoro così che i vostri subalterni "facciano proprio" il modo giusto di pensare.

2. Tutti i giorni, nell'affrontare il lavoro, chiedetevi: "Sono degno di essere imitato sotto tutti gli aspetti? Le mie abitudini sono tali che sarei contento di vederle nei miei subalterni?"

FATEVI UN DISCORSO D'INCORAGGIAMENTO PIÙ VOLTE AL GIORNO

Molti mesi fa un rappresentante di automobili mi ha parlato della tecnica che aveva sviluppato per produrre successo. È logica. Leggetela.

"Una grossa fetta del mio lavoro, due ore al giorno", mi ha spiegato il rappresentante, "è quella di telefonare a potenziali clienti per fissare delle dimostrazioni.

Quando ho cominciato a vendere macchine tre anni fa, questo era il mio grande problema.

Ero timido e impaurito, e al telefono si sentiva nella mia voce. Era facile per le persone che chiamavo rispondere: 'Non m'interessa', e riattaccare.

“A quei tempi, ogni lunedì mattina, il nostro direttore vendite faceva un incontro con i rappresentanti. Era una cosa che m’ispirava e mi faceva sentire bene. Inoltre, mi sembrava di riuscire a fissare più dimostrazioni il lunedì rispetto a qualsiasi altro giorno. Il problema era che poca di quella ispirazione arrivava fino a martedì e al resto della settimana.

“Mi venne allora un’idea.

Se il direttore vendite riusciva a darmi coraggio, perché non incoraggiarmi da solo? Perché non fare a me stesso un discorso d’incoraggiamento subito prima di cominciare a fare le telefonate? Quel giorno decisi di provare. Senza dire niente a nessuno uscii nel parcheggio e trovai una macchina vuota. Poi per diversi minuti parlai a me stesso. Mi dicevo: ‘Sono un bravo rappresentante e diventerò il migliore. Vendo buone automobili e faccio fare buoni affari. Le persone a cui telefono hanno bisogno di quelle macchine ed io le venderò’.

“Questa auto-super carica mi ripagò bene. Mi sentivo così bene che non temevo di fare quelle chiamate. *Volevo* farle. Adesso non vado più fuori nel parcheggio a sedermi in una macchina vuota per autoincoraggiarmi. Ma uso ancora quella tecnica. Prima di comporre un numero mi rammento in silenzio che sono un rappresentante fuoriclasse e che avrò dei risultati, e li ottengo”.

È una bella idea, vero? Per essere al massimo, dovete sentirvi al massimo. Fatevi un discorso d’incoraggiamento e scoprite quanto vi sentirete più grandi e più forti.

Recentemente, in un mio programma di formazione, a ogni persona veniva chiesto di fare un discorso di dieci minuti su “essere leader”. Uno dei partecipanti fece brutta figura. Gli tremavano mani e gambe. Si dimenticò quello che voleva dire. Dopo avere farfugliato qualcosa per cinque o sei minuti, tornò a sedere completamente umiliato.

Dopo la sessione, gli chiesi soltanto di arrivare 15 minuti prima della sessione successiva.

Come concordato, arrivò 15 minuti prima. Ci sedemmo per parlare del suo discorso della sera precedente. Gli chiesi di ricordare il più esattamente possibile quello che aveva pensato nei 5 minuti prima di fare il suo discorso.

“Credo di aver soltanto pensato a quanto ero spaventato. Sapevo che stavo per rendermi ridicolo. Sapevo che avrei fallito miseramente. Continuavo a pensare: ‘Ma chi sono io per par-

lare sull'essere leader?' Ho cercato di ricordare quello che volevo dire ma riuscivo solo a pensare al fallimento".

"Proprio lì", lo interruppi, "è la risposta al tuo problema. Prima di andare a fare il discorso ti sei dato una terribile bastonata mentale. Ti sei convinto che avresti fallito. Ti stupisci se il discorso non ti è venuto bene? Invece di sviluppare del coraggio, hai sviluppato la paura.

"La sessione di questa sera", continuai, "comincia tra quattro minuti. Ecco cosa vorrei che tu facessi. Fatti un discorso d'incoraggiamento durante i prossimi minuti. Vai in quella stanza vuota dall'altra parte del corridoio e di a te stesso: 'Farò un grande discorso. Ho da dire qualcosa che quelle persone hanno bisogno di sentire e che voglio esprimere'. Continua a ripeterlo con forza e con pieno convincimento. Poi entra nella sala conferenze e fai di nuovo il tuo discorso".

Vorrei che ci foste stati anche voi per sentire la differenza. Quel breve, autosomministrato, incisivo discorso d'incoraggiamento lo aiutò a fare un discorso splendido.

Morale: fatevi un edificante auto elogio. Non fatevi un'umiliante autoflagellazione.

Voi siete quello che pensate di essere. Meglio pensate di voi stessi, migliori sarete.

Fatevi un vostro spot pubblicitario del tipo "credo in me stesso". Pensate per un momento a uno dei prodotti più popolari d'America, la "Coca-Cola". Tutti i giorni venite in contatto molte volte con il marchio "Coca-Cola". Le persone che la producono vi ripropongono continuamente la "Coca-Cola", e per un ottimo motivo. Se smettessero di riproporvela, probabilmente avreste un atteggiamento tiepido ed eventualmente indifferente verso la "Coca-Cola". E le vendite diminuirebbero.

Ma la "Coca-Cola" non permette che questo accada. Vi propone e ripropone e ripropone la "Coca-Cola".

Ogni giorno voi ed io vediamo persone semivive che non credono più in se stesse. Manca loro l'amor proprio per il loro prodotto più importante - se stesse. Queste persone sono indifferenti. Si sentono piccole. Si sentono delle nullità e, sentendosi così, è proprio quello che sono.

La persona semiviva ha bisogno di credere in se stessa. Ha bisogno di capire che è una persona di prima categoria. Ha bisogno di credere onestamente e sinceramente in se stessa.

Tom Staley è un giovane che sta andando avanti – e lo sta facendo velocemente. Tom rinnova il suo credere in se stesso regolarmente, tre volte al giorno, con quello che definisce il suo “spot pubblicitario di 60 secondi su Tom Staley”. Porta sempre con sé nel portafoglio il suo spot personale. Ecco esattamente cosa c’è scritto:

Tom Staley, ti presento Tom Staley – una persona importante, *veramente* importante. Tom, tu sei uno che sa pensare in grande, quindi pensa in grande. Pensa in *Grande su Tutto*. Hai tutte le capacità per fare un lavoro di prima categoria, quindi *fai* sempre un lavoro di prima categoria.

Tom, tu credi nella Felicità, nel Progresso e nella Prosperità.

Quindi: parla soltanto Felicità,

parla soltanto Progresso,

parla soltanto Prosperità.

Hai molta energia, Tom, molta energia.

Quindi metti quell’energia al lavoro.

Niente può fermarti Tom, niente.

Tom, sei un entusiasta. Lascia che il tuo entusiasmo emerga.

Hai un bell’aspetto, Tom, e ti senti bene con te stesso.

Resta così. Tom Staley, sei stato un grande ieri e sarai ancora più grande oggi. Dacci dentro, Tom. Vai avanti.

Tom è convinto che il suo spot pubblicitario lo abbia aiutato a diventare una persona di maggior successo, più dinamica. “Prima di cominciare a credere in me stesso”, dice Tom, “pensavo di essere praticamente inferiore a tutti. Ora so di avere quello che ci vuole per vincere, e sto vincendo. E continuerò a vincere”.

Ecco come fare il vostro spot pubblicitario del tipo “credo in me stesso”. Per prima cosa, guardate quali sono i vostri pregi, i vostri punti forti. Chiedetevi: “Quali sono le mie migliori qualità?” Non siate timidi nel descrivervi.

Poi scrivete questi punti su carta con parole vostre. Scrivetevi il vostro spot pubblicitario. Rileggete lo spot di Tom Staley. Prendete nota di come parla a Tom. Parlate a voi stessi. Siate molto diretti. Non pensate ad altri se non a *voi stessi* mentre ripetete il vostro spot pubblicitario.

Terzo, ripetete *ad alta voce*, almeno una volta al giorno, il vostro spot pubblicitario in privato. Aiuta molto farlo di fronte ad uno specchio. Metteteci tutto voi stessi. Ripetete lo spot con forza e determinazione.

Fate che il sangue scorra più velocemente nel corpo. Appassionatevi.

Quarto, leggete molte volte in silenzio il vostro spot pubblicitario tutti i giorni. Leggetelo prima di affrontare qualsiasi cosa che esige coraggio. Leggetelo ogni volta che vi sentite giù. Tenete il vostro spot pubblicitario sempre a portata di mano — e usatelo. Ancora una cosa. Molti, forse la maggior parte delle persone, rideranno di questa tecnica per il successo. È perché rifiutano di credere che il successo venga dalla gestione del pensiero. Ma vi prego! Non accettate il giudizio delle persone comuni. Voi non siete comuni. Se avete dubbi sulla fondatezza del principio “credo in me stesso”, chiedete alla persona di maggior successo che conoscete cosa ne pensa. Chiedeteglielo, poi cominciate a credere in voi stessi.

MIGLIORATE IL VOSTRO MODO DI PENSARE. PENSATE COME LE PERSONE IMPORTANTI

Migliorando il vostro modo di pensare migliorerete le vostre azioni, e questo produce successo. Ecco un modo facile per aiutarvi a pensare come le persone importanti. Usate la tabella sottostante come guida.

COME STO PENSANDO? ELENCO DI CONTROLLO

Situazione	Chiedetevi
1. Quando mi preoccupo	Una persona importante si preoccuperebbe di questo? La persona di maggior successo che conosco se ne preoccuperebbe?
2. Un'idea	Cosa farebbe una persona importante se avesse questa idea?
3. Il mio aspetto	Sembro una persona che ha la massima stima di sé?
4. Il mio linguaggio	Sto usando il linguaggio delle persone di successo?
5. Quello che leggo	Una persona importante lo leggerebbe?

- | | |
|---------------------------|---|
| 6. Conversazione | Questo è qualcosa di cui parlerebbero le persone di successo? |
| 7. Quando perdo le staffe | Una persona importante si arrabbierebbe per quello per cui mi sono arrabiato? |
| 8. Le mie battute | È il genere di battuta che direbbe una persona importante? |
| 9. Il lavoro | Come descrive il proprio lavoro agli altri una persona importante? |
-

Fissate in mente la domanda: "È questo il modo in cui lo fa una persona importante?" Usate questa domanda per fare di voi stessi una persona più grande, di maggiore successo.

In sintesi, ricordate:

1. Abbiate un aspetto importante; vi aiuta a pensarvi importanti. Il vostro aspetto vi parla. Certamente solleva il vostro spirito e v'infonde fiducia. Il vostro aspetto parla agli altri. Assicuratevi che dica: "Ecco una persona importante: intelligente, prospera e affidabile".
2. Pensate che il vostro lavoro sia importante. Pensate in questo modo e riceverete segnali mentali su come fare meglio il vostro lavoro. Pensate che il vostro lavoro sia importante e anche i vostri subalterni penseranno che il loro lavoro sia importante.
3. Fatevi un discorso d'incoraggiamento tutti i giorni. Fatevi uno spot pubblicitario del tipo "credo in me stesso". Ricordate a voi stessi, ogni volta che potete, che siete una persona di prima categoria.
4. In tutte le situazioni della vita, chiedetevi: "È questo il modo in cui pensa una persona importante?" Poi ascoltate la risposta.

7

Gestite il vostro ambiente: Andate in prima classe

LA VOSTRA MENTE È UN MECCANISMO SORPRENDENTE. Quando la vostra mente funziona in un certo modo, può portarvi a raggiungere un notevole successo. Ma quella stessa mente quando funziona in modo diverso può produrre un fallimento totale.

La mente è lo strumento più delicato, più sensibile di tutta la creazione. Vediamo adesso cosa fa pensare la mente nel modo in cui pensa.

Milioni di persone si preoccupano della dieta. Siamo una nazione di contacalorie. Spendiamo milioni di dollari in vitamine, minerali e altri integratori alimentari. E tutti noi sappiamo perché. Attraverso la ricerca alimentare abbiamo imparato che il corpo riflette la dieta che lo alimenta. La resistenza fisica, la resistenza alle malattie, la grandezza del corpo, anche la durata della vita stessa, sono direttamente influenzate da quello che mangiamo.

Il corpo è ciò con cui viene alimentato. Allo stesso modo, la mente è ciò con cui viene alimentata. Il cibo per la mente, è ovvio, non si trova in confezioni e non si può comprarlo in un negozio. Il vostro ambiente è cibo per la mente – tutte le innumerevoli cose che influenzano il vostro pensiero conscio e inconscio. Il genere di cibo per la mente che consumiamo determina le nostre abitudini, i nostri atteggiamenti, la nostra personalità. Ognuno di noi ha ereditato una certa capacità da svilup-

pare. Ma quanto sviluppiamo quella capacità e il modo in cui abbiamo sviluppato quella capacità, dipende dal genere di cibo per la mente con cui l'avete alimentata.

La mente riflette l'ambiente che la alimenta, proprio come il corpo riflette il cibo che lo alimenta.

Avete mai pensato a che genere di persona sareste se foste cresciuti in qualche paese straniero? Che genere di cibi preferireste? Le vostre preferenze in fatto di vestiti sarebbero le stesse? Che genere d'intrattenimento preferireste? Che genere di lavoro fareste? Quale sarebbe la vostra religione?

Chiaramente non potete rispondere a queste domande. Ma è probabile che sareste delle persone diverse se foste cresciuti in un altro paese. Perché? Perché sareste stati influenzati da un ambiente diverso. Come si usa dire, siete un prodotto del vostro ambiente.

Fate bene attenzione. L'ambiente ci plasma, ci fa pensare nel modo in cui pensiamo. Cercate di nominare soltanto una vostra abitudine o gesto che non avete raccolto da altre persone. Cose relativamente poco importanti, come il nostro modo di camminare, di tossire, di prendere una tazza; le nostre preferenze musicali, letterarie, il modo in cui ci divertiamo o ci vestiamo — tutto proviene in gran parte dal nostro ambiente.

Ancora più importante, la grandezza del vostro modo di pensare, i vostri obiettivi, i vostri atteggiamenti, la vostra stessa personalità sono formati dal vostro ambiente.

La frequentazione prolungata con persone negative ci fa pensare in modo negativo, il contatto ravvicinato con individui meschini sviluppa in noi abitudini meschine. Sull'altro versante, stare in compagnia di persone con grandi idee innalza i nostri pensieri, il contatto ravvicinato con persone ambiziose ci rende ambiziosi.

Gli esperti concordano che la persona che siete *oggi*, la vostra personalità, le vostre ambizioni, la vostra posizione attuale nella vita, sono in gran parte una conseguenza del vostro ambiente psicologico. E gli esperti concordano anche che la persona che *sarete* fra uno, cinque, dieci, venti anni da oggi dipende quasi esclusivamente dal vostro ambiente futuro.

Cambierete nel corso dei mesi e degli anni. Questo lo sappiamo. Ma *come* cambierete dipende dal vostro ambiente futuro, dal cibo per la mente con cui vi nutrirete. Vediamo adesso quello che possiamo fare affinché il nostro ambiente futuro ci ripaghi in termini di soddisfazione e prosperità.

Primo passo: riprogrammatevi per il successo. L'ostacolo numero uno sul percorso verso un alto successo è la sensazione che i grandi raggiungimenti siano fuori portata. Quest'atteggiamento scaturisce da molte, molte forze repressive che dirigono il nostro modo di pensare verso livelli medio-crisi.

Per capire queste forze repressive, torniamo ai tempi in cui eravamo bambini. Come bambini, abbiamo tutti fissato alti obiettivi. A un'età sorprendentemente giovane abbiamo pensato di conquistare l'ignoto, di essere dei leader, di raggiungere posizioni di grande importanza, di fare cose entusiasmanti e stimolanti, di diventare ricchi e famosi – in poche parole, essere i primi, i più grandi, i migliori. E nella nostra beata ignoranza vedevamo la strada priva di ostacoli per raggiungere questi obiettivi.

Poi cosa è successo? Molto prima di raggiungere l'età alla quale cominciare a lavorare per i nostri grandi obiettivi, un gran numero di influenze repressive si sono messe al lavoro.

Abbiamo sentito dire da tutte le parti che “è sciocco essere un sognatore”, e che le nostre idee erano “irrealistiche, stupide, ingenuie, o sciocche”, che bisogna “avere soldi per fare strada”, che “la fortuna determina chi va avanti, oppure bisogna avere amici importanti”, oppure che siete “troppo vecchi o troppo giovani”.

Come risultato del bombardamento della propaganda del “non puoi fare strada quindi non perdere tempo a provarci”, la maggior parte delle persone che conoscete si possono classificare in tre gruppi:

Primo gruppo. Quelli che si sono completamente arresi. La maggior parte delle persone è convinta nel profondo di non avere quel che ci vuole, che il vero successo, i veri raggiungimenti sono per altri che hanno fortuna o che sono fortunati per qualche aspetto speciale. Potete facilmente individuare queste persone perché molto impegnate a razionalizzare la propria situazione e spiegare quanto in realtà siano davvero “felici”.

Un uomo molto intelligente, di 32 anni, che si è seppellito in una posizione sicura ma mediocre, ha recentemente passato ore a dirmi perché era tanto soddisfatto del proprio lavoro. Era bravissimo nel razionalizzare, ma si prendeva soltanto in giro, e lo sapeva. Quello che voleva veramente era lavorare in una situazione stimolante dove potesse crescere e sviluppare se stesso.

Ma "un gran numero di influenze repressive" lo avevano convinto di essere inadeguato per le grandi cose.

Questo gruppo è, in realtà, solo l'estremo opposto di quello scontento che cambia sempre lavoro alla ricerca di un'opportunità. Limitare se stessi, attraverso la razionalizzazione, dentro un solco, che non a caso è stato descritto come una tomba con due estremità aperte, può essere negativo quanto vagare senza meta, sperando che in qualche modo l'opportunità, un giorno o l'altro, ti venga a cercare.

Secondo gruppo. Coloro che si sono arresi in parte. Un secondo ma molto più piccolo gruppo entra nella vita adulta con una buona speranza di avere successo. Queste persone si preparano. Lavorano. Progettano. Ma dopo circa un decennio, la resistenza comincia ad aumentare, la concorrenza per i lavori di alto livello appare difficile. Questo gruppo poi decide che non vale la pena cercare un maggiore successo.

Razionalizzano dicendo: "Guadagno più della media e vivo meglio della media. Perché rischiare?"

In realtà questo gruppo ha sviluppato una serie di paure: la paura del fallimento, la paura della disapprovazione, la paura dell'insicurezza, la paura di perdere quello che già hanno. Queste persone non sono soddisfatte perché nel profondo sanno di essersi arrese. Questo gruppo include molte persone intelligenti e di talento che scelgono di gattonare nella vita perché hanno paura di alzarsi e correre.

Terzo gruppo. Quelli che non si arrendono mai. Questo gruppo, forse il due o tre per cento della popolazione, non permette al pessimismo di decidere per loro, non crede nell'arrendersi alle forze repressive, non crede nel gattonare. Queste persone invece vivono e respirano il successo. Questo gruppo è il più felice perché raggiunge il massimo. Le persone in questo gruppo guadagnano annualmente oltre 15.000 dollari. Queste persone diventano i migliori rappresentanti, i migliori dirigenti, i migliori leader nei loro rispettivi campi. Queste persone trovano la vita stimolante, appagante, soddisfacente. Queste persone attendono con entusiasmo ogni nuovo giorno, ogni nuovo incontro con altre persone, come se fossero avventure da vivere pienamente.

Siate onesti. A tutti noi piacerebbe far parte del terzo gruppo, quello che ogni anno raggiunge il maggior successo, quello che agisce e ottiene risultati.

Ma per arrivare – e restare – in questo gruppo bisogna respingere le influenze repressive del nostro ambiente. Per capire come le persone nel primo e secondo gruppo tenteranno inconsapevolmente di fermarvi, leggete questo esempio.

Supponete di dire a molti dei vostri amici “normali”, con la massima sincerità: “Diventerò vicepresidente di questa azienda”.

Cosa accadrà? I vostri amici penseranno probabilmente che stiate scherzando. E se dovessero credere che parlate sul serio, è probabile che dicano: “Povero te, hai tanto da imparare”.

Alle vostre spalle potrebbero anche mettere in dubbio che abbiate tutte le rotelle a posto.

Adesso supponete di ripetere la stessa cosa, con identica sincerità, al presidente della vostra azienda. Come reagirà? Una cosa è certa: *non* si metterà a ridere. Vi guarderà intensamente e si chiederà: “Sta parlando sul serio?”

Ma lui, lo ripeto, non si metterà a ridere.

Perché i grandi uomini non ridono delle grandi idee.

O supponete di dire a delle persone normali che siete intenzionati a comprare una casa da 50.000 dollari: potrebbero ridere di voi perché pensano che sia impossibile. Ma dite del vostro progetto a una persona che già vive in una casa da 50.000 dollari e non sarà sorpresa. Sa che non è impossibile perché l’ha già fatto.

Ricordate: *le persone che vi dicono non può essere fatto spesso sono persone senza successo, sono al massimo persone normali o mediocri in termini di raggiungimenti*. Le opinioni di queste persone possono essere un veleno.

Sviluppate una difesa contro le persone che vogliono convincervi che non ce la potete fare. Accettate i consigli negativi soltanto come una sfida per dimostrare che *ce la potete fare*.

State veramente attenti a questo: non permettete alle persone che pensano in modo negativo – i “negativi” – di distruggere il vostro piano per arrivare al successo. I negativi sono dappertutto e sembrano divertirsi a sabotare il progresso positivo degli altri.

Durante l’università, per un paio di semestri, ho avuto come compagno di stanza W.W. Era un buon amico, il tipo di persona che ti presterebbe soldi quando sei a corto o ti aiuterebbe in

molti piccoli modi. Nonostante questa bella lealtà, W.W. era quasi al 100 per cento pieno di risentimento e rancore nei confronti della vita, del futuro, delle opportunità. Era un vero negativo.

Durante quel periodo leggevo con entusiasmo gli articoli di una giornalista che metteva in risalto la speranza, l'approccio positivo, le opportunità. Quando W.W. mi vedeva leggere quegli articoli, o quando menzionavo quella giornalista, s'innervosiva e diceva. "Oh, per la miseria, Dave. Leggi la prima pagina. È lì che s'impara la vita. Dovresti saperlo che quella giornalista rifila solo delle banalità sdolciate".

Quando le nostre discussioni passavano al fare strada nella vita, W.W. era sempre pronto con la sua formula per fare soldi. Con parole sue, la metteva così: "Dave, ci sono solo tre modi per guadagnare soldi oggi. Primo, sposare una donna ricca. Due, rubare in modo pulito e legale. Tre, conoscere le persone giuste, molto influenti".

W.W. difendeva sempre la sua formula con degli esempi. Attenendosi alle prime pagine, citava velocemente il leader sindacale che aveva sottratto un mucchio di soldi alle casse del sindacato e l'aveva passata liscia. Teneva gli occhi aperti per quel rarissimo matrimonio tra il bracciante agricolo e la Signorina Milionaria. E conosceva un tizio che conosceva un tizio che conosceva un pezzo grosso che lo aveva fatto entrare in un grande affare facendolo diventare ricco.

W.W. aveva molti anni più di me e prendeva ottimi voti alla facoltà d'ingegneria. Lo vedevo un po' come una specie di fratello maggiore. Arrivai pericolosamente vicino ad abbandonare le mie convinzioni su cosa ci vuole per avere successo e ad accettare la filosofia dei negativi.

Fortunatamente, una sera dopo una lunga discussione con W.W., ripresi il controllo di me stesso. Mi resi conto che stavo ascoltando la voce del fallimento. Mi sembrava che W.W. parlasse più per convincere se stesso che non per convertirmi al suo modo di pensare. Da allora in poi vidi W.W. come un fenomeno da studiare, una specie di cavia sperimentale. Invece di credere a quello che diceva, lo studiavo, cercando di capire perché ragionava in quel modo e dove lo avrebbe portato quel modo di pensare. Feci diventare il mio amico negativo un soggetto di studio personale.

Sono 11 anni che non vedo W.W. Ma un amico comune l'ha visto qualche mese fa. W.W. lavora come progettista sottopaga-

to a Washington. Ho chiesto al nostro amico se W.W. era cambiato.

“No, semmai è più negativo di quando lo conoscevamo noi. Sta attraversando molte difficoltà. Ha quattro bambini ed è dura con il suo reddito. Il caro vecchio W.W. ha l'intelligenza per guadagnare cinque volte quello che guadagna, se solo sapesse come usare quell'intelligenza”.

I negativi sono dappertutto. Alcuni negativi, come quello che mi aveva quasi catturato, sono persone ben intenzionate. Ma altre sono persone gelose che, giacché non riescono ad andare avanti, vogliono fermare anche voi. Si sentono inadeguate e quindi vogliono fare di voi una persona mediocre.

State molto attenti. Studiate i negativi. Non permettete loro di distruggere i vostri programmi per il successo.

Recentemente un giovane impiegato mi ha spiegato perché ha cambiato gruppo di persone con cui andava al lavoro. “C'era una persona”, disse, “che, all'andata e al ritorno, parlava solo di quanto era brutta l'azienda per cui lavoravamo. Non importa cosa facesse la dirigenza, lui aveva sempre da ridire. Era negativo su tutti, dal suo supervisore in su. I prodotti che vendevamo non valevano niente. In ogni scelta aziendale c'era qualcosa che non andava. Per come la vedeva lui, c'era qualcosa che non andava in tutto.

“Ogni mattina arrivavo al lavoro teso e molto nervoso. E ogni sera, dopo averlo sentito predicare e blaterare per 45 minuti su tutte le cose che erano andate male quel giorno, arrivavo a casa scoraggiato e depresso. Finalmente, ho avuto il buon senso di trovare un altro gruppo di compagni di viaggio. Ha fatto una differenza enorme, perché adesso sto con un gruppo di persone in grado di vedere entrambi i lati della medaglia”.

Quel giovane ha cambiato il proprio ambiente. In gamba, vero?

Statene pur certi. Voi *siete* giudicati in base alle persone che frequentate. Ogni simile ama *veramente* i propri simili. I colleghi di lavoro non sono tutti uguali. Alcuni sono negativi, altri positivi. Alcuni lavorano perché “*devono*”; altri sono ambiziosi e lavorano per la promozione. Alcuni colleghi disprezzano tutto quello che il capo dice o fa; altri sono molto più obiettivi e capiscono che devono essere dei bravi seguaci prima di poter essere dei buoni leader.

Il modo in cui pensiamo è direttamente influenzato dal gruppo che frequentiamo. *Assicuratevi di stare nel gruppo che pensa nel modo giusto.*

Ci sono delle trappole da tenere d'occhio nel vostro ambiente di lavoro. In ogni gruppo ci sono persone che, segretamente consapevoli delle proprie inadeguatezze, vogliono bloccarvi la strada e impedirvi di progredire. Molte persone ambiziose sono state derise, anche minacciate, perché hanno tentato di essere più efficienti e produrre di più. Guardiamo le cose in faccia. Alcune persone, essendo gelose, vogliono farvi sentire in imbarazzo perché volete arrivare in alto.

Questo spesso accade in fabbriche dove gli operai ogni tanto ce l'hanno con la persona che vuole accelerare la produzione. Succede durante il servizio militare quando un gruppetto di persone dall'atteggiamento negativo prende in giro e cerca di umiliare il giovane soldato che vorrebbe frequentare la scuola ufficiali.

Accade anche negli affari quando alcune persone che non sono qualificate per una promozione tentano di bloccare la strada a qualcun altro.

Lo avete visto succedere innumerevoli volte al liceo, quando un gruppo di teste vuote deride un compagno di scuola che ha il buon senso di trarre il massimo della propria opportunità scolastica e prende voti alti. Qualche volta – purtroppo troppo spesso – lo studente in gamba viene deriso finché non giunge alla conclusione che non è intelligente essere in gamba.

Ignorate questi pensatori negativi che sono tra di voi.

Spesso, infatti, i commenti rivolti contro di voi non sono così personali come potreste subito pensare. Sono soltanto una proiezione della sensazione di fallimento e di scoraggiamento della persona che li esprime.

Non permettete che i pensatori negativi vi trascinino al loro livello. Lasciate che scivolino via, come la proverbiale acqua sul dorso dall'anatra. Aggrappatevi alle persone che pensano in modo innovativo. Andate in alto con *loro*.

Potete farcela, pensando semplicemente nel modo giusto!

Una speciale parola di cautela: state attenti alle vostre fonti di consigli. Nella maggior parte delle organizzazioni incontrerete falsi consulenti che “conoscono i trucchi” e sono molto ansiosi di comunicarveli. Una volta ho sentito per caso un falso consulente che spiegava i fatti della vita in ufficio a un brillante gio-

vane neoassunto. Disse il consulente: "Il miglior modo per andare d'accordo qui è di non farsi notare da nessuno. Se dovessero notarti, quello che faranno è scaricarti addosso più lavoro. Stai particolarmente attento a non farti notare dal Sig. Z. (il caporeparto). Se pensasse che non hai abbastanza da fare, ti darà un carico di lavoro insostenibile..."

Questo falso consulente lavorava nell'azienda da quasi 30 anni ed era ancora l'ultima ruota del carro. Bel consulente per un giovane che vuole fare carriera nell'azienda!

Seguite la regola di chiedere consigli a persone che sanno. È molto sbagliato pensare che le persone di successo siano inaccessibili. La verità è che non *lo sono per niente*. Di regola, sono proprio le persone di maggior successo a essere le più umili e pronte a dare una mano. Dato che sono sinceramente interessate al proprio lavoro e al proprio successo, vogliono che il loro lavoro continui a vivere, e che una persona capace le succeda quando andranno in pensione. Sono le persone "falsamente grandi" che sono spesso le più scontrose e difficili da conoscere.

Una dirigente da 40 dollari l'ora l'ha detto chiaramente: "Sono una donna occupata, ma non c'è un cartello 'Non Disturbare' sulla porta del mio ufficio. Consigliare le persone è una delle mie funzioni principali. Facciamo una formazione standardizzata di un genere o di un altro a tutti in azienda. Ma la consulenza personalizzata, o 'l'assistenza', come mi piace definirla, è sempre disponibile.

"Sono pronta ad aiutare la persona che viene da me con un problema lavorativo o personale. La persona che dimostra curiosità e fa vedere un vero desiderio di conoscere meglio il proprio ruolo e come si collega ad altri ruoli, è il tipo di persona che preferisco aiutare.

"Ma", disse, "per ovvie ragioni non posso passare il tempo a dispensare consigli a chi non è sincero nel chiederli".

Andate in prima classe quando avete domande da fare. Chiedere consigli a un fallito è come consultare un ciarlatano su come si cura un tumore.

Molti dirigenti oggi non assumono persone per posizioni importanti senza prima fare un colloquio anche con il coniuge. Un direttore delle vendite mi ha spiegato: "Voglio essere sicuro che il candidato abbia il sostegno della famiglia, una famiglia che collabora e che non si opporrà ai viaggi, agli straordinari e agli

altri fastidi che fanno parte delle vendite, una famiglia che aiuterà il rappresentante a superare gli inevitabili momenti difficili”.

Oggi giorno i dirigenti si rendono conto che quello che accade nei fine settimana e tra le 18 e le 9 influenza direttamente il rendimento di una persona dalle 9 alle 18. La persona con una vita costruttiva fuori dal lavoro ha spesso più successo di una persona che vive una situazione familiare noiosa e cupa.

Guardiamo il modo tradizionale in cui due colleghi di lavoro, John e Milton, passano il fine settimana. Guardiamo anche i risultati finali.

La dieta psicologica di John durante il fine settimana è qualcosa di questo genere: di solito, una sera viene passata con alcuni amici interessanti, selezionati con cura. Un'altra serata viene generalmente passata fuori: forse a vedere un film, a un progetto civico o della comunità, oppure a casa di qualche amico. Il sabato mattina di John è dedicato al volontariato con i Boy Scout. Il sabato pomeriggio fa varie commissioni e lavori domestici per la casa. Spesso lavora a qualche progetto speciale. Attualmente sta costruendo un patio nel cortile posteriore. La domenica John e la famiglia fanno qualcosa di speciale. Recentemente hanno scalato una montagna; un'altra domenica hanno visitato un museo. Ogni tanto fanno una gita nella vicina campagna, perché John vuole comprare un terreno in campagna in un non troppo lontano futuro.

La domenica sera viene vissuta nella quiete. Di solito John legge un libro e si aggiorna sulle ultime notizie.

In sintesi, il fine settimana di John è programmato. Molte attività energizzanti tengono lontana la noia. John gode di molta luce dal punto di vista psicologico.

La dieta psicologica di Milton è molto meno equilibrata di quella di John. Il suo fine settimana non è programmato. Milton è di solito molto “stanco” il venerdì sera, ma fa lo sforzo di chiedere alla moglie: “Hai voglia di fare qualcosa stasera?” Ma il programma finisce lì. Raramente Milton e sua moglie intrattengono ospiti e raramente ricevono inviti. Milton dorme fino a tardi il sabato mattina e il resto della giornata è occupato da lavori domestici di qualche genere. Sabato sera Milton e la sua famiglia di solito vanno a vedere un film o guardano la TV (cos'altro c'è da fare?). Milton passa la maggior parte della domenica mattina a letto. La domenica pomeriggio vanno a tro-

vare Bill e Mary o Bill e Mary vanno a trovare loro. (Bill e Mary sono l'unica coppia che Milton e sua moglie vedono regolarmente.)

L'intero fine settimana di Milton è contrassegnato dalla noia. Entro la fine della sera di domenica, ogni membro della famiglia dà sui nervi all'altro a causa di una situazione "claustrofobica". Non ci sono scontri violenti, ma ci sono ore di guerra psicologica.

Il fine settimana di Milton è uggioso, cupo, noioso. Milton non gode di nessuna luce dal punto di vista psicologico.

Qual è l'effetto di questi due ambienti familiari su John e Milton? Nell'arco di una o due settimane forse non c'è un effetto percettibile. Ma lungo un arco di mesi e anni l'effetto è mostruoso.

Il modello ambientale di John gli dà energia, gli fa venire idee, armonizza il suo pensiero. È come un atleta che mangia cibi nutrienti.

Il modello ambientale di Milton lo lascia psicologicamente denutrito. Il suo modo di pensare ne resta danneggiato. È come un atleta che mangia caramelle e beve birra.

John e Milton possono essere allo stesso livello oggi, ma col tempo gradualmente si formerà un grande divario tra loro, con John in una posizione di vantaggio.

Degli osservatori casuali diranno: "Penso che John sia più in gamba di Milton".

Ma coloro tra noi che sanno, spiegheranno che gran parte della differenza di rendimento sul lavoro è il risultato della differenza nel cibo mentale consumato dalle due persone.

Ogni agricoltore nella zona cerealicola degli Stati Uniti centrali sa che dando molto fertilizzante al proprio mais, otterrà un raccolto più grande. Anche al pensiero deve essere dato un nutrimento supplementare se vogliamo ottenere risultati migliori.

Il mese scorso, mia moglie ed io, insieme ad altre cinque coppie, abbiamo passato una serata meravigliosa come ospiti di un dirigente di un grande magazzino e di sua moglie. Mia moglie ed io ci siamo attardati appena un po' più degli altri, così ho avuto l'opportunità di fare al nostro ospite, che conosco bene, una domanda che avevo avuto in mente per tutta la serata. "Questa è stata una serata veramente meravigliosa", dissi, "ma mi chiedevo una cosa. Mi aspettavo di incontrare principalmen-

te altri dirigenti delle vendite qui stasera. Ma i tuoi invitati appartengono tutti a campi diversi. C'era uno scrittore, un medico, un ingegnere, un ragioniere e un insegnante".

Lui sorrise e disse: "Be', spesso ospitiamo persone delle vendite. Ma Helen ed io troviamo molto rinvigorente stare con persone che fanno altre cose per vivere. Temo che se ci limitassimo a invitare solo persone che hanno interessi simili ai nostri, ci ritroveremmo nella solita routine quotidiana.

"Inoltre", proseguì, "le persone sono la mia attività. Ogni giorno migliaia di persone, di ogni gruppo professionale immaginabile, visitano il nostro negozio. Più riesco a imparare sulle altre persone – le loro idee, interessi, punti di vista – più sono in grado di dare loro la merce e il servizio che vogliono e che compreranno".

Ecco alcune semplici "cose da fare" per rendere di prima classe il vostro ambiente sociale:

1. Frequentate gruppi nuovi. Limitare il vostro ambiente sociale al solito piccolo gruppo causa noia, monotonia, insoddisfazione e, altrettanto importante, ricordate che il vostro programma di costruzione del successo richiede che diventiate esperti nel capire le persone. Cercare di imparare tutto quello che c'è da sapere sulle persone studiando un piccolo gruppo è come cercare di dominare la matematica leggendo un librettino.

Fate nuovi amici, entrate in nuove organizzazioni, allargate la vostra orbita sociale. Inoltre, la varietà delle persone, come la varietà di qualsiasi altra cosa, aggiunge sale alla vita e dà una prospettiva più ampia. È un buon cibo per la mente.

2. Scegliete amici che abbiano punti di vista diversi dal vostro. In questa era moderna, l'individuo dalla mentalità ristretta non ha molto futuro. Le responsabilità e le posizioni importanti vanno verso la persona che è capace di vedere i due lati della medaglia. Se siete un Repubblicano, assicuratevi di avere amici Democratici, e viceversa. Arrivate a conoscere persone di fedi religiose diverse. Frequentate gli opposti. Assicuratevi soltanto che siano persone dotate di un vero potenziale.

3. Scegliete amici che siano al di sopra delle meschinità prive d'importanza. Le persone che si preoccupano più della metratura di casa vostra o degli elettrodomestici che avete o non avete, che non delle vostre idee e della vostra conversazione, tendono a essere meschine. Proteggete il vostro ambiente psico-

logico. Scegliete amici che siano interessati a cose positive, amici che veramente *vogliono* vedervi raggiungere il successo. Trovate amici che ispirano incoraggiamento nei vostri progetti e ideali. Se non lo fate, se scegliete pensatori meschini come amici intimi, svilupperete gradualmente un pensatore meschino dentro di voi.

Siamo una nazione che si preoccupa dei veleni – dei veleni per il corpo.

Ogni ristoratore è attento all'avvelenamento alimentare. Solo un paio di casi e i suoi clienti non si avvicineranno più al suo esercizio. Abbiamo tonnellate di leggi per proteggere il pubblico da centinaia di veleni per il corpo. Mettiamo – o dovremmo mettere – i veleni sugli scaffali più alti affinché i bambini non possano raggiungerli. Arriviamo a qualsiasi estremo per evitare i veleni per il corpo. Ed è bene farlo.

Ma c'è forse un altro tipo di veleno più insidioso – il veleno per la mente – chiamato comunemente “pettegolezza”. Il veleno per la mente differisce dal veleno per il corpo sotto due aspetti. Colpisce la mente, non il corpo, ed è più subdolo. La persona avvelenata di solito non se ne rende conto.

Il veleno per la mente è subdolo, ma raggiunge “grandi” risultati. Riduce la grandezza del nostro pensiero costringendoci a concentrarci su cose meschine, prive d'importanza. Distorce e altera il nostro pensiero sulle persone perché si basa su una distorsione dei fatti, e crea in noi un senso di colpa che traspare quando incontriamo la persona su cui abbiamo spettegolato. Il veleno per la mente è 0 percento pensare *bene*: è 100 percento pensare *male*.

E contrariamente a molte opinioni, le donne non hanno l'esclusiva sul pettegolezza. Ogni giorno anche molti uomini vivono in un ambiente parzialmente avvelenato. Ogni giorno migliaia di festival del pettegolezza inscenati da uomini hanno luogo su temi come “i problemi coniugali o finanziari del capo”; “l'opportunismo di Bill per andare avanti negli affari”; “le probabilità che John sia trasferito”; “i motivi per cui Tom riceve favori speciali”; e “la ragione per cui hanno preso quella persona nuova”. Lo spettegolare va più o meno così: “Sai, ho appena sentito che ... no, davvero ... non mi sorprende ... se lo doveva aspettare ... ovviamente questo rimanga tra noi...”

La conversazione è una grande fetta del nostro ambiente psicologico. Alcune conversazioni sono sane. V'incoraggiano.

Vi fanno sentire come se faceste una passeggiata sotto un sole primaverile. Alcune conversazioni vi fanno sentire un vincente.

Ma altre conversazioni sono più come attraversare una velenosa nube radioattiva. Vi soffocano. Vi fanno stare male. Vi trasformano in perdenti.

Il pettegolezzo è solo una conversazione negativa sulle persone, e la vittima del veleno per la mente comincia a pensare che gli piaccia. Sembra trarre una forma di gioia avvelenata dal parlare negativamente di altri, non sapendo che alle persone di successo diventa sempre più antipatico, e inattendibile.

Uno di questi tossicodipendenti del veleno per la mente s'ispirò in una conversazione che degli amici ed io stavamo facendo su Benjamin Franklin. Non appena il Sig. Indisponente apprese il tema della nostra chiacchierata, s'intromise con primizie sulla vita personale di Franklin, in senso negativo. Forse è vero che Franklin aveva per alcuni aspetti un caratteraccio e che probabilmente avrebbe trovato spazio sulla stampa scandalistica, se fosse esistita nel diciottesimo secolo. Ma il punto è che la vita personale di Benjamin Franklin non aveva niente a che fare con la discussione in corso, e non potevo fare a meno di essere felice del fatto che non stavamo discutendo di qualcuno che conoscevamo intimamente.

Parlate di persone? *Sì*, ma restate sempre sul versante positivo.

Chiariamo un punto: *Non* tutte le conversazioni sono pettegolezzi. A volte sono necessarie discussioni informali, professionali e anche solo "quattro chiacchiere". Hanno un buon fine quando sono positive. Potete testare la vostra predisposizione a essere pettegoli facendo questo test:

1. Diffondo dicerie su altre persone?
2. Ho sempre cose buone da dire sugli altri?
3. Mi piace sentir parlare di uno scandalo?
4. Giudico gli altri soltanto in base ai fatti?
5. Incoraggio gli altri perché mi confidino le dicerie che hanno sentito?
6. Comincio le mie conversazioni dicendo: "Non dirlo a nessuno?"
7. Mantengo riservate le informazioni confidenziali?
8. Mi sento in colpa per quello che dico riguardo altre persone?

Le risposte giuste sono ovvie.

Riflettete su questo per un momento: prendere un'ascia e fare a pezzi i mobili del vostro vicino non farà sembrare più belli i vostri mobili; e usare asce e bombe verbali contro un'altra persona non farà niente per rendere me o voi migliori.

Viaggiate in prima classe: è una regola eccellente da seguire in tutto quello che fate, inclusi i beni e servizi che comprate. Una volta, per dimostrare la verità incondizionata del modo di pensare del viaggiare-in-prima-classe, chiesi a un gruppo di partecipanti a un corso di formazione di fare un esempio di com'erano stati attenti al risparmio, ma sprovveduti nella spesa. Ecco un saggio delle risposte:

"Ho comprato un vestito economico in un brutto negozio. Pensavo di aver fatto un affare, ma alla fine il vestito non valeva proprio niente".

"La mia auto aveva bisogno di una nuova trasmissione. L'ho portata in una piccola officina che avrebbe fatto il lavoro per \$25 in meno rispetto a un'officina autorizzata. La 'nuova' trasmissione è durata 2.900 chilometri. E l'officina non l'ha voluta sostituire".

"Per mesi ho mangiato in un postaccio per risparmiare. Il posto non era pulito, il cibo non era buono e il servizio ... non si poteva definirlo tale. E la clientela era composta da gente mal messa. Un giorno un amico mi convinse ad andare con lui a pranzo in uno dei migliori ristoranti della città. Ordinò il menù fisso, cosa che feci anch'io. Fui stupito da quello che ricevetti: buon cibo, ottimo servizio e bella atmosfera, per solo poco in più rispetto a quello che pagavo nel postaccio di prima. Ho imparato una grande lezione".

Ci furono molte altre risposte. Un tipo raccontò che si era trovato nei guai con il Fisco perché si era affidato a un ragioniere "a buon mercato"; un altro andò da un medico con prezzi scontati e più tardi venne a sapere di aver avuto una diagnosi completamente sbagliata. Altri raccontarono dei costi dell'andare in seconda classe riguardo a riparazioni in casa, alberghi e altri beni e servizi.

Ovviamente ho spesso sentito l'argomento: "Ma non posso permettermi di viaggiare in prima classe". La risposta più semplice è: non potete permettervi di viaggiare in altro modo. Sicuramente a lungo termine viaggiare in prima classe costa

meno che viaggiare in seconda classe. Inoltre è anche meglio avere meno e avere qualità, che non avere molto e avere degli scarti. È meglio, per esempio, avere un paio di scarpe veramente buone che non avere tre paia di scarpe di seconda classe.

Le persone vi considerano per la qualità, spesso inconsapevolmente. Sviluppate un istinto per la qualità. Convieni. E non costa di più, anzi spesso costa meno della seconda classe.

FATE CHE IL VOSTRO AMBIENTE VI RENDA PERSONE DI SUCCESSO

1. Siate consapevoli del vostro ambiente. Così come una dieta per il corpo modella il corpo, una dieta per la mente modella la mente.

2. Fate che il vostro ambiente lavori per voi, non contro di voi. Non permettete a forze oppressive – le persone negative del tipo “tu non ce la puoi fare” – di farvi pensare in termini di sconfitta.

3. Non lasciate che persone che pensano in piccolo vi fermino. Le persone gelose vogliono vedervi cadere. Non date loro quella soddisfazione.

4. Chiedete consiglio a persone di successo. Il vostro futuro è importante. Non mettetelo mai in pericolo con consulenti “fai da te” che sono dei fallimenti viventi.

5. Prendete tanto sole per la psiche. Frequentate nuovi gruppi. Scoprite cose nuove e stimolanti da fare.

6. Espellete il veleno per la mente dal vostro ambiente. Evitate il pettegolezzo. Parlate di persone ma restate sul positivo.

7. Viaggiate in prima classe in tutto quello che fate. Non potete permettervi di viaggiare in altro modo.

8

Fate dei vostri atteggiamenti degli alleati

SIETE IN GRADO DI LEGGERE LA MENTE? Leggere la mente è più facile di quello che pensate. Forse non ci avete mai pensato, ma tutti i giorni leggete le menti delle altre persone, e loro leggono la vostra.

Come facciamo? Lo facciamo automaticamente attraverso le valutazioni dell'atteggiamento.

Ricordate la canzone, *You Don't Need to Know the Language to Say You're in Love* (Non c'è bisogno di sapere la lingua per dire di essere innamorati, N.d.T.)? Bing Crosby l'ha resa famosa anni fa. C'è un'intera biblioteca di psicologia applicata compressa in quelle semplici parole. *Non* c'è bisogno di sapere la lingua per dire di essere innamorati. Chiunque sia mai stato innamorato lo sa.

E non avete bisogno di conoscere alcuna lingua per dire 'mi piaci' o 'ti disprezzo' o 'penso che sei importante' o 'insignificante' o 't'invidio'. Non c'è bisogno di conoscere parole o usare parole per dire 'mi piace il mio lavoro' o 'sono annoiato' o 'ho fame'. Le persone parlano senza emettere un suono.

Quello che pensiamo traspare in come ci comportiamo. Gli atteggiamenti sono gli specchi della mente. Riflettono il pensiero.

Potete leggere la mente del tizio seduto a una scrivania. Sentite, osservando le sue espressioni e le sue maniere, quello

che pensa del suo lavoro. Potete leggere le menti di commessi, studenti, mariti e mogli; non solo potete farlo – lo *fate*.

Gli attori più esperti – quelli più richiesti nei film e in televisione anno dopo anno – in un certo senso non sono per niente attori. Non recitano un ruolo. Perdonano invece la propria identità e pensano e sentono veramente come il personaggio che impersonano. *Devono* farlo. Altrimenti sembrerebbero falsi e le loro quotazioni sprofonderebbero.

Gli atteggiamenti non solo traspaiono. “Risunano”. Una segretaria fa molto più che non identificare un ufficio quando dice: “Buongiorno, ufficio del Sig. Shoemaker”. In cinque sole parole una segretaria dice: “Mi piaci. Sono contento di ricevere la tua telefonata. Penso che sei importante. Mi piace il mio lavoro”.

Ma un'altra segretaria che dice precisamente le stesse parole vi dice: “M'infastidisce. Vorrei che non avessi telefonato. Il mio lavoro mi annoia e non mi piacciono le persone che m'infastidiscono”.

Leggiamo gli atteggiamenti attraverso le espressioni, i toni di voce e le inflessioni. Ecco perché. Nella lunga, lunga storia dell'uomo, una lingua parlata che assomigli vagamente a quella che usiamo oggi è un'invenzione molto recente. Così recente, si potrebbe dire, in termini del grande orologio del tempo, che abbiamo sviluppato il linguaggio solo questa mattina. Per milioni e milioni di anni, l'uomo è andato avanti con poco più di lamenti, gemiti, grugniti e ringhi.

Quindi, per milioni di anni gli uomini hanno comunicato con altri uomini attraverso espressioni del corpo e del viso e suoni, non attraverso le parole. E comunichiamo ancora i nostri atteggiamenti, i nostri sentimenti verso le persone e le cose nello stesso modo. A parte il contatto fisico diretto, i movimenti del corpo, le espressioni facciali e i suoni sono l'unico modo che abbiamo per comunicare con i bambini. E quei giovincelli dimostrano un'abilità sorprendente nell'individuare le persone false.

Il professor Erwin H. Schell, una delle autorità più rispettate d'America sulla leadership, dice: “Evidentemente, c'è qualcosa che va oltre i mezzi e le competenze e che porta ai raggiungimenti. Mi sono convinto che questo fattore di collegamento, questo catalizzatore, se si vuole chiamarlo così, può essere defi-

nito con una singola parola – *atteggiamento*. Quando il nostro atteggiamento è giusto, le nostre abilità raggiungono un massimo d'efficacia, e inevitabilmente arrivano i buoni esiti”.

Gli atteggiamenti *fanno* la differenza. I rappresentanti con il giusto atteggiamento superano le proprie quote; gli studenti con il giusto atteggiamento prendono i voti più alti; gli atteggiamenti giusti spianano la strada per una vita coniugale veramente felice. I giusti atteggiamenti vi rendono efficace nel trattare con le persone, vi permettono di crescere come leader. I giusti atteggiamenti vi fanno vincere in qualsiasi situazione.

Sviluppate questi tre atteggiamenti. Fatene dei vostri alleati in tutto quello che fate.

1. Sviluppate l'atteggiamento del *Sono attivato*.
2. Sviluppate l'atteggiamento del *Voi siete importanti*.
3. Sviluppate l'atteggiamento del *Servizio prima di tutto*.

Vediamo come.

Anni fa, quando ero uno studente del secondo anno di università, m'iscrissi a un corso di Storia Americana. Ricordo chiaramente il corso, non perché abbia imparato molto sulla Storia Americana, ma perché in un modo insolito ho imparato questo principio fondamentale per una vita di successo: *Per rendere attivi gli altri, dovete prima rendere attivi voi stessi*.

Il corso di Storia era molto affollato e si teneva in un'aula a forma di ventaglio. Il professore, un uomo di mezza età evidentemente molto colto, era però pateticamente noioso. Invece di interpretare la storia come un argomento vivo e affascinante, citava soltanto un arido fatto dopo l'altro. Era spaventosamente strabiliante come riusciva a rendere un argomento così interessante così noioso. Ma ce la faceva.

Potete immaginare l'effetto che la noia del professore aveva sugli studenti. Il parlare e il dormire erano così fuori controllo che il professore aveva due assistenti che pattugliavano le file per interrompere le conversazioni tra gli studenti e svegliare quelli che si erano assopiti.

Ogni tanto il professore si fermava e, puntando il dito alla classe, diceva: “Vi avverto. Dovete prestare attenzione a quello che dico. Dovete smetterla di parlare tra voi e basta”. Chiaramente questo non scuoteva molto i suoi studenti molti dei quali, veterani di guerra, avevano messo in gioco le loro vite

fino a pochi mesi prima, facendo la storia su isole e bombardieri.

Mentre stavo lì a vedere questa potenzialmente grande e meravigliosa esperienza trasformarsi in una farsa disgustosa, mi facevo questa domanda: "Perché gli studenti ignorano quello che il professore dice?"

Trovai la risposta.

Gli studenti non avevano interesse in quello che stava dicendo il professore perché era il professore stesso che non aveva alcun interesse. Era stufo della Storia e si vedeva. *Per rendere attivi gli altri, per portarli a essere entusiasti, dovete per primi essere entusiasti voi.*

Nel corso degli anni ho sperimentato questo principio in centinaia di situazioni diverse. È sempre vero. Una persona che non ha entusiasmo non lo sviluppa mai in un'altra. Ma una persona che è entusiasta ha ben presto dei seguaci entusiasti.

Il rappresentante entusiasta non ha mai bisogno di preoccuparsi di clienti apatici. L'insegnante entusiasta non ha mai bisogno di preoccuparsi di studenti disinteressati. Il parroco attivo non vivrà mai l'angoscia di una comunità sonnolenta.

L'entusiasmo può migliorare le cose al 1.100 per cento. Due anni fa, gli impiegati di una ditta che conosco donarono 94,35 dollari alla Croce Rossa. Quest'anno quegli stessi impiegati con praticamente lo stesso stipendio hanno donato quasi 1.100 dollari, un aumento del 1.100 per cento.

La persona a capo della raccolta che aveva raccolto solo 94,35 dollari mancava del tutto di entusiasmo. Faceva commenti come: "Suppongo che sia un'organizzazione meritevole"; "Non ho mai avuto alcun contatto diretto con loro"; "È una grande organizzazione che raccoglie molto dalle persone ricche, quindi suppongo che non sia importante se contribuisce o no"; "Se puoi fare una donazione vieni da me". Questa persona non aveva fatto niente per ispirare qualcuno a contribuire per la Croce Rossa e a farlo in modo importante.

La persona a capo della raccolta di quest'anno era di un genere diverso. Aveva entusiasmo. Fece esempi di storie che dimostravano come la Croce Rossa interviene quando avviene un disastro. Fece vedere come la Croce Rossa dipende dalle donazioni di tutti. Chiese agli impiegati di lasciarsi guidare nel donare da quanto sarebbero stati disposti a donare ai propri vicini se fosse accaduto loro un disastro. Diceva: "Guardate cosa ha fatto la Croce Rossa!" Notate bene, non supplicò nessuno.

Non disse: "Mi aspetto che ognuno di voi doni X dollari".

Tutto quello che fece fu di mostrare entusiasmo per l'importanza della Croce Rossa. Il successo fu naturale.

Pensate per un momento a un circolo o un'organizzazione che conoscete e che si sta spegnendo. È probabile che abbia solo bisogno dell'entusiasmo per tornare in vita.

I risultati arrivano in proporzione all'entusiasmo applicato.

L'entusiasmo è semplicemente: "Questo è grande!" Ecco perché.

Ecco una procedura in tre passi che vi aiuterà a sviluppare il potere dell'entusiasmo.

1. *Scavate più a fondo.* Fate questa piccola verifica. Pensate a due cose per le quali nutrite poco o nessun interesse – forse i giochi a carte, certi generi di musica, uno sport. Ora chiedetevi: "Quanto conosco veramente queste cose?". Le probabilità sono 100 contro 1 che la vostra risposta sarà: "Non molto".

Confesso che per anni non m'interessava per niente l'arte moderna. Per me erano solo un pasticcio di tante linee, finché non ho permesso a un amico che conosce e ama l'arte moderna di spiegarmela. E ora che ho scavato più a fondo, la trovo affascinante.

Quell'esperienza fornisce una chiave importante per sviluppare l'entusiasmo: per diventare entusiasti, imparate di più sulla cosa che non vi entusiasma.

Probabilmente siete poco entusiasti dei bombi. Ma se studiate i bombi, se scoprite quello che fanno di buono, come si rapportano ad altre api, come si riproducono, dove vivono in inverno – se scoprite tutto quello che potete sui bombi, ben presto scoprirete di essere veramente interessati ai bombi.

Per mostrare ai partecipanti di un corso di formazione come l'entusiasmo può essere sviluppato attraverso la tecnica dello "scavare più a fondo", qualche volta uso l'esempio di una serra. In modo intenzionalmente casuale chiedo al gruppo: "Qualcuno di voi è interessato a fabbricare e vendere serre?" Non ho mai avuto una risposta positiva. Poi tocco alcuni punti sulle serre: ricordo al gruppo come, con l'innalzamento del nostro standard di vita, le persone diventano sempre più interessate alle cose superflue. Suggesto quanto piacerebbe a Miss America coltivare le proprie orchidee e fiori d'arancio. Faccio notare che se decine di migliaia di famiglie possono permettersi piscine private, milioni potrebbero permettersi delle serre perché le serre

sono relativamente poco costose. Mostro loro che se si vendesse una serra da 600 dollari a solo una famiglia su 50, si svilupperebbe un'attività da seicento milioni di dollari nella produzione di serre, e forse un'industria da duecento cinquanta milioni di dollari per la fornitura di piante e semi.

L'unico problema con questo esercizio è che il gruppo, che 10 minuti prima era completamente indifferente alle serre, ora è così entusiasta che non vuole passare al prossimo argomento!

Usate la tecnica dello "scavare più a fondo" per sviluppare entusiasmo nei confronti delle altre persone. Scoprite tutto quello che potete riguardo a un'altra persona – quello che fa, la sua famiglia, la sua storia, le sue idee e ambizioni – e vedrete che il vostro interesse ed entusiasmo verso di lei cresceranno. Continuate a scavare e sicuramente troverete degli interessi in comune. Continuate a scavare e alla fine scoprirete una persona affascinante.

La tecnica dello "scavare più a fondo" funziona anche per sviluppare entusiasmo nei confronti di nuovi posti. Molti anni fa alcuni miei giovani amici decisero di trasferirsi da Detroit in una piccola città nel mezzo della Florida. Vendettero la propria casa, chiusero i loro affari, salutarono i propri amici e se ne andarono.

Sei settimane più tardi tornarono a Detroit. Il motivo non aveva niente a che fare con il lavoro. Invece, come dissero: "Non sopportavamo proprio di vivere in una piccola città. Inoltre, tutti i nostri amici sono a Detroit. Siamo proprio dovuti tornare".

In conversazioni successive con queste persone, ho scoperto la vera ragione del perché non era piaciuta loro quella piccola città della Florida. Durante la loro breve permanenza avevano dato solo un'occhiata superficiale alla comunità – alla sua storia, ai suoi progetti per il futuro, alla sua gente. Avevano trasferito i propri corpi in Florida ma avevano lasciato le proprie menti a Detroit.

Ho parlato con dozzine di dirigenti d'azienda, ingegneri e rappresentanti che hanno avuto problemi di carriera perché le loro società volevano trasferirli in un'altra città, ma loro non ci volevano andare. "Non riesco a vedermi a Chicago (o San Francisco o Atlanta o New York o Miami)", è un'affermazione che viene fatta molte volte ogni giorno.

C'è un modo per sviluppare entusiasmo verso una nuova città. Decidete semplicemente di scavare nella nuova comunità. Scoprite tutto quello che potete. Mescolatevi alle persone. Fate in modo di sentirvi come un membro della comunità fin dal primo giorno. Fate questo e sarete entusiasti del vostro nuovo ambiente.

Oggi milioni di americani investono in titoli azionari. Ma sono molti di più quelli che non hanno alcun interesse nel mercato azionario. È perché sono persone che non hanno familiarizzato con quello che è il mercato azionario, come opera, il fascino quotidiano degli affari negli Stati Uniti.

Per trovare entusiasmo verso qualsiasi cosa – persone, luoghi, cose – scavateci dentro più a fondo.

Scavate più a fondo e svilupperete l'entusiasmo. Mettete questo principio al lavoro la prossima volta che dovete fare qualcosa che non volete fare. Mettete questo principio al lavoro la prossima volta che vedete che vi state annoiando. Scavate semplicemente più a fondo e dissotterrate l'interesse.

2. *In tutto quello che fate, metteteci un po' di vita.* L'entusiasmo, o la mancanza di entusiasmo, si vede in tutto quello che fate e dite. Ravvivate la vostra stretta di mano. Quando stringete la mano, *stringetela*. Fate che la vostra presa dica: "Sono *contento* di conoscerti". "Sono *contento* di incontrarti di nuovo". Una stretta di mano molle, da topo, è peggio che non stringerla per niente. Fa pensare alle persone: "Questo tipo è più morto che vivo". Provate a trovare una persona di grande successo con una stretta di mano molle. Dovrete cercare per molto molto tempo.

Ravvivate i vostri sorrisi. Sorridete con gli occhi. A nessuno piace un sorriso artificiale, stampato, di gomma. Quando sorridete, *sorridete*. Mostrate qualche dente. Forse i vostri denti non sono belli, ma questo non ha veramente importanza. Perché quando sorridete, le persone non vedono i vostri denti. Vedono una personalità cordiale ed entusiasta, qualcuno che a loro piace.

Ravvivate i vostri "grazie". Un "grazie" di routine, automatico, è quasi come dire "bla bla". È solo una vocalizzazione. Non dice niente. Non dà risultati. Fate che il vostro "grazie" significhi "ti ringrazio *veramente* tanto".

Ravvivate il vostro modo di parlare. Il Dott. James F. Bender, nota autorità della logopedia, nel suo eccellente libro, *How to*

Talk Well [Come Parlare Bene, N.d.T.] (New York: McGraw-Hill Book Co., 1949), dice: "È bello il vostro 'Buongiorno!'? Il vostro 'Congratulazioni!' è entusiasta? Il vostro 'Come stai?' mostra interesse? Quando prenderete l'abitudine di colorare le vostre parole con sentimenti sinceri, osserverete un grande miglioramento nella vostra capacità di catturare l'attenzione".

Le persone seguono l'individuo che *crede* in quello che dice. Ditelo in modo *vitale*. Mettete della vitalità nelle vostre parole. Che parliate a un circolo di giardinaggio, con un candidato o con i vostri bambini, mettete dell'entusiasmo in quello che dite. Un sermone tenuto entusiasticamente può essere ricordato per mesi, anche anni. Ma un sermone tenuto senza entusiasmo sarà in gran parte dimenticato 167 ore prima dell'arrivo della domenica successiva.

E quando mettete vita nei vostri discorsi, automaticamente mettete più vita in voi stessi. Provatelo adesso. Dite a voce alta, con forza e vigore: "Oggi mi sento benissimo!" Non vi sentite meglio rispetto a prima che lo diceste? Ravvivate voi stessi.

Ravvivatevi. Assicuratevi che tutto quello che fate e dite dica alle persone: "Quel tipo è vivo". "Parla sul serio". "Andrà lontano".

3. *Trasmettete buone notizie.* Voi ed io siamo stati in molte situazioni in cui salta su qualcuno e dice: "Ho delle buone notizie". Questa persona riceve immediatamente il 100 per cento dell'attenzione di tutti i presenti. Le buone notizie non solo ricevono attenzione; le buone notizie appagano le persone. Le buone notizie sviluppano entusiasmo. Le buone notizie favoriscono anche una buona digestione.

Solo perché ci sono più messaggeri di cattive notizie che messaggeri di buone notizie, non lasciatevi fuorviare. Nessuno si è mai fatto un amico, nessuno ha mai guadagnato soldi, nessuno ha mai raggiunto niente trasmettendo cattive notizie.

Trasmettete buone notizie alla vostra famiglia. Ditele tutte le belle cose che sono accadute oggi. Ricordate le cose divertenti e piacevoli che avete vissuto e seppellite le cose spiacevoli. Diffondete buone notizie. Non ha senso trasmettere quelle cattive. Fanno soltanto preoccupare la vostra famiglia, la rendono nervosa. Tutti i giorni portate in casa luce.

Avete notato quanto raramente i bambini si lamentano del meteo? Loro accettano come normale la stagione calda fino a quando i messaggeri di notizie negative insegnano loro a essere

consapevoli delle temperature sgradevoli. Fate che sia un'abitudine parlare sempre bene del meteo nonostante quello che è. Lamentarsi del meteo rende voi più infelici e diffonde disagio negli altri.

Trasmettete buone notizie su come vi sentite. Siate una persona del tipo "Mi sento benissimo". Dite semplicemente: "Mi sento benissimo", ogni volta che potete e vi sentirete meglio. Allo stesso modo, dite alle persone: "Mi sento male, proprio male" e vi sentirete peggio. Come ci sentiamo è, in grande parte, determinato da come pensiamo di sentirci. Ricordate anche che gli altri vogliono stare con persone vive ed entusiaste. Stare insieme a persone che si lamentano e sono mezze morte, è pesante.

Trasmettete buone notizie alle persone con cui lavorate. Incoraggiatele, fate loro dei complimenti ogni volta che potete. Dite loro le cose positive che l'azienda sta facendo. Ascoltate i loro problemi. Siate di aiuto. Incoraggiate le persone e guadagnatevi il loro appoggio. Date loro una pacca sulla spalla per il lavoro che stanno facendo. Date loro speranza. Fate loro sapere che credete che ce la possono fare, che avete fiducia in loro. Abituatevi a dare sollievo a coloro che si preoccupano.

Fate regolarmente questo piccolo test per mantenervi sui giusti binari. Ogni volta che avete salutato qualcuno chiedetevi: "Quella persona si sentirà davvero meglio dopo avermi incontrato?" Questo metodo di autoaddestramento funziona. Applicatelo quando parlate con impiegati, soci, famiglia, clienti, anche con conoscenze casuali.

Un mio amico rappresentante è un vero foriero di buone notizie. Telefona ai suoi clienti tutti i mesi e ha come regola di avere sempre delle buone notizie da dare.

Esempi: "Ho incontrato un suo grande amico la settimana scorsa. Mi ha detto di salutarla". "Da quando sono stato qui l'ultima volta sono accadute grandi cose. Più di 350.000 bambini sono nati lo scorso mese, e più bambini vuol dire più affari per entrambi".

Di solito vediamo i presidenti di banca come persone eccessivamente riservate e impassibili che non si appassionano mai di niente. Non è così per un presidente di banca in particolare. Il suo modo preferito di rispondere al telefono è: "Buon *giorno*, è un mondo meraviglioso. Posso venderle un po' di soldi?"

Inappropriato per un banchiere? Alcuni potrebbero pensarlo, ma lasciate che vi dica che il banchiere che usa questo saluto è Mills Lane, Jr., Presidente della Citizens and Southern Bank, la più grande di tutto il sud-est.

Le buone notizie ottengono buoni risultati. Trasmettetele.

Il presidente di un'azienda produttrice di spazzole che ho visitato recentemente aveva questa massima incorniciata sulla scrivania rivolta verso il visitatore: "Ditemi una Buona Parola o non ditemene nessuna". Mi complimentai con lui, dicendogli che pensavo che quella massima fosse un modo intelligente di incoraggiare le persone a essere ottimiste.

Lui sorrise e disse: "È un promemoria efficace. Ma questo è ancora più importante". Girò la cornice così che potessi vederla dal lato rivolto verso di lui. C'era scritto: "Di loro una Buona Parola o non dirne nessuna".

Trasmettere buone notizie vi attiva, vi fa sentire meglio. Trasmettere buone notizie fa sentire bene anche le altre persone.

SVILUPPATE L'ATTEGGIAMENTO DEL "TU SEI IMPORTANTE"

Questo è un fatto di grande significato: Ogni essere umano, che viva in India o a Indianapolis, che sia ignorante o istruito, civilizzato o non civilizzato, giovane o vecchio, ha questo desiderio: *vuole sentirsi importante*.

Riflettete su questo. Ognuno, sì tutti – il vostro vicino, voi, vostra moglie, il vostro capo – ha il desiderio naturale di sentirsi "qualcuno". Il desiderio di essere importante è il bisogno non-biologico più forte e più irresistibile degli esseri umani.

I pubblicitari di successo sanno che le persone desiderano fortemente il prestigio, la distinzione, il riconoscimento. Gli slogan che favoriscono le vendite suonano così: "Per giovani casalinghe in gamba"; "Persone con gusti distinti usano –"; "Tu vuoi solo il meglio"; "Per essere invidiato da tutti"; "Per la donna che vuole essere invidiata dalle donne e ammirata dagli uomini". Questi slogan in effetti dicono alle persone: "Compra questo prodotto e farai parte dell'élite".

Soddisfare la brama, il bisogno di essere importanti vi fa avanzare fino al successo. È uno strumento di base nella vostra cassetta degli attrezzi per il successo. Tuttavia, (e leggete di nuovo questa frase prima di proseguire) anche se mostrare l'at-

teggimento "Tu sei importante" ottiene dei risultati, e anche se non costa niente, poche persone lo usano. Una piccola spiegazione è necessaria per dimostrare perché.

Dal punto di vista filosofico, le nostre religioni, le nostre leggi, tutta la nostra cultura si basa sulla convinzione dell'importanza dell'individuo.

Supponete, per esempio, che state volando sul vostro aeroplano e che siete costretti a un atterraggio di fortuna in una regione montuosa isolata. Appena si viene a sapere del vostro incidente, comincia un'operazione di ricerca su vasta scala. Nessuno chiederebbe: "È importante quella persona?" Senza sapere altro di voi se non che siete un essere umano, elicotteri, altri aerei, e squadre di ricerca comincerebbero a cercarvi. E continueranno a cercarvi, spendendo migliaia di dollari nel farlo, finché non vi trovano o finché non rimane più alcuna speranza di trovarvi.

Quando un bambino piccolo si perde in un bosco, o cade in un pozzo, o finisce in qualche altra situazione di pericolo, nessuno si chiede se il bambino viene o non viene da una famiglia "importante". Tutti gli sforzi vengono fatti per salvare il bambino perché *ogni* bambino è importante.

Non è troppo azzardato affermare che, di tutte le creature viventi, probabilmente non più di una su dieci milioni è un essere umano. Una persona è una rarità biologica. È importante per i progetti di Dio.

Ora guardiamo al punto di vista pratico. Quando la maggior parte delle persone sposta il proprio modo di pensare dalle discussioni filosofiche alle situazioni di tutti i giorni, tende a dimenticare, sfortunatamente, i propri ideali sull'importanza degli individui. Domani date una bella occhiata a come la maggior parte delle persone esibisce un atteggiamento che sembra dire: "Non sei nessuno; non vali niente; non conti niente, assolutamente niente, per me".

C'è una ragione per la quale l'atteggiamento "non sei importante" prevale. La maggior parte della gente guarda un'altra persona e pensa: "Non può fare niente per me. Perciò, non è importante".

Ma è proprio lì che le persone fanno un grave errore. L'altra persona, *al di là* della sua posizione o del suo reddito, è importante per voi per due enormi ragioni pratiche.

Prima di tutto, *le persone fanno di più per voi quando le fate sentire importanti*. Anni fa, a Detroit, prendevo un certo autobus per andare al lavoro tutte le mattine. Il conducente era un vecchio brontolone. Dozzine – forse centinaia – di volte, ho visto il conducente partire dalla fermata quando un potenziale passeggero che gesticolava, chiamava e correva come un pazzo, era a pochi metri dall'autobus. Nell'arco di diversi mesi ho visto questo conducente mostrare una cortesia speciale a un solo passeggero, e a quel passeggero mostrò una cortesia speciale in diverse occasioni. Il conducente aspettava sempre *quel* passeggero.

Perché? Perché quel passeggero faceva di tutto per far sentire importante il conducente. Ogni mattina salutava il conducente con un sincero e personalizzato: "Buongiorno, signore". Qualche volta il passeggero sedeva vicino al conducente e faceva piccoli commenti come: "Lei ha sicuramente molte responsabilità"; "Ci vogliono nervi d'acciaio per guidare in un traffico come questo tutti i giorni"; "Lei è sempre puntuale". Quel passeggero faceva sentire il conducente importante come se fosse ai comandi di un aereo di linea con 180 passeggeri a bordo. E il conducente ricambiava mostrando una cortesia speciale verso quel passeggero.

Paga far sentire le "piccole" persone grandi persone.

Oggi, in migliaia di uffici in tutta America, delle segretarie aiutano dei rappresentanti a fare delle vendite o perdere delle vendite a seconda di come il rappresentante le ha trattate. Fate sentire importante qualcuno e questi vi prenderà a cuore. E quando vi prende a cuore, farà di più per voi.

I clienti comprenderanno di più da voi, gli impiegati lavoreranno più sodo per voi, i colleghi faranno di tutto per collaborare con voi, il vostro capo farà di più per aiutarvi se farete sentire importanti queste persone.

Paga far sentire le "grandi" persone ancora più grandi. Chi pensa in grande aggiunge valore alle persone vedendole sempre nella luce migliore. Poiché pensa in grande alle persone, tira fuori da loro il meglio.

Ecco la seconda gigantesca ragione per fare sentire gli altri importanti: *quando aiutate gli altri a sentirsi importanti, aiutate anche voi stessi a sentirvi importanti*.

Una degli addetti dell'ascensore che mi hanno portato "su e giù" per diversi mesi, aveva un aspetto del tutto insignificante dipinto addosso. Era sulla cinquantina, poco attraente e certamente non ispirata dal suo lavoro. Era ovvio che la sua brama di essere importante era completamente insoddisfatta. Era una delle milioni di persone che vivono mese dopo mese senza aver motivo di credere che qualcuno le noti o le prenda a cuore.

Una mattina, poco dopo essere diventato uno di suoi "passeggeri" regolari, notai che aveva cambiato pettinatura. Non era niente di eclatante. Era evidentemente un lavoro fatto in casa. Ma si era tagliata i capelli e stava meglio.

Quindi dissi: "Signorina S., (Notate: avevo imparato il suo nome) mi piace quello ha fatto ai capelli. Le stanno veramente bene". Lei arrossì, disse: "Grazie, signore" e quasi saltò la fermata successiva. Apprezzò il complimento.

La mattina successiva, con grande meraviglia, entro nell'ascensore e mi sento dire: "Buongiorno, Dott. Schwartz". Prima di allora non avevo mai sentito quest'addetta rivolgersi a qualcuno per nome. E nei mesi in cui mi recai nell'ufficio che avevo in quell'edificio, non l'ho mai sentita chiamare qualcun altro per nome eccetto me. Avevo fatto sentire l'addetta importante. Mi ero sinceramente complimentato con lei e l'avevo chiamata per nome.

L'avevo fatta sentire importante. Lei ora mi ripagava facendo sentire me importante.

Non prendiamoci in giro. Le persone che non hanno un profondo sentimento di autostima sono candidate alla mediocrità. Di nuovo, questo punto deve entrarvi dentro: *dovete sentirvi importante per avere successo. Aiutare gli altri a sentirsi importanti vi ripaga perché fa sentire voi più importanti. Provate e vedrete.* Ecco come fare:

1. *Praticate l'apprezzamento.* Mettete come regola di far sapere agli altri che apprezzate quello che fanno per voi. Mai, mai dare l'impressione a qualcuno di essere preso per scontato. Praticate l'apprezzamento con un caloroso e sincero sorriso. Un sorriso fa sapere agli altri che li notate e che li considerate.

Praticate l'apprezzamento facendo sapere agli altri che dipendete da loro. Un commento sincero del tipo: "Jim, non so che farei senza di te", fa sentire le persone necessarie, e quando si sentono necessarie fanno sempre un lavoro migliore.

Praticate l'apprezzamento con complimenti onesti e personalizzati. Le persone vivono per i complimenti – che abbia 2 o 20

anni, 9 o 90 anni, una persona desidera essere lodata. Vuole sapere che sta facendo un buon lavoro, che è importante. Non pensate di dover distribuire elogi solo per i grandi raggiungimenti. Complimentate le persone per le piccole cose: il loro aspetto, il modo in cui fanno il lavoro di tutti i giorni, le loro idee, la loro lealtà. Elogiate scrivendo biglietti personali che complimentano le persone che conoscete per i loro raggiungimenti. Fate una telefonata speciale o un viaggio speciale per vederle.

Non sprecate tempo o energia mentale cercando di classificare le persone come "persone molto importanti", "persone importanti" o "persone insignificanti". Non fate eccezioni. Una persona, che si tratti di un operatore ecologico o del vicepresidente di un'azienda, è importante per voi. Trattare qualcuno come se fosse di seconda categoria non vi darà mai risultati di prima categoria.

2. *Rivolgetevi alle persone chiamandole per nome.* Ogni anno gente scaltra vende più valigette, matite, Bibbie e centinaia di altri articoli, soltanto mettendo il nome dell'acquirente sul prodotto. Alle persone piace essere chiamate per nome. Dà una botta di energia a tutti essere chiamati per nome.

Due cose speciali che dovete ricordare. Pronunciate e scrivete il nome correttamente. Se pronunciate male o sbagliate a scrivere il nome di qualcuno, quella persona penserà che pensate che non sia una persona importante.

Ed ecco un promemoria speciale: quando parlate con persone che non conoscete bene, aggiungete il titolo appropriato — Signorina, Signore, o Signora. L'addetto nell'ufficio preferisce Sig. Jones a soltanto Jones. Lo stesso vale per il vostro collaboratore più giovane. Lo stesso vale per le persone a qualsiasi livello. Questi piccoli titoli aiutano fortemente a far sentire le persone importanti.

3. *Non tenete la gloria per voi, investitela.* Recentemente sono stato ospite a un convegno per le vendite. Quella sera, dopo cena, il vicepresidente responsabile delle vendite per l'azienda consegnò dei premi ai due manager regionali, un uomo e una donna, le cui organizzazioni di vendita avevano raggiunto i risultati migliori nell'anno appena concluso. Poi il vicepresidente chiese a quei manager regionali di parlare 15 minuti a testa per dire a tutto il gruppo com'erano riusciti ad andare così bene.

Il primo manager regionale (che, venni a sapere più tardi, era stato nominato manager solo tre mesi prima ed era perciò solo in parte responsabile dei risultati della sua organizzazione) si alzò e spiegò come *lui* ci era riuscito.

Diede l'impressione che i *suoi* sforzi e soltanto i *suoi* sforzi avevano portato all'aumento delle vendite. Espressioni come: "Quando sono subentrato *io*, *io* ho fatto questo e quest'altro"; "Le cose erano ingarbugliate ma *io* le ho risolte"; "Non è stato facile ma *io* ho preso la situazione in mano e non ho mollato la presa", caratterizzarono il suo discorso.

Mentre parlava, riuscivo a vedere un crescente risentimento nei volti dei suoi rappresentanti. Venivano ignorati nell'interesse della gloria personale del manager regionale. Il loro duro lavoro, che era responsabile dell'aumento delle vendite, non fu riconosciuto.

Poi il secondo manager regionale si alzò per fare il suo breve discorso. Ma questa signora usò un approccio completamente diverso. Prima spiegò che la ragione del successo della sua organizzazione era stato lo strenuo impegno della sua forza vendite. Poi chiese a ognuno di loro di alzarsi in piedi e fece un complimento personale e sincero a ognuno per l'impegno.

Notate questa differenza: il primo manager ha sperperato tutti gli elogi del vicepresidente su se stesso. Facendo così, ha offeso le sue persone. La sua forza vendite è stata demoralizzata. La seconda ha trasmesso l'elogio alla sua forza vendite, dove poteva fare *più* bene. Questa manager sapeva che gli elogi, come i soldi, possono essere investiti per pagare i dividendi. Sapeva che dare credito alle proprie persone le avrebbe fatte lavorare anche più intensamente l'anno successivo.

Ricordate, gli elogi sono potere. Investite gli elogi che ricevete dal vostro superiore. Trasmettete gli elogi ai vostri subalterni incoraggiando un rendimento ancora più grande. Quando condividete gli elogi, i vostri subalterni sapranno che li apprezzate sinceramente.

Ecco un esercizio quotidiano che ripaga in modo notevole. Chiedetevi tutti i giorni: "Cosa posso fare oggi per rendere felici mia moglie e la mia famiglia?"

Questo può sembrare quasi troppo semplice, ma è straordinariamente efficace. Una sera, come parte di un programma di formazione alla vendita, stavo parlando dello "Sviluppare un ambiente domestico per il successo nelle vendite". Per illustra-

re un punto, chiesi ai rappresentanti (che erano tutti sposati): "Quando è stata l'ultima volta, a parte Natale, anniversario di matrimonio o compleanno, che avete sorpreso vostra moglie con un regalo speciale?"

Anch'io rimasi scioccato dalle risposte. Dei 35 rappresentanti, soltanto uno aveva fatto una sorpresa alla moglie nell'ultimo mese. Molti nel gruppo risposero "dai tre ai sei mesi fa". E oltre un terzo disse: "Non ricordo".

Immaginate un po'! E alcuni uomini si chiedono perché le mogli non li trattano più come il Sig. Re con la corona!

Volevo colpire questi rappresentanti con il potere di un regalo premuroso. La sera seguente organizzai l'arrivo di un fioraio poco prima della chiusura della sessione. Lo presentai e parlai loro 'chiaramente': "Voglio che ognuno di voi scopra come un pensiero inaspettato creerà un ambiente migliore in casa. Ho preso accordi con il fioraio perché ognuno di voi compri una bella rosa rossa a gambo lungo a solo 50 centesimi. Se non avete 50 centesimi, o se pensate che vostra moglie non li valga (riserò), comprerò io stesso il fiore per lei. Tutto quello che vi chiedo è che portiate la rosa a vostra moglie e che poi domani sera ci raccontiate quello che è accaduto".

"Non ditele, ovviamente, l'occasione che vi ha spinti ad acquistare la rosa per lei".

Tutti capirono.

Senza eccezione, la sera successiva ogni persona testimoniò che il misero investimento di 50 centesimi aveva reso la moglie felice.

Fate spesso qualcosa di speciale per la vostra famiglia. Non importa che sia costosa. È il pensiero che conta. Qualsiasi cosa che dimostri che avete a cuore gli interessi della famiglia sarà sufficiente.

Fate entrare la famiglia nella vostra squadra.

Dedicategli un'attenzione pianificata.

In questa era frenetica molte persone non sembrano mai in grado di trovare tempo per le famiglie. Ma se pianifichiamo, possiamo trovarlo. Il vicepresidente di un'azienda mi ha raccontato questo metodo, che lui dice funzionare bene:

"Il mio lavoro comporta molte responsabilità e non evitare di portare molto lavoro a casa ogni sera. Ma non voglio trascurare la mia famiglia, perché è la cosa più importante della mia vita. È la ragione principale che mi fa lavorare quanto lavoro.

Ho elaborato un programma che mi permette di dedicare attenzione alla famiglia e al lavoro. Dalle 19:30 alle 20:30 tutte le sere dedico tempo ai miei due bambini. Gioco con loro, leggo loro delle storie, disegniamo, rispondo alle loro domande – qualsiasi cosa vogliano fare con me. Dopo un'ora i bambini non solo sono soddisfatti, ma io sono al 100 per cento più vigoroso. Alle 20:30 vanno a letto e mi metto a lavorare per due ore.

“Alle 22:30 finisco di lavorare e passo l'ora successiva con mia moglie. Parliamo dei bambini, delle sue varie attività, dei piani per il futuro. Quest'ora, passata indisturbati, è un modo meraviglioso per chiudere la giornata.

“Dedico anche le domeniche alla famiglia. La giornata è interamente dedicata a loro. Trovo che il mio programma per dare alla mia famiglia l'attenzione che merita non solo fa bene a loro, ma fa bene anche a me. Mi ricarica”.

VOLETE FARE SOLDI? ASSUMETE L'ATTEGGIAMENTO DEL “SERVIZIO PRIMA DI TUTTO”

È perfettamente naturale – in effetti è estremamente desiderabile – voler guadagnare soldi e accumulare ricchezza. I soldi hanno il potere di dare alla vostra famiglia e a voi stessi lo standard di vita che merite. I soldi danno il potere di aiutare le persone meno fortunate. I soldi sono uno dei mezzi per vivere pienamente la vita.

Criticato una volta per il fatto di esortare persone a guadagnare soldi, il grande ministro di culto Russel H. Conwell, autore di *Terra di diamanti* (Gribaudo Edizioni, Milano 2000), disse: “I soldi hanno stampato la vostra Bibbia, i soldi costruiscono le vostre chiese, i soldi mandano nel mondo i vostri missionari e i soldi pagano i vostri ministri di culto che, se non li pagaste, non sarebbero molti”.

La persona che dice di voler essere povera di solito soffre di un senso di colpa o d'inadeguatezza. È come il giovane che sente di non riuscire a prendere voti alti a scuola o entrare nella squadra di calcio, così finge di non voler prendere voti alti o di giocare a calcio.

I soldi, quindi, sono un obiettivo desiderabile. Quello che sorprende sui soldi è l'approccio ribaltato che tante persone hanno per tentare di guadagnarli. Vedete dappertutto persone con l'at-

teggimento del "prima voglio i soldi". Tuttavia queste stesse persone hanno sempre pochi soldi. Perché? Semplicemente perché le persone con un atteggiamento prima-voglio-i-soldi sono così prese dai soldi che dimenticano che i soldi non possono essere raccolti senza prima piantare i semi che fanno crescere i soldi.

E il seme dei soldi è il servizio. Ecco perché "il servizio prima di tutto" è un atteggiamento che crea ricchezza. Mettete il servizio prima di tutto e i soldi arriveranno da soli.

Una sera d'estate viaggiavo in macchina attraverso Cincinnati. Era il momento di fare rifornimento. Mi fermai a una stazione di servizio apparentemente normale che era sorprendentemente affollata.

Quattro minuti dopo capii perché questa particolare stazione di servizio era così popolare. Dopo aver fatto il pieno alla macchina, aver controllato sotto il cofano e avere pulito il parabrezza, il benzinaio venne sul mio lato della macchina e disse: "Mi scusi, signore. È stato un giorno con tanta polvere nell'aria. Mi permetta di pulire l'interno del parabrezza".

Rapidamente ed efficientemente fece un lavoro di pulizia completo dell'interno del parabrezza, cosa che non fa mai nemmeno un benzinaio su cento.

Questo piccolo servizio speciale non solo migliorò la visibilità notturna (e la migliorò molto); mi fece ricordare questa stazione di servizio. Il caso volle che facessi otto viaggi attraverso Cincinnati nei tre mesi successivi. Ogni volta, ovviamente, mi fermavo a quella stazione di servizio. E ogni volta ho ricevuto un servizio maggiore di quello che mi aspettavo. Era anche interessante il fatto che ogni volta che mi fermavo lì (una volta alle 4:00 del mattino) c'erano sempre altre automobili a fare rifornimento. In tutto, ho probabilmente rifornito per circa 380 litri di benzina in quella stazione di servizio.

La prima volta che mi sono fermato lì il benzinaio avrebbe potuto pensare: "Questo viene da un altro Stato. Le probabilità sono 20 contro una che non tornerà mai più. Perché dargli un trattamento speciale? È solo un cliente occasionale".

Ma i benzinai in quella stazione di servizio non la pensavano così. Mettevano il servizio prima di tutto, ed è per questo che erano sempre occupati a pompare benzina mentre altre stazioni di servizio sembravano quasi deserte. Non ho notato se la loro benzina era migliore di quella di altre marche. E il prezzo era competitivo.

La differenza era il servizio. Ed era ovvio che il servizio stava portando dei profitti.

Alla mia prima fermata, quando il benzinaio pulì l'interno del mio parabrezza, aveva piantato il seme dei soldi.

Mettete il servizio prima di tutto e i soldi arriveranno da soli — sempre.

L'atteggiamento di mettere il "servizio prima di tutto" paga in tutte le situazioni. In uno dei miei primi impieghi lavorai vicino a un altro giovane che chiamerò F.H..

F.H. era come molte persone che conoscete. Era preoccupato del perché aveva bisogno di più soldi invece di preoccuparsi dei modi di guadagnare soldi. Ogni settimana F.H. passava molto tempo dell'orario di lavoro sui suoi problemi di bilancio personali. Il suo argomento di conversazione preferito era: "Sono la persona peggio retribuita qua dentro. Vi spiego perché".

F.H. aveva l'atteggiamento abbastanza comune del "Questa è una grande azienda. Fattura milioni. Paga grossi stipendi a tante persone, quindi dovrebbe dare di più anche a me".

Molte volte F.H. non era stato considerato per un aumento. Finalmente un giorno decise che era arrivato il momento e andò a esigere più soldi. Tornò circa 30 minuti dopo F.H. tutto agitato. Dal suo aspetto era ovvio che la busta paga del prossimo mese sarebbe stata esattamente uguale a quella del mese in corso.

F.H. cominciò immediatamente a vuotare il sacco. "Sono veramente arrabbiato! Cosa credete che abbia detto 'il vecchio' quando ho detto che volevo più soldi? Ha avuto il fegato di chiedere a me: 'Perché crede di avere diritto a un aumento?'"

"Gli ho dato ragioni in abbondanza", proseguì F.H.. "Gli ho detto che non ero mai stato considerato mentre altri intorno a me ricevevano degli aumenti. Gli ho detto che le mie spese aumentano ma non la busta paga. E gli ho detto che qui faccio tutto quello che mi chiedono di fare."

"Come si fa ad obiettare a tutto questo? Ho *bisogno* di un aumento, ma invece di pagarmi di più, distribuiscono aumenti a persone che non ne hanno bisogno quanto me."

"Si è comportato", continuò F.H., "come se stessi facendo l'elemosina. Tutto quello che mi ha detto è stato: 'Quando i rapporti dimostreranno che merita più soldi, avrà più soldi'."

"Sicuro, potrei fare un lavoro migliore se mi pagassero, ma solo uno sciocco fa qualcosa per cui non è pagato".

F.H. è un esempio del tipo di persona cieca su “come” guadagnare i soldi. La sua ultima affermazione riassume il suo errore. In effetti, F.H. voleva che l'azienda lo pagasse di più per *poi* produrre di più. Ma non è così che funziona il sistema. Non si ottiene un aumento sulla promessa di un rendimento migliore; si ottiene un aumento solo mostrando un rendimento migliore. Non si possono raccogliere soldi se non si piantano i semi che producono soldi. E il seme dei soldi è il servizio.

Mettete il servizio prima di tutto e i soldi arriveranno da soli.

Pensate a quali produttori guadagnano soldi dai film. Il produttore “diventa ricco subito” procede a fare un film. Mettendo i soldi prima dell'intrattenimento (il servizio), fa tagli dappertutto. Compra un copione scritto male e prende sceneggiatori di seconda categoria per adattarlo. Nello scritturare gli attori, nel preparare il set e anche nella registrazione dell'audio mette i soldi al primo posto. Questo produttore pensa che lo spettatore sia un sempliciotto, uno che non è in grado di distinguere tra buona e cattiva qualità.

Ma il produttore “diventa ricco subito” raramente diventa ricco subito. Non c'è mai un movimento di massa per comprare una cosa di seconda categoria, specialmente quando ha un prezzo da prima categoria.

Il produttore che gode dei maggiori profitti dai film mette l'intrattenimento prima dei soldi. Piuttosto che togliere, fa tutto il possibile per dare alle persone il maggiore e migliore divertimento che possano aspettarsi. Risultato: alle persone il film piace. Se ne parla. Riceve buone recensioni. E fa soldi.

Di nuovo, mettete il servizio prima di tutto e i soldi arriveranno da soli.

La cameriera che si concentra sul dare il miglior servizio possibile non ha bisogno di preoccuparsi delle mance; ci saranno. Ma chi al contrario trascura le tazze di caffè vuote (“Perché riempirle di nuovo; non sembrano tipi che lasciano mance”) non riceverà mance.

La segretaria che decide di dare un aspetto migliore alle lettere rispetto a quello che si aspetta il capo, sarà a posto in termini di stipendio nel futuro. Ma la segretaria che pensa: “Perché preoccuparsi di qualche cancellatura? Cosa si aspettano per 65 dollari alla settimana?” — resta ferma a 65 dollari alla settimana.

Il rappresentante che offre al cliente un servizio completo non dovrà temere di perdere il cliente.

Ecco una semplice ma potente regola che vi aiuterà a sviluppare l'atteggiamento di mettere il "servizio prima di tutto": *date sempre alle persone più di quello che si aspettano di ricevere*. Ogni piccola cosa in più che fate per gli altri è un seme dei soldi. Offrirsi volontariamente di lavorare fino a tardi e di aiutare per uscire da un momento difficile è un seme dei soldi; dare ai clienti servizio *in più* è un seme dei soldi perché fa tornare i clienti; proporre un'idea nuova che aumenti l'efficienza è un seme dei soldi.

I semi dei soldi, ovviamente, portano soldi. Seminate servizio e raccogliete soldi.

Passate un po' di tempo tutti i giorni rispondendo a questa domanda: "Come posso dare di più rispetto a quello che ci si aspetta da me?" Poi mettete in pratica le risposte.

Mettete il servizio prima di tutto e i soldi arriveranno da soli.

Per riassumere velocemente, sviluppate gli atteggiamenti che vi porteranno verso il successo.

1. Sviluppate l'atteggiamento del "*sono attivato*". I risultati arrivano in proporzione all'entusiasmo investito. Tre cose per attivare voi stessi sono:

- A. Scavate più a fondo. Quando vi scoprite disinteressati a una cosa, andate a fondo e imparate di più. Questo innescava l'entusiasmo.
- B. Ravvivate tutto di voi: il vostro sorriso, la vostra stretta di mano, il vostro modo di parlare, anche il vostro modo di camminare. Agite con vitalità.
- C. Trasmettete buone notizie. Nessuno ha mai raggiunto niente di positivo diffondendo brutte notizie.

2. Sviluppate l'atteggiamento del "*tu sei importante*". Le persone faranno di più per voi quando le fate sentire importanti. Ricordate di fare queste cose:

- A. Mostrate apprezzamento ogni volta che potete. Fate sentire le persone importanti.
- B. Chiamate per nome le persone.

3. Sviluppate l'atteggiamento del "servizio prima di tutto" e guardate i soldi arrivare da soli. Fate che sia una regola in tutto quello che fate, date alle persone più di quello che si aspettano di ricevere.

9

Pensate nel modo giusto nei confronti delle persone

ECCO UNA REGOLA FONDAMENTALE PER ARRIVARE AL SUCCESSO. Fissiamocela nella mente e ricordiamola. La regola è: *Il successo dipende dal sostegno di altre persone*. L'unico ostacolo fra voi e quello che volete essere è il sostegno degli altri.

Vediamola così: un dirigente d'azienda dipende dalle persone affinché eseguano le sue istruzioni. Se non lo fanno, il presidente dell'azienda licenzierà il dirigente, non gli impiegati. Un rappresentante dipende dalle persone affinché comprino il suo prodotto. Se non lo fanno, il rappresentante fallisce. Similmente, il rettore dell'università dipende dai professori affinché portino avanti il suo programma scolastico; un politico dipende dagli elettori affinché lo eleggano; uno scrittore dipende dalle persone affinché leggano quello che scrive. Un magnate di una catena di negozi è arrivato a essere un magnate perché gli impiegati hanno accettato la sua leadership e i consumatori hanno accettato il suo programma di vendita.

Ci sono stati momenti nella storia in cui una persona poteva ottenere una posizione di autorità attraverso l'uso della forza e conservarla con l'uso della forza e/o la minaccia dell'uso della forza. A quei tempi una persona doveva collaborare con il "leader" o rischiava letteralmente la testa.

Ma oggi, ricordate, una persona vi darà sostegno *volontariamente* o non vi sosterrà per niente.

Ora è il momento di chiedervi: "D'accordo, dipendo dagli altri per raggiungere il successo che voglio, ma cosa devo fare per fare sì che queste persone mi sostengano e accettino la mia leadership?"

La risposta, riassunta in una frase è: *pensate nel modo giusto nei confronti delle persone*. Pensate nel modo giusto nei confronti delle persone e piacerete loro e vi sosterranno. Questo capitolo vi mostra come.

Migliaia di volte tutti i giorni avviene una scena come questa. Un comitato o gruppo è in sessione. Lo scopo può essere valutare dei candidati per una promozione, per un nuovo impiego, per un riconoscimento. Oppure valutare un nuovo socio, nominare un nuovo presidente dell'azienda, nominare un nuovo supervisore, nominare un nuovo direttore delle vendite. Un nome viene proposto al gruppo. Colui che presiede chiede: "Cosa pensate di questa persona?"

Arrivano i commenti. Per alcuni nomi sono commenti positivi come: "È una brava persona. Le persone ne parlano molto bene. Ha anche un buon bagaglio tecnico".

"Il Sig. F? È una persona attraente, molto umana. Credo che s'inserirebbe bene nel nostro gruppo".

Alcuni nomi provocano commenti negativi, o tiepidi. "Penso che dovremmo valutare attentamente quella persona. Non sembra andare molto d'accordo con le persone".

"So che ha un buon bagaglio accademico e tecnico; non metto in dubbio la sua competenza. Ma mi preoccupa l'accoglienza che riceverebbe. Non ispira molto rispetto alle persone".

Ecco un'osservazione eccezionalmente importante: *in almeno nove casi su dieci, il fattore "amabilità" è la prima cosa che viene menzionata. E nella stragrande maggioranza dei casi, il fattore "amabilità" pesa molto più del fattore tecnico.*

Questo è vero anche nella selezione di candidati alla carica di docente universitario. Nella mia esperienza accademica sono stato presente innumerevoli volte quando venivano discussi i nomi dei candidati a nuovi docenti. Quando veniva proposto un nome, il gruppo soppesava attentamente questioni come: "S'inserirà bene?" "Piacerà agli studenti?" "Collaborerà con gli altri docenti?"

Ingiusto? Poco accademico? No. Se la persona non è amabile, non ci si può aspettare che abbia il massimo dell'efficacia con gli studenti.

Notate bene questo punto. Una persona non viene *tirata su* verso un lavoro di livello più alto. Viene piuttosto *portata su*. Di questi tempi nessuno ha il tempo né la pazienza per *tirare su* una persona sulla scala aziendale, faticosamente livello dopo livello. Si sceglie la persona il cui rendimento la pone sopra le altre.

Siamo portati a livelli più alti da coloro che ci conoscono come persone amabili e attraenti. Ogni amico che vi fate vi porta su di un'altra tacca. E, *essere una persona amabile vi rende più facili da portare su*.

Le persone di successo seguono un piano per farsi piacere le persone. Voi lo avete? Le persone che arrivano in alto non parlano molto delle loro tecniche per pensare nel modo giusto nei confronti delle persone. Ma sareste sorpresi da quante persone veramente grandi hanno un piano chiaro, definito, anche *scritto* per farsi piacere le persone.

Considerate il caso del presidente Lyndon Johnson. Molto prima di diventare presidente degli Stati Uniti, Johnson, nello sviluppare il suo incredibile potere persuasivo personale, condensò la sua formula per il successo in 10 punti. Le sue regole, che anche un osservatore occasionale poteva vedere com'erano applicate in tutto quello che faceva, sono le seguenti:

1. Imparate a ricordare i nomi. L'inefficacia su questo punto può indicare che il vostro interesse non è sufficientemente altruistico.
2. Siate una persona alla mano così che stare con voi non comporti alcuna tensione. Siate il tipo di persona rilassata e versatile.
3. Acquisite la qualità di una rilassata tolleranza così che le cose non vi sconvolgano.
4. Non siate egotisti. Guardatevi dal dare l'impressione che sapete tutto.
5. Sviluppate la qualità di essere interessanti così che le persone trovino un valore nel frequentarvi.
6. Studiate per eliminare gli elementi "spigolosi" dalla vostra personalità, anche quelli di cui potreste essere inconsapevoli.
7. Cercate sinceramente di riparare, cristianamente, ogni malinteso che c'è stato o esiste ancora. Eliminate i vostri reclami.

8. Esercitatevi a farvi piacere le persone finché non imparate a farlo sinceramente.
9. Non perdetevi mai l'opportunità di dire una parola di congratulazioni per i raggiungimenti di chiunque, o di esprimere compassione nel dolore o nella delusione.
10. Date forza spirituale alle persone, loro vi daranno un genuino affetto.

Il fatto che visse queste dieci semplici ma molte potenti regole "del farsi piacere le persone" rendeva più facile votare per il presidente Johnson, più facile sostenerlo al Congresso.

Il fatto che visse queste dieci regole rendeva il presidente Johnson *più facile da portare su*.

Rileggete queste regole. Notate che non c'è alcuna filosofia vendicativa. Non c'è il "lascia che sia lui a venire a fare la pace con me". Non c'è nessun "io so tutto gli altri sono stupidi".

Le grandi persone, quelle che sono in vetta nel mondo dell'industria, delle arti, delle scienze e della politica sono umane e amichevoli. Si specializzano nell'essere amabili.

Ma non tentate di comprare l'amicizia; non è in vendita. Fare dei regali è una pratica meravigliosa se il regalo è accompagnato da genuina sincerità, dal piacere di dare e dal fatto che piace la persona a cui viene fatto. Ma senza una vera sincerità, il regalo è spesso considerato nulla più che un tentativo di comprare o di corrompere.

L'anno scorso, pochi giorni prima di Natale, ero nell'ufficio del presidente di un'azienda di autotrasporti di media grandezza. Mentre stavo per andarmene, arrivò un fattorino con una cassa di vini proveniente da una ditta locale di rigenerazione di pneumatici. Il mio amico era visibilmente contrariato e, con una certa freddezza nella voce, disse al fattorino di riportare il regalo al mittente.

Dopo che il fattorino se ne era andato, il mio amico si affrettò a spiegarmi: "Non fraintendermi. Mi piace fare regali e mi piace riceverli".

Poi menzionò un certo numero di regali di Natale che aveva già ricevuto da amici nel campo degli affari.

"Ma", proseguì, "quando il regalo è solo un tentativo di attirarmi come cliente, un ovvio tentativo di comprarmi, allora non lo voglio. Ho smesso di avere a che fare con quella ditta tre mesi fa perché il loro lavoro non è all'altezza e non mi piacciono i

suoi impiegati. Ma il loro rappresentante continua a telefonare. “Quello che mi dà fastidio”, continuò, “è che la settimana scorsa lo stesso dannato rappresentante era qui ed ha avuto il coraggio di dirmi: ‘Mi piacerebbe sicuramente riaverla come cliente. Dirò a Babbo Natale di essere veramente buono con lei quest’anno’. Se non avessi rimandato indietro la cassa di vini, la prima cosa che quel tizio mi avrebbe detto la prossima volta è: ‘Ha gradito il nostro regalo, vero?’”

L’amicizia non può essere comprata. E quando ci proviamo, perdiamo due volte:

1. Sprechiamo soldi.
2. Creiamo disprezzo.

Prendete l’iniziativa nello sviluppare le amicizie¹ – i leader lo fanno sempre. È facile e naturale dire a noi stessi: “Faccia lui la prima mossa”. “Che siano loro a telefonare”. “Che sia lei a parlare per prima”.

È facile, anche, ignorare davvero gli altri.

Sì, è facile e naturale, ma non è pensare nel modo giusto nei confronti delle persone. Se seguite la regola di lasciare che sia l’altra persona a gettare le fondamenta dell’amicizia, potreste non avere molti amici.

In realtà, è segno di vera leadership prendere l’iniziativa per conoscere meglio le persone. La prossima volta che vi trovate in un grande gruppo, osservate una cosa molto indicativa: *la persona più importante presente è la persona più attiva nel presentarsi agli altri.*

È sempre una grande persona che viene da voi, vi tende la mano e vi dice: “Salve, sono Jack R.”. Elaborate quest’osservazione per un momento e scoprirete che la ragione per la quale quella persona è importante è che lavora per sviluppare delle amicizie.

Pensate nel modo giusto nei confronti delle persone. Come dice un mio amico: “Posso non essere molto importante per lui, ma lui è importante per me. Ecco perché devo conoscerlo meglio”.

Avete mai notato come persone sono bloccate mentre aspettano l’ascensore? A meno che non siano con qualcuno che conoscono, la maggior parte delle persone non dice mai niente alla persona che ha accanto. Un giorno decisi di fare un piccolo esperimento.

Decisi di dire qualcosa all'estraneo in attesa con me. Ho monitorato le reazioni per 25 volte consecutive. E per 25 volte ho ricevuto una risposta positiva e amichevole.

Ora, parlare con un estraneo può non essere molto educato, eppure alla maggior parte delle persone piace. E questa è la grande ricompensa: quando fate un commento piacevole a un estraneo, lo fate sentire un po' meglio.

Questo fa sentire bene voi e vi aiuta a rilassarvi. Ogni volta che dite qualcosa di piacevole a un'altra persona, state premian-
do voi stessi. È come scaldare la propria automobile in un fred-
do mattino d'inverno.

Ecco sei modi per farsi degli amici prendendo un po' d'iniziativa:

1. Presentatevi ogni volta che ne avete l'opportunità – a feste, incontri, in aereo, al lavoro, dovunque.
2. Assicuratevi che l'altra persona capisca bene il *vostro* nome.
3. Assicuratevi di pronunciare il nome dell'altra persona come lo pronuncia lui o lei.
4. Scrivete il nome dell'altra persona, e assicuratevi di averlo scritto correttamente; le persone sono sensibili al fatto che i loro nomi siano scritti correttamente! Se possibile, fatevi dare anche l'indirizzo e il numero di telefono.
5. Mandate un biglietto personale o fate una telefonata ai nuovi amici che volete conoscere meglio. Questo è un punto importante. La maggior parte delle persone di successo danno seguito alle nuove amicizie con una lettera o una telefonata.
6. Infine, dite cose piacevoli agli estranei. Vi riscalda e vi prepara al compito che avete davanti.

Applicando queste sei regole state veramente pensando nel modo giusto nei confronti delle persone. Sicuramente, non è il modo in cui pensa la persona normale. Il Sig. "Normale" non prende mai l'iniziativa. Aspetta che sia l'altra persona a presentarsi per prima.

Prendete l'iniziativa. Agite come le persone di successo. Fate di tutto per incontrare persone. E non siate timidi. Non abbiate paura di sembrare strani. Scoprite chi è l'altra persona e assicuratevi che sappia chi siete voi.

Recentemente un collega ed io fummo trattenuti per fare il colloquio preliminare a un candidato per un posto nelle vendite industriali. Pensammo che il candidato, che chiameremo Ted, avesse delle buone qualifiche. Era eccezionalmente intelligente, aveva un aspetto eccellente e sembrava essere molto ambizioso.

Ma scoprimmo una cosa che ci obbligò a scartarlo, almeno temporaneamente. Il grande limite di Ted era questo: si aspettava la perfezione dagli altri. Ted era intollerante su molte piccole cose, come gli errori grammaticali, le persone che lasciavano in disordine, le persone con cattivo gusto nel vestire e così via.

Ted rimase sorpreso nell'apprendere questo sul suo conto. Ma era ansioso di ottenere un lavoro con uno stipendio più alto e chiese se c'era qualcosa che potessimo dirgli per aiutarlo a superare la sua debolezza.

Facemmo tre suggerimenti:

1. *Riconoscere il fatto che nessuno è perfetto.* Alcune persone sono più vicine alla perfezione di altre, ma nessuno è assolutamente perfetto. La qualità più umana degli esseri umani è che commettono errori di ogni genere.

2. *Riconoscere il fatto che l'altra persona ha il diritto di essere diversa.* Mai assumere il ruolo di Dio. Non disprezzate mai le persone perché le loro abitudini sono diverse dalle vostre o perché preferiscono vestiti, religioni, feste o automobili diversi. Non siete obbligati ad approvare quello che fa un'altra persona, ma non dovete disprezzarla per questo.

3. *Non siate un riformatore.* Mettete un po' più "vivi e lascia vivere" nella vostra filosofia. Alla maggior parte delle persone non piace sentirsi dire: "Hai torto". Avete diritto ad avere la vostra opinione, ma qualche volta è meglio tenerla per sé.

Ted applicò diligentemente questi suggerimenti. Alcuni mesi dopo aveva un modo nuovo di vedere le cose. Ora accetta le persone per quello che sono, né 100 percento buone né 100 percento cattive.

"Inoltre", dice, "le cose che mi davano più fastidio adesso mi divertono. Finalmente ho capito che mondo noioso sarebbe questo se le persone fossero tutte uguali e tutte perfette".

Notate questo fatto semplice ma fondamentale: nessuno è del tutto buono e nessuno è del tutto cattivo.

La persona perfetta proprio non esiste.

Ora, se permettiamo al nostro modo di pensare di vagare senza controllo, possiamo trovare molte cose spiacevoli in quasi tutte le persone. Allo stesso modo, se gestiamo il nostro modo di pensare in modo appropriato, se pensiamo nel modo giusto nei confronti delle persone, possiamo trovare molte qualità piacevoli e ammirevoli in quella stessa persona.

Vedetela così. La vostra mente è come una stazione radiofonica. Questo sistema radiofonico trasmette dei messaggi su due canali ugualmente potenti: il Canale P (positivo) e il Canale N (negativo).

Vediamo come funziona il vostro sistema radiofonico. Supponiamo che oggi il vostro superiore (lo chiameremo Sig. Jacobs) vi abbia chiamato nel suo ufficio e abbia esaminato con voi il vostro lavoro. Vi ha complimentato per il vostro lavoro, ma ha anche fatto dei suggerimenti specifici su come potete migliorare. È naturale che la sera ripensiate a questo evento e che ci riflettiate sopra.

Se siete sintonizzati sul Canale N, l'annunciatore dirà qualcosa di questo genere: "Attenzione! Jacobs vuole darti addosso. Trova sempre da ridire. Non hai bisogno dei suoi consigli. Al diavolo. Ricordi quello che Joe ha detto su Jacobs? Aveva ragione. Jacobs vuole spremerti come ha fatto con Joe. Resisti. La prossima volta che ti convoca, ribellati. Meglio ancora, non aspettare. Domani vai da lui e chiedigli cosa voleva davvero dire con le sue critiche ..."

Ma sintonizzandovi sul P l'annunciatore dirà qualcosa come questo: "Sai, il Sig. Jacobs è una brava persona. I suoi suggerimenti mi sembrano equilibrati. Se li metto in pratica probabilmente posso fare un lavoro migliore e mettermi nella posizione per ricevere un aumento. Il vecchio mi ha fatto un favore. Domani andrò a ringraziarlo per l'aiuto positivo. Bill aveva ragione: Jacobs è una bella persona con cui lavorare ..."

In questo caso specifico, se ascoltate il Canale N, siete quasi certi di fare qualche brutto errore, forse fatale, nel vostro rapporto con il vostro superiore. Ma se eravate sintonizzati sul Canale P, sicuramente trarrete beneficio dai suggerimenti del vostro superiore, e allo stesso tempo vi avvicinerete a lui. Lui apprezzerà quella visita. Provate e vedrete.

Tenete presente che più a lungo restate sintonizzati sul Canale P o sul Canale N, più ne sarete attratti e più sarà difficile cam-

biare canale. Questo è vero perché un pensiero, positivo o negativo, avvia una reazione a catena di pensieri simili.

Potete, per esempio, cominciare con un piccolo e banale pensiero negativo come l'accento di una persona e ritrovarvi a pensare negativamente a cose che non c'entrano niente, come le sue convinzioni politiche e religiose, la macchina che guida, le sue abitudini personali, la relazione con sua moglie, anche il suo modo di pettinarsi i capelli. E pensare in questo modo certamente non vi porterà dove volete andare.

Voi ne siete il proprietario, quindi gestite la stazione radiofonica del vostro pensiero. Quando i vostri pensieri si rivolgono alle persone, prendete l'abitudine di ascoltare il Canale P.

Se irrompe il Canale N, dite stop. Poi cambiate canale. Per cambiarlo, tutto quello che dovete fare è pensare a una qualità positiva di quella persona. Con una vera e propria reazione a catena, questo pensiero condurrà a un altro, e a un altro. E voi sarete contenti.

Quando siete soli, voi e soltanto voi potete decidere se ascoltare il Canale P o il Canale N. Ma quando parlate con qualcun altro, quella persona ha in parte il controllo su come pensate.

Dobbiamo ricordare che la maggior parte delle persone non capisce i concetti del pensare nel modo giusto nei confronti delle persone. Quindi è un'esperienza molto comune che le persone corrano da voi, morendo dalla voglia di dirvi qualcosa di negativo su una persona che conoscete entrambi: un collega di lavoro vuole parlarvi delle discutibili qualità di un altro impiegato; un vicino di casa vuole farvi sapere dei problemi domestici di un altro vicino; o un cliente vuole specificare i difetti del proprio concorrente, da cui state per andare.

I pensieri producono pensieri simili fra loro. C'è il pericolo reale che se ascoltate dei commenti negativi su un'altra persona, anche voi diventiate negativi nei confronti di quella persona. Infatti, se non state in guardia, potreste ritrovarvi a gettare benzina sul fuoco con un commento tipo: "Sì, e non è tutto. Hai sentito che ...".

Queste cose vi tornano contro, sono un boomerang.

Ci sono due modi per impedire agli altri di farci cambiare dal Canale P al Canale N. Un modo è cambiare argomento il più rapidamente e gentilmente possibile con un commento come: "Scusami, John, mentre ci penso un attimo, volevo chiederti ...". Un secondo modo è di scusarvi dicendo: "Spiacente, John,

ora sono in ritardo ...", oppure: "Ho una scadenza da rispettare. Mi puoi scusare?"

Ripromettetevi molto seriamente una cosa. Rifiutate di permettere agli altri di pregiudicare il vostro modo di pensare. Restate sintonizzati sul Canale P.

Una volta acquisita padronanza della tecnica di pensare solo bene delle persone, un successo più grande è *garantito*. Permettetemi di raccontarvi quello che un agente assicurativo con un successo sorprendente mi ha detto sul come pensare bene delle persone lo ripaga.

"Quando sono entrato nelle assicurazioni", cominciò, "era dura, credimi. All'inizio sembrava che ci fossero tanti agenti in competizione quanti candidati. E ho presto imparato quello che sanno tutti gli agenti assicurativi: che 9 candidati su 10 credono fermamente di non aver bisogno di alcuna assicurazione aggiuntiva.

"Sto andando bene. Ma non è perché conosco molto il lato tecnico delle assicurazioni. Quello è importante, non fraintendermi, ma ci sono persone che cercano di vendere assicurazioni e che conoscono le polizze e i contratti meglio di me. Infatti, conosco una persona che ha scritto un libro sulle polizze, ma non riusciva a venderne una a una persona a cui restavano solo 5 giorni di vita.

"Il mio successo", continuò, "si basa su una cosa. A me piace, piace *veramente*, la persona con cui sto trattando. Te lo dico di nuovo, mi *piace* veramente. Alcuni dei miei colleghi fingono che l'altra persona piaccia loro, ma non funziona. Non si può ingannare nemmeno un cane. I gesti, gli occhi, l'espressione facciale, tutti dicono f-a-l-s-o quando si finge.

"Adesso, quando raccolgo informazioni su un candidato, faccio quello che fa ogni altro agente. Scopro la sua età, dove lavora, quanto guadagna, quanti figli ha e così via.

"Ma cerco anche un'altra cosa che nessun agente cerca mai – ovvero, qualche solido motivo per cui il candidato mi possa piacere. Forse il lavoro che fa mi fornirà questo motivo, o forse lo posso trovare da qualche parte nel suo passato. Ma trovo qualche buona ragione per cui mi possa piacere.

"Poi, ogni volta che la mia attenzione è concentrata sul candidato, passo in rassegna le ragioni per cui mi piace. Costruisco un'immagine amabile del candidato prima di dirgli una sola parola sull'assicurazione.

“Questa piccola tecnica funziona. Dato che mi piace, alla fine piacerò a lui. Ben presto, invece di sedere a un tavolo davanti a lui, mi siedo accanto a lui, e lavoriamo insieme al suo piano assicurativo. Lui ha fiducia e crede nel mio giudizio perché sono un amico.

“Le persone non sempre mi accettano subito, ma ho scoperto che finché continua a piacermi la persona, alla fine mi accetterà e potremo metterci al lavoro.

“Proprio la scorsa settimana”, proseguì il mio amico, “stavo facendo la terza visita a un candidato difficile. Mi venne incontro alla porta, e prima che potessi dire ‘Buonasera’ comincio a darmi addosso in modo pesante. Andò avanti e avanti, non fermandosi nemmeno per respirare fino a concludere dicendo: ‘E non si faccia mai più vedere’.

“Dopo quella sfuriata, restai a guardarlo negli occhi per circa 5 secondi e poi dissi gentilmente e con genuina sincerità, perché era vero: ‘Ma Sig. S., sono venuto a trovarla come amico’.

“Ieri ha sottoscritto una polizza vita da 10.000 dollari”.

Sol Polk viene definito da tutti il re degli elettrodomestici di Chicago. Partendo da zero 21 anni fa, Sol Polk adesso vende oltre 60 milioni di dollari all'anno in elettrodomestici nell'area metropolitana di Chicago.

Sol Polk attribuisce molto del suo successo al proprio atteggiamento nei confronti degli acquirenti. “I clienti”, dice il Sig. Polk, “dovrebbero essere trattati come se fossero ospiti in casa mia”.

Non è questo un modo di pensare a favore delle persone? E non è la formula più semplice per il successo che si possa mettere in atto? Trattare i clienti come ospiti in casa propria.

Questa tecnica funziona anche fuori dal negozio. Sostituite la parola clienti con la parola impiegati perché si legga: “Gli impiegati dovrebbero essere trattati come ospiti in casa mia”. Date un trattamento di prima categoria ai vostri impiegati e riceverete una collaborazione di prima categoria, una produttività di prima categoria. Pensate prima categoria di tutti intorno a voi e riceverete in cambio risultati di prima categoria.

Uno dei revisori di una delle prime versioni di questo libro è un mio amico intimo che possiede una propria agenzia di consulenza aziendale. Quando lesse l'affermazione appena riportata, commentò: “Quello è il risultato positivo che si ha quando si

apprezzano e rispettano le persone. Ti racconto l'esperienza personale di un amico che dimostra quello che accade quando si apprezzano e ammirano le persone".

La sua esperienza offre un grande punto. Eccola!

"La mia agenzia ottenne un contratto per fornire servizi di consulenza a una ditta d'imbottigliamento di bevande non alcoliche relativamente piccola. Il contratto era importante, ammontava a circa 9.500 dollari. Il cliente era una persona poco istruita. I suoi affari non andavano bene e in tempi recenti aveva commesso alcuni errori molto costosi.

"Tre giorni dopo aver ricevuto il contratto, io e un collega stavamo andando al suo impianto, a circa 45 minuti dai nostri uffici. Ancora oggi non so come sia successo, ma abbiamo cominciato a parlare delle qualità negative del nostro cliente.

"Prima di rendercene conto, parlavamo di come la sua stupidità aveva provocato il pasticcio in cui si trovava, invece di discutere di come potevamo risolvere nel modo migliore i suoi problemi.

"Ricordo un commento che feci e che ritenevo particolarmente intelligente: 'L'unica cosa che tiene su il Sig. F. è il grasso'. Il mio collega rise e tirò fuori un'osservazione sullo stesso tono. 'E suo figlio: deve avere circa 35 anni, ma l'unica qualifica che ha per il lavoro che svolge è che sa leggere e scrivere'.

"Per tutto il viaggio non abbiamo parlato di altro se non di quanto era stupido e ignorante il nostro cliente.

"Be', l'incontro quel pomeriggio fu molto freddo.

Ripensandoci, penso che il nostro cliente avesse in qualche modo sentito i nostri sentimenti nei suoi confronti. Deve aver pensato: 'Questi pensano che sono stupido e tutto quello che faranno sarà di lasciarmi con qualche discorsetto solo perché li pago'.

"Due giorni dopo ricevetti una lettera di due frasi dal cliente. Diceva: 'Ho deciso di annullare il nostro contratto per i vostri servizi di consulenza. Se devo pagare qualcosa per i servizi resi fino ad oggi, vi prego di fatturarmeli'.

"Riempirci la testa di pensieri negativi per soli 40 minuti c'era costato un contratto da 9.500 dollari. Quello che ha reso la cosa ancora più dolorosa è stato sapere, circa un mese dopo, che il nostro ex cliente aveva firmato un contratto con un'agenzia di un'altra città per l'assistenza professionale di cui aveva bisogno.

“Non l'avremmo mai perso se ci fossimo concentrati sulle sue tante buone qualità. Perché le aveva. La maggior parte delle persone le ha”.

Ecco come potete divertirvi e scoprire nello stesso momento un principio fondamentale del successo. Per i prossimi due giorni ascoltate quante più conversazioni potete. Notate due cose: quale persona parla di più durante la conversazione e qual è quella di maggior successo.

Centinaia di questi miei piccoli esperimenti hanno rivelato quanto segue: *La persona che parla di più è la persona di maggior successo raramente sono la stessa persona*. Quasi senza eccezione, più la persona è di successo, più mette in pratica la *generosità durante le conversazioni*, cioè, incoraggia l'altra persona a parlare di sé, delle *proprie* opinioni, dei *propri* raggiungimenti, della *propria* famiglia, del *proprio* lavoro, dei *propri* problemi.

La generosità durante le conversazioni apre la strada per un successo più grande in due modi importanti:

1. La generosità durante le conversazioni vi fa fare delle amicizie.
2. La generosità durante le conversazioni vi aiuta a sapere di più sulle persone.

Ricordate questo: la persona media preferisce parlare di sé più di qualsiasi altra cosa al mondo. Quando gliene date l'opportunità, gli piacete proprio per quello. La generosità durante le conversazioni è il modo più facile, più semplice e più sicuro per farvi un amico.

E il secondo beneficio della generosità durante le conversazioni – sapere di più sulle altre persone – è altrettanto importante. Come abbiamo detto nel Capitolo 1, le *persone* sono la materia che studiamo nel nostro laboratorio per il successo. Più riusciamo ad apprendere su di loro, sul loro modo di pensare, sui loro punti forti e deboli, su perché fanno quello che fanno nel modo in cui lo fanno, meglio saremo equipaggiati per influenzarli efficacemente, nel modo in cui desideriamo.

Lasciate che ve lo illustri con un esempio.

Una grande agenzia pubblicitaria di New York, come tutte le agenzie pubblicitarie, chiaramente si specializza nel *dire* al pubblico perché dovrebbe comprare i prodotti che reclamizza. Ma quest'agenzia fa anche qualcos'altro. Chiede ai suoi redattori di

testi pubblicitari di passare una settimana ogni anno alla cassa affinché *sentano* quello che le persone dicono sui prodotti che promuovono. *L'ascolto* dà a questi redattori di testi pubblicitari gli spunti necessari per scrivere testi pubblicitari migliori e più efficaci.

Molte società all'avanguardia conducono dei cosiddetti colloqui di fine rapporto con gli impiegati che stanno per andarsene. Il motivo non è convincere gli impiegati a restare nella società ma scoprire perché se ne vanno. Così la società può apportare dei miglioramenti nelle proprie relazioni con gli impiegati. Ascoltare paga.

Ascoltare paga anche per i rappresentanti. Spesso le persone pensano che un buon rappresentante debba essere un "buon conversatore" o un "imbonitore". I direttori delle vendite, invece, non sono tanto colpiti da un buon conversatore quanto da un buon ascoltatore, una persona che sa fare domande e ottenere le risposte desiderate.

Non siate un maniaco della conversazione. Ascoltate, guadagnatevi degli amici e imparate.

La cortesia applicata nelle relazioni con un'altra persona è il miglior tranquillante che potete usare. Nessun preparato è efficace nel rilassarvi quanto fare delle piccole cose per altre persone. Pensare nel modo giusto nei confronti delle persone rimuove frustrazioni e stress. Quando andate al nocciolo della questione, la grande causa dello stress sono i sentimenti negativi verso altre persone. Quindi pensate positivo nei confronti delle persone e scoprite quanto è meraviglioso, veramente meraviglioso, questo mondo.

Il vero test del pensare nel modo giusto nei confronti delle persone si verifica quando le cose non vanno esattamente come vogliamo. Come pensate quando venite scavalcati per una promozione? O quando non riuscite a ottenere un incarico nel vostro circolo? O quando venite criticati per il lavoro che avete fatto? Ricordate questo: *il modo in cui pensate quando perdetevi determina quanto tempo vi sarà necessario prima di poter vincere.*

La risposta per pensare nel modo giusto nei confronti delle persone quando le cose non vanno esattamente a nostro favore arriva da Benjamin Fairless, una delle persone più importanti di questo secolo. Il Sig. Fairless, nato in una famiglia molto modesta, direttore generale della United States Steel Corporation,

disse questo (citato dal numero di *Life* del 15 ottobre 1956):

“Dipende da come si vedono le cose. Per esempio, non ho mai avuto un insegnante che odiassi. Naturalmente ero disciplinato come ogni altro studente, ma ho sempre pensato che era colpa mia se la disciplina era necessaria. Mi è anche piaciuto ogni capo che ho avuto. Tentavo sempre di accontentarlo e, se potevo, di fare più di quello che si aspettava, mai meno.

“Ho avuto varie delusioni, momenti in cui desideravo fortemente una promozione e la riceveva invece qualcun altro. Ma non ho mai pensato di essere vittima di ‘politiche aziendali’ o pregiudizi o cattiva valutazione da parte del capo. Invece di infuriarmi o di mollare risentito, riflettevo sulle cose. Evidentemente l'altra persona meritava la promozione più di me. Cosa potevo fare per rendermi meritevole alla prossima occasione? Allo stesso momento non mi sono mai arrabbiato con me stesso per aver perso, e non ho mai sprecato tempo a denigrare me stesso”.

Ricordate Benjamin Fairless quando le cose vanno male. Fate semplicemente due cose:

1. Chiedetevi: “Cosa posso fare per rendermi più meritevole alla prossima occasione?”
2. Non sprecate tempo ed energia a essere scoraggiati. Non denigrate voi stessi. Programmate di vincere la prossima volta.

IN SINTESI, APPLICATE QUESTI PRINCIPI

1. Rendetevi più facili da portare su. Siate amabili. Esercitatevi a essere il genere di persona che piace alle persone. Questo vi guadagnerà il loro sostegno e metterà benzina nel vostro programma di costruzione del successo.

2. Prendete l'iniziativa nello sviluppare le amicizie. Presentatevi agli altri a ogni opportunità. Assicuratevi di capire bene il nome dell'altra persona, e assicuratevi che capisca bene il vostro. Mandate un biglietto personale ai nuovi amici che volete conoscere meglio.

3. Accettate le differenze e le limitazioni umane. Non aspettatevi che tutti siano perfetti. Ricordate, l'altra persona ha diritto

a essere diversa. E non siate un riformatore.

4. Sintonizzatevi sul Canale P, la Stazione dei Buoni Pensieri. Trovate delle qualità da apprezzare e ammirare in una persona, non cose da disprezzare. E non permettete ad altri di pregiudicare il vostro modo di pensare rispetto a una terza persona. Pensate pensieri positivi nei confronti delle persone – e avrete risultati positivi.

5. Siate generosi durante le conversazioni. Siate come le persone di successo. Incoraggiate gli altri a parlare. Lasciate che l'altra persona vi parli dei *propri* punti di vista, delle *proprie* opinioni, dei *propri* raggiungimenti.

6. Siate *sempre* cortesi. Fa sentire meglio le altre persone. Farà sentire meglio anche *voi*.

7. Non riversate la colpa sugli altri quando subite una battuta d'arresto. Ricordate, il modo in cui pensate quando perdete determina quanto tempo vi sarà necessario prima di poter vincere.

10

Prendete l'abitudine di agire

ECCO UNA COSA sulla quale i leader in ogni campo sono d'accordo: c'è una scarsità di persone di alto profilo, competenti e qualificate da mettere in posizioni chiave. C'è realmente, come dice il detto, molto spazio sulla cima. Come spiegò un dirigente d'azienda, ci sono molte persone che sono quasi qualificate, ma spesso c'è un ingrediente del successo che manca. È la capacità di portare a termine le cose, di ottenere risultati.

Ogni grande lavoro – che sia mandare avanti un'attività, o sia nel campo delle vendite ad alti livelli, in campo scientifico, militare o governativo – richiede una persona che pensi in termini di azione. I grandi dirigenti d'azienda, nel cercare una persona chiave, vogliono rispondere a domande come: “Farà il lavoro?” “Lo seguirà fino in fondo?” “È una persona dotata d'iniziativa?” “È in grado di ottenere risultati, o è solo uno che parla?”

Tutte queste domande hanno uno scopo: scoprire se la persona è una persona d'azione.

Non basta avere delle ottime idee. Un'idea appena decente resa concreta e sviluppata, è meglio al 100 per cento di un'idea fantastica che muore solo perché non gli viene dato seguito.

Il grande commerciante, John Wanamaker, spesso disse: “Niente succede pensandoci e basta”.

Pensateci. Tutto quello che abbiamo in questo mondo, dai satelliti ai grattacieli all'alimentazione per l'infanzia, è semplicemente *un'idea che è stata resa concreta*.

Quando studiate le persone – sia quelle di successo sia quelle nella media – scoprirete che rientrano in una di due classi. Le persone di successo sono attive; le chiameremo “attiviste”. Le persone nella media, mediocri, prive di successo sono passive. Le chiameremo “passiviste”.

Possiamo scoprire un principio del successo studiando entrambi i gruppi. Il Sig. Attivista è uno che fa. Entra in azione, fa le cose, dà seguito a idee e piani. Il Sig. Passivista è uno che “non fa”. Postpone le cose finché non dimostra che non dovrebbe farle o non può farle, o finché è troppo tardi.

La differenza tra il Sig. Attivista e il Sig. Passivista è palese in innumerevoli piccoli modi. Il Sig. Attivista progetta una vacanza. La fa. Il Sig. Passivista progetta una vacanza. Ma la pospone al “prossimo” anno. Il Sig. A. decide di andare regolarmente a Messa. Lo fa. Anche il Sig. P. pensa che sia una buona idea andare regolarmente a Messa, ma trova modi per rimandare l'acquisizione di questa nuova abitudine. Il Sig. A. sente che dovrebbe mandare un biglietto a qualcuno che conosce per congratularsi con lui per qualche raggiungimento. Scrive il biglietto. Nelle stesse circostanze, il Sig. P. trova una buona ragione per rimandare la scrittura del biglietto e non lo scriverà mai.

La differenza è palese anche nelle grandi cose. Il Sig. A. vuole cominciare un'attività in proprio. Lo fa.

Anche il Sig. P. vorrebbe cominciare un'attività in proprio, ma scopre giusto in tempo una “buona” ragione per non farlo. Il Sig. A., all'età di 40 anni, decide che vuole lanciarsi in un nuovo genere di lavoro. Lo fa. La stessa idea viene al Sig. P., ma si convince da solo a lasciar perdere.

La differenza tra i signori Attivista e Passivista è palese in tutti i loro comportamenti. Il Sig. A. porta a termine le cose che vuole portare a termine, e di conseguenza guadagna fiducia in se stesso, sviluppa un sentimento di sicurezza interiore, di autostima, e un reddito maggiore. Il Sig. P. non porta a termine le cose che vorrebbe portare a termine perché non agisce.

Di conseguenza perde fiducia in se stesso, distrugge la propria autostima, vive nella mediocrità.

Il Sig. Attivista *fa*. Il Sig. Passivista *“lo farà ma non lo fa”*.

Tutti vorrebbero essere attivisti.

Quindi prendiamo l'abitudine di agire.

Molti passivisti lo diventano perché hanno insistito ad aspettare che tutto fosse al 100 per cento favorevole prima di entrare in azione. La perfezione è molto desiderabile. Ma niente che sia fatto o progettato dall'essere umano è, o può essere, assolutamente perfetto. Quindi aspettare che le condizioni siano perfette vuol dire aspettare per sempre.

Sotto sono riportati tre casi che mostrano come tre persone hanno reagito alle proprie "condizioni".

CASO 1: PERCHÉ G.N. NON SI È SPOSATO

Il Sig. G.N. ha quasi 40 anni, ha una buona istruzione, lavora come commercialista e vive da solo a Chicago. Il grande desiderio di G.N. è sposarsi. Vuole amore, compagnia, una casa, bambini, tutto quanto. G.N. è arrivato quasi a sposarsi; una volta è stato a un solo giorno dalle nozze. Ma ogni volta che è prossimo a sposarsi, scopre qualcosa che non va nella ragazza che sta per sposare. ("Appena in tempo prima di commettere un terribile errore".)

Una di queste occasioni è particolarmente rilevante: due anni fa, G.N. pensava finalmente di aver incontrato la ragazza giusta. Era attraente, piacevole, intelligente. Ma G.N. doveva essere assolutamente sicuro che il matrimonio fosse la cosa giusta. Mentre una sera parlavano dei progetti di matrimonio, la futura Sig.ra G.N. fece alcuni commenti che infastidirono G.N.

Quindi, per assicurarsi di sposare la ragazza giusta, G.N. stipulò un documento di quattro pagine che lei avrebbe dovuto accettare prima delle nozze. Il documento, battuto a macchina e dall'aspetto molto legale, toccava ogni aspetto della vita che era venuto in mente a G.N. C'era una sezione sulla religione: a quale chiesa sarebbero andati, quanto spesso l'avrebbero frequentata, quanto avrebbero donato. Un'altra sezione riguardava i figli: quanti e quando.

G.N. delineò in dettaglio il genere di amici che avrebbero avuto, il lavoro della futura moglie, dove avrebbero vissuto, che parte del reddito era destinata alle spese. Per terminare il documento G.N. dedicò mezza pagina a elencare abitudini specifiche che la ragazza doveva perdere o acquisire. Questo riguardava abitudini come il fumo, il bere, il trucco, i divertimenti e via dicendo.

Quando l'eventuale sposa di G.N. passò in rassegna quest'ultimatum, fece quello che vi aspettereste. Lo rimandò indietro con una nota: "La normale clausola matrimoniale, 'nel bene o nel male', è sufficiente per tutti ed è sufficiente anche per me. Non ci sarà alcun matrimonio".

Mentre G.N. mi raccontava la sua esperienza, mi disse preoccupato: "Cosa c'era di così sbagliato nel redigere quel documento? Dopo tutto il matrimonio è un passo importante. Non si può mai stare troppo attenti".

Ma G.N. sbagliava. Si *può* essere troppo attenti, troppo cauti non solo nel progettare un matrimonio, ma nel progettare qualsiasi cosa si debba fare. Gli standard possono essere troppo alti. L'approccio di G.N. al matrimonio era molto simile al suo approccio al lavoro, ai suoi risparmi, alle sue amicizie e a tutto il resto.

Il test di una persona di successo non è la capacità di eliminare tutti i problemi prima che arrivino, ma di affrontare e risolvere le difficoltà nel momento in cui si presentano. Dobbiamo essere disposti a fare un compromesso intelligente rispetto alla perfezione, altrimenti aspetteremo per sempre prima di entrare in azione. È ancora un consiglio valido quello di attraversare i ponti solo quando si raggiungono.

CASO 2: PERCHÉ J.M. VIVE IN UNA CASA NUOVA

In ogni grande decisione, la mente combatte contro se stessa – agire o non agire, fare o non fare. Ecco come un giovane decise di agire raccogliendo grandi ricompense.

La situazione di J.M. è simile a quella di milioni di altri giovani. È ventenne, ha una moglie e un figlio, e al momento ha solo un reddito modesto.

Il Sig. e la Sig.ra J.M. vivevano in un piccolo appartamento. Entrambi volevano una casa nuova. Volevano i vantaggi offerti da uno spazio più grande, di un quartiere più pulito, di un posto dove il bambino potesse giocare e l'opportunità di sviluppare il proprio capitale attraverso una propria proprietà.

Ma c'era un problema per comprare una casa nuova – la caparra. Un giorno, mentre J.M. compilava l'assegno per l'affitto del mese successivo, provò una sensazione di disgusto. Notò che la rata dell'affitto era uguale ai pagamenti mensili per una casa nuova.

J.M. chiamò la moglie e le disse: "Ti piacerebbe comprare una casa nuova la settimana prossima?" "Cosa ti è successo?" chiese lei, "perché scherzi su questa cosa? Sai che non possiamo. Non abbiamo nemmeno i soldi per la caparra".

Ma J.M. era deciso. "Ci sono centinaia di migliaia di coppie come noi che compreranno una casa nuova 'un giorno o l'altro', ma soltanto la metà lo farà veramente. C'è sempre qualcosa che glielo impedisce. Noi compreremo una casa. Ancora non so come faremo a mettere insieme la caparra, ma ce la faremo".

La settimana successiva trovarono una casa che piaceva a entrambi, senza pretese ma carina, per 1.200 dollari di caparra. Ora l'ostacolo era mettere insieme i 1.200 dollari. J.M. sapeva di non poterli prendere in prestito attraverso i canali normali perché avrebbe pesato sul suo credito impedendogli di accedere a un mutuo per il prezzo di vendita.

Dove c'è la volontà c'è sempre un modo. Improvvisamente J.M. ebbe un'ispirazione. Perché non contattare il costruttore e fare un accordo privato per il prestito dei 1.200 dollari? J.M. fece proprio questo. All'inizio il costruttore non era entusiasta all'idea, ma J.M. fu perseverante. Finalmente fu raggiunto l'accordo. Il costruttore avrebbe, in effetti, anticipato a J.M. i 1.200 dollari da restituire in rate da 100 dollari al mese più gli interessi.

Tutto quello che a J.M. restava da fare era "trovare" i 100 dollari al mese. Il Sig. e la Sig.ra J.M. esaminarono le proprie spese e trovarono il modo di risparmiarne 25 dollari al mese. Ma restavano ancora 75 dollari che J.M. doveva trovare ogni mese.

Poi J.M. ebbe un'altra idea. La mattina successiva andò a parlare con il suo capo. Spiegò al suo datore di lavoro quello che stava facendo. Il suo capo era contento di sapere che J.M. si stava comprando una casa nuova.

Poi J.M. disse: "Sig. T., affinché questo progetto vada in porto devo guadagnare almeno 75 dollari in più ogni mese. Ora so", continuò J.M., "che mi darà un aumento quando riterrà che lo merito. Quello che vorrei adesso è l'opportunità di guadagnare più soldi. Ci sono alcune cose qui che potrebbero essere fatte meglio durante i fine settimana. Può darmi la possibilità di lavorare in quei giorni?"

Il datore di lavoro rimase impressionato dalla sincerità e l'ambizione di J.M.. Propose a J.M. un programma di 10 ore in più ogni fine settimana, e il Sig. e la Sig.ra J.M. si trasferirono nella nuova casa.

1. La decisione di entrare in azione innescò la mente di J.M. perché ideasse dei modi per portare a termine il proprio obiettivo.

2. J.M. ha guadagnato enormemente in termini di fiducia in se stesso. Sarà molto più facile per lui entrare in azione in altre situazioni importanti.

3. J.M. ha dato alla moglie e al figlio lo standard di vita che si meritavano. Se avesse aspettato, rimandando l'acquisto della casa fino a quando le condizioni non erano perfette, è probabile che non sarebbero mai arrivati a possedere una casa.

CASO 3: C.D. VOLEVA AVVIARE UN'ATTIVITÀ IN PROPRIO, MA ...

Il Sig. C.D. rappresenta un altro caso di ciò che accade alle grandi idee quando si aspetta che le condizioni siano perfette prima di entrare in azione.

Poco dopo la Seconda Guerra Mondiale, C.D. trovò lavoro presso la dogana delle Poste statunitensi. Il lavoro gli piaceva, ma dopo cinque anni era stanco delle limitazioni, degli orari fissi, del basso stipendio e del sistema di anzianità di servizio, con le sue relativamente poche opportunità di carriera.

Ebbe un'idea. Aveva imparato molto su quello che ci vuole per essere un importatore di successo. Perché non avviare un'attività d'importazione di articoli da regalo e giocattoli a basso costo? C.D. conosceva molti importatori di successo che non avevano le sue conoscenze dei vari aspetti di questo genere d'attività.

Sono passati dieci anni da quando C.D. decise di voler avviare un'attività in proprio. Ma lavora ancora alla Dogana.

Perché? Bene, ogni volta che C.D. quasi era pronto per mollare gli ormeggi, accadeva qualcosa che gli impediva di entrare in azione. Mancanza di capitale, recessioni economiche, un nuovo figlio, un bisogno provvisorio di sicurezza, restrizioni commerciali e altre scuse, servirono tutte come ragioni per aspettare, per rimandare.

La verità è che C.D. era diventato un passivista. Voleva che le condizioni fossero perfette prima di entrare in azione. Dato che le condizioni non erano mai perfette, C.D. non era mai entrato in azione.

Ecco due cose da fare per aiutarvi a evitare il costoso errore di aspettare che le condizioni siano perfette prima di agire:

1. Aspettatevi ostacoli e difficoltà nel futuro. Ogni impresa comporta rischi, problemi e incertezze. Supponiamo che vogliate andare in macchina da Chicago a Los Angeles, ma insistete ad aspettare finché non avete l'assoluta sicurezza che non ci saranno deviazioni, problemi di motore, tempo brutto, conducenti ubriachi e rischi di qualsiasi genere. Quando partireste? *Mai!* Nel progettare il viaggio a Los Angeles è logico definire il percorso, controllare la macchina e cercare di eliminare più rischi possibile prima di partire. Ma non potete eliminare tutti i rischi.

2. Affrontate problemi e ostacoli quando si presentano. La prova di una persona di successo non è l'abilità di eliminare tutti i problemi prima di entrare in azione, ma piuttosto l'abilità di trovare soluzioni alle difficoltà quando s'incontrano. Negli affari, nel matrimonio o in qualsiasi genere di attività, attraversate i ponti quando li raggiungete.

Non possiamo stipulare una polizza assicurativa contro tutti i problemi.

Decidete di fare qualcosa con le vostre idee. Cinque o sei anni fa un professore molto in gamba mi raccontò del suo progetto di scrivere un libro, la biografia di un controverso personaggio di qualche decennio fa. Le sue idee erano più che interessanti: erano vive, affascinanti. Il professore sapeva quello che voleva dire e aveva le capacità e l'energia per dirlo. Il progetto era destinato a ricompensarlo con molte soddisfazioni interiori, con il prestigio e con i soldi.

La primavera scorsa ho incontrato di nuovo il mio amico e gli ho chiesto innocentemente se il libro era finito (è stato un grave errore: ho riaperto una vecchia ferita).

No, non aveva scritto il libro. Lottò contro se stesso per un attimo, come se cercasse di decidere se spiegare perché. Alla fine spiegò che era stato troppo occupato, che aveva troppe "responsabilità" e che non aveva avuto il tempo per scriverlo.

In realtà, quello che il professore aveva fatto era stato di seppellire l'idea in profondità nel suo cimitero mentale. Aveva permesso alla sua mente di far crescere dei pensieri negativi. Aveva visualizzato il tremendo lavoro e i sacrifici che sarebbero stati necessari. Aveva visto tutte le ragioni per cui il progetto sarebbe fallito.

Le idee sono importanti. Questo va capito bene.

Dobbiamo avere idee per creare e migliorare qualsiasi cosa.

Il successo fugge davanti alle persone prive d'idee.

Ma dobbiamo anche capire questo. Le idee da sole non bastano. Quell'idea per espandere l'attività, per semplificare le procedure di lavoro, ha valore solo quando si decide di metterla in atto.

Ogni giorno migliaia di persone seppelliscono delle buone idee perché hanno paura di metterle in atto.

E, col tempo, i fantasmi di quelle idee tornano a tormentarli.

Fissate questi due pensieri nel profondo della vostra mente. Primo, date valore alle vostre idee mettendole in atto. Non importa quanto è buona l'idea, se non ci fate qualcosa, non guadagnerete niente.

Secondo, mettete in atto le vostre idee e guadagnerete in termini di serenità mentale. Qualcuno una volta ha detto che le parole più tristi che si possono pronunciare o scrivere sono queste: avrebbe potuto essere. Ogni giorno sentite qualcuno dire qualcosa come: "Se fossi entrato in attività allora, adesso sarei sicuramente messo bene". Oppure: "Avevo intuito che sarebbe andata in quel modo. Peccato non averne approfittato". Una buona idea, se non viene messa in atto, produce un terribile dolore psicologico. Ma una buona idea messa in atto dà un'enorme soddisfazione mentale.

Avete una buona idea? Allora fateci qualcosa.

Usate l'azione per guarire dalla paura e guadagnare in termini di fiducia.

Ecco una cosa da ricordare: l'azione alimenta e fortifica la fiducia in sé; l'inattività in tutte le sue forme alimenta la paura. Per combattere la paura, *agite*. Per aumentare la paura – aspettate, rimandate, posponete.

Una volta ho sentito un giovane istruttore di paracadutismo spiegare: "Il lancio non è poi così male. È l'attesa del lancio che logora le persone. Durante il volo fino al punto di lancio cerco sempre di far passare rapidamente il tempo alle persone.

È accaduto più di una volta che un allievo pensasse troppo a quello che poteva accadere e venisse preso dal panico. Se non riusciamo a farlo saltare nel volo successivo, ha chiuso come paracadutista. Invece di guadagnare in fiducia, più rimanda il salto, più aumenta la sua paura".

Aspettare rende nervosi anche gli esperti.

Il periodico *Time* riferì che Edward R. Murrow, uno dei primi mezzibusti della nazione, sudava ed era nervoso prima di anda-

re in onda. Ma una volta entrato in azione, la paura svaniva. Molti attori veterani sperimentano la stessa sensazione. Sono tutti d'accordo che l'unica cura per il panico da palcoscenico è l'azione. Andare davanti al pubblico è la cura per i timori, le preoccupazioni, la paura.

L'azione guarisce la paura. Una sera eravamo a casa di un amico quando il figlio di 5 anni, che era stato messo a letto 30 minuti prima, si mise a urlare. Il piccolo era sovraccitato a causa di un film di fantascienza e aveva paura che dei piccoli mostri verdi entrassero nella sua stanza per rapirlo.

Rimasi colpito dal modo in cui il padre del bambino alleviò la sua paura. Non disse: "Non preoccuparti, piccolo, nessuno ti porterà via. Torna a dormire".

Agì invece in modo positivo. Mise su una vera e propria sceneggiata ispezionando le finestre per assicurarsi che fossero serrate. Poi prese una delle pistole di plastica del bambino e la mise sul comodino accanto al letto e disse: "Billy, ti metto qui una pistola, caso mai servisse". Il piccolo sembrava completamente sollevato. Quattro minuti dopo era profondamente addormentato.

Molti medici prescrivono "medicinali" neutri e innocui a persone che insistono di dover prendere qualcosa per dormire.

Per molte persone l'atto di ingoiare una pasticca, anche se la pasticca (a loro insaputa) non contiene medicinali, le fa sentire meglio.

È perfettamente naturale provare paura in una delle sue tante forme. Ma i metodi normali per combatterla semplicemente non funzionano. Ho conosciuto molti rappresentanti che tentano di guarire la paura, che prende anche i più esperti tra loro, facendo alcune volte il giro dell'isolato o bevendo qualche caffè in più al bar. Ma queste cose non danno risultati.

Il modo per combattere quel genere di paura – sì, qualsiasi genere di paura – sì, *qualsiasi* genere di paura – è l'azione.

Avete paura di fare una certa telefonata?

Fatela e la paura scomparirà.

Rimandatela e diventerà sempre più difficile farla.

Avete paura di andare dal dottore per un check-up? Andateci, e la vostra preoccupazione svanirà. È probabile che non abbiate niente di serio e, se lo aveste, saprete in che condizioni siete. Rimandate quel check-up e alimenterete la vostra paura fino al punto di ammalarvi davvero.

Avete paura di discutere un problema con un vostro superiore? Discutetelo, e scoprite come quelle preoccupazioni vengono superate.

Costruite *fiducia in voi stessi*. Distruggete la *paura* attraverso l'*azione*.

ACCENDETE IL VOSTRO MOTORE MENTALE – MECCANICAMENTE

Un giovane aspirante scrittore che non stava avendo successo mi fece questa confessione: “Il mio problema è che passano interi giorni e settimane senza riuscire a scrivere niente”.

“Vede”, rimarcò, “la scrittura è una cosa creativa. Bisogna essere ispirati. Deve muoverti lo spirito”.

Vero, la scrittura è una cosa creativa, ma ecco come un'altra persona creativa, anche lui uno scrittore, spiega il suo “segreto” per produrre materiale di successo in quantità.

“Uso una tecnica per ‘forzare la mente’”, cominciò. “Ho delle scadenze da rispettare e non posso aspettare che mi muova il mio spirito. Devo far muovere io, il mio spirito. Ecco come funziona il mio metodo. Mi siedo alla scrivania. Poi prendo una matita e faccio il gesto meccanico di scrivere. Scrivo qualsiasi cosa. Faccio scarabocchi. Metto in movimento le dita e la mano e alla fine, senza che ne sia consapevole, la mia mente si mette sui giusti binari.

“A volte, inaspettatamente, mi vengono delle idee quando non sto cercando di scrivere”, proseguì, “ma questi sono soltanto dei doni imprevisti. La maggior parte delle buone idee arrivano soltanto mettendosi al lavoro”.

L'azione deve precedere l'azione. È una legge della natura. Nulla si accende da solo, neanche le dozzine di apparecchiature che usiamo quotidianamente.

La vostra casa è riscaldata automaticamente, ma voi dovete selezionare (entrare in azione) la temperatura che volete. La vostra macchina cambia marcia automaticamente soltanto dopo che avete messo la leva nella giusta posizione. Lo stesso principio si applica all'azione della mente. Dovete mettere la mente in moto per farla produrre per voi.

Un giovane dirigente delle vendite di una filiale di un'organizzazione di vendite a domicilio spiegò come insegnava alla sua forza vendite il “metodo meccanico” per cominciare prima ogni giorno e con maggiore successo.

“C’è una forte resistenza contro il rappresentante ‘porta a porta’, come chiunque abbia mai venduto ‘porta a porta’ sa bene”, commentò. “Ed è dura, anche per un veterano, fare quel primo contatto la mattina. Sa che ci sono buone probabilità che venga trattato in maniera abbastanza rude durante la giornata. Quindi è naturale che la mattina rimandi l’inizio del lavoro. Prenderà un paio di caffè in più al bar, forse girerà un po’ per il quartiere o farà dozzine di piccole cose per rimandare quel primo contatto.

“Io insegno a ogni nuovo rappresentante questo metodo: gli spiego che l’unico modo di cominciare è cominciare. Non state a dibattere. Non rimandate l’inizio. Fate questo: parcheggiate la macchina. Prendete il campionario. Andate alla porta. Suonate il campanello. Sorridete. Dite ‘Buongiorno’ e fate la vostra presentazione, meccanicamente, senza pensarci troppo. Cominciate a fare contatti in questo modo e romperete il ghiaccio. Dal secondo o terzo contatto, la vostra mente si sveglia e le vostre presentazioni diventano efficaci”.

Un comico una volta ha detto che il problema più difficile della vita è di uscire da un letto caldo in una stanza fredda. Questo sottolinea un punto. Più a lungo restate lì e pensate a quanto sarà sgradevole alzarsi, più sarà difficile. Anche in una semplice operazione come questa, l’azione meccanica, gettare via le coperte e mettere i piedi sul pavimento, sconfigge la paura.

Il punto è chiaro. Le persone che arrivano a fare delle cose in questo mondo non aspettano di essere mosse dallo spirito; sono loro che fanno muovere lo spirito.

Provate questi due esercizi:

1. Usate il metodo meccanico per portare a termine delle semplici ma qualche volta sgradevoli, attività e lavori domestici. Invece di pensare alle caratteristiche sgradevoli del compito, datevi da fare e mettetevi in moto senza pensarci tanto.

Forse il compito domestico più sgradevole per la maggior parte delle donne è lavare i piatti. Mia madre non fa eccezione. Ma ha assunto un approccio meccanico per affrontare rapidamente questo compito, così che può tornare alle cose che le piace fare.

Quando si alza da tavola, raccoglie sempre meccanicamente i piatti e, senza pensare al compito che la aspetta, comincia e

basta. In pochi minuti ha finito. Non è meglio questo rispetto all'accumulo di "pile" di piatti con l'incubo dello sgradevole e inevitabile compito?

Oggi fate così: scegliete la cosa che vi piace meno fare. Poi, senza permettervi di pensare o temere il compito, *fatelo*. È il modo più efficiente di occuparsi dei lavori domestici.

2. Usate poi il metodo meccanico per creare idee, programmare, risolvere problemi e fare altre cose che richiedano un grande rendimento mentale. Invece di aspettare che lo spirito vi muova, sedetevi e fate muovere lo spirito.

Ecco una tecnica speciale garantita per aiutarvi. *Usate carta e matita*. Una semplice matita da cinque centesimi è lo strumento più grande per la concentrazione che i soldi possano comprare. Se dovessi scegliere tra un ufficio ultraelegante — con una bella moquette, decorato magnificamente, insonorizzato — e carta e matita, sceglierei sempre carta e matita. Con carta e matita potete sintonizzarvi con un problema.

Quando scrivete un pensiero su carta, la vostra piena attenzione è concentrata automaticamente su quel pensiero. Questo succede perché la mente non è progettata per avere un pensiero e scriverne un altro nello stesso momento. E quando scrivete su carta, "scrivete" anche nella vostra mente. I test dimostrano in modo conclusivo che ricordate una cosa molto più a lungo e con molta più precisione se la scrivete su carta.

E una volta acquisita la tecnica "carta e matita" per la concentrazione, potete pensare in situazioni rumorose o in altre piene di distrazioni. Quando volete pensare, cominciate a scrivere o a fare scarabocchi o disegni. È un modo eccellente per far muovere lo spirito.

Adesso è la parola magica del successo. *Domani, la prossima settimana, più tardi, una volta o l'altra, un giorno o l'altro* spesso sono sinonimi di fallimento, della parola *mai*. Molti sogni non si sono mai avverati perché diciamo: "Un giorno o l'altro comincerò", mentre dovremmo dire: "Comincerò ora, proprio adesso".

Prendiamo un esempio: risparmiare. Quasi tutti sono d'accordo che risparmiare sia una buona idea. Ma solo perché è una buona idea, non vuole dire che molte persone seguano un programma organizzato di risparmio e investimento. Molte persone hanno intenzione di risparmiare ma relativamente poche *mettono in atto* questa intenzione.

Ecco come una giovane coppia si è messa in moto con un programma di accumulazione di ricchezza. Il reddito di Bill era di 1.000 dollari al mese, ma lui e la moglie Janet spendevano 1.000 dollari ogni mese. Entrambi volevano risparmiare, ma c'erano sempre dei motivi per cui sentivano di non poter cominciare. Da anni si erano ripromessi: "Cominceremo quando ci sarà un aumento", "Quando saremo in pari con le rate", "Quando avremo superato questo momento", "il prossimo mese", "l'anno prossimo".

Finalmente Janet non sopportò più il loro fallimento nel risparmiare. Disse a Bill: "Ascolta, vogliamo risparmiare o no?" Lui rispose, "Certo che lo vogliamo, ma sai bene che al momento non possiamo mettere niente da parte".

Ma per una volta Janet era dell'umore "fare o morire". "Ci siamo detti per anni che avremmo avviato un programma di risparmio. Non risparmiamo perché pensiamo di non poterlo fare.

Cominciamo adesso a pensare che *possiamo* farlo.

Ho visto oggi una pubblicità che mostra che se risparmiamo appena 100 dollari al mese, in 15 anni avremo 18.000 dollari più 6.600 dollari d'interessi accumulati. La pubblicità diceva anche che è più facile spendere quello che avanza dopo aver messo da parte, che mettere da parte quello che avanza dopo avere speso. Se sei pronto, cominciamo con il 10 per cento del tuo stipendio e risparmiamo quello. Potremmo arrivare a mangiare cracker e latte prima della fine del mese, ma se dobbiamo farlo lo faremo".

Bill e Janet si ritrovarono un po' alle strette per alcuni mesi ma si adattarono presto al loro nuovo bilancio. Ora sentono che è divertente "spendere" soldi sui risparmi quanto spenderli su qualcos'altro.

Volete scrivere un biglietto a un amico? Fatelo adesso. Avete un'idea che pensate che vi aiuterebbe nei vostri affari? Presentatela adesso.

Vivete il consiglio di Benjamin Franklin: "Non rimandate a domani quello che potete fare oggi".

Ricordate, pensare in termini di *adesso* porta a termine le cose. Ma pensare in termini di *un giorno o l'altro o una volta o l'altra* di solito significa fallimento.

Un giorno sono passato a trovare una vecchia amica nel campo degli affari. Era appena tornata da una riunione con alcuni dei suoi dirigenti. Nel momento in cui l'ho vista ho capito che c'era un peso che voleva togliersi dallo stomaco. Aveva l'aspetto di una donna che aveva subito una vera e propria delusione.

"Sai", disse, "ho indetto la riunione questa mattina perché volevo un aiuto per un cambiamento di strategia che era stato proposto. Ma che genere di aiuto ho avuto invece? C'erano lì sei persone e solamente una ha dato una sua opinione. Altre due hanno parlato, ma quello che hanno detto era solo l'eco di quello che avevo detto io. Era come parlare con dei vegetali. Confesso che è difficile per me capire cosa pensano quelle persone.

"Davvero", proseguì. "Avresti pensato che quelle persone avrebbero detto la loro e avrebbero fatto sapere quello che pensavano. Dopotutto è una cosa che coinvolge tutti loro".

La mia amica non ottenne alcun aiuto durante la riunione. Ma se aveste vagato nel corridoio al termine della riunione, avreste sentito i dirigenti dire cose come: "Avrei voluto dire...", "Perché nessuno ha suggerito di...", "Non penso...", "Dovremmo andare avanti...".

Molto spesso i vegetali, quelli che non hanno niente da dire in sala riunioni, sono pieni di cose da dire dopo la riunione, quando quello che hanno da dire non farà alcuna differenza. Sono improvvisamente vitali quando è ormai troppo tardi.

I dirigenti d'azienda vogliono opinioni. La persona che nasconde la propria luce sotto una coperta si fa del male da sola.

Prendete l'abitudine di "esprimervi". Ogni volta che vi esprimete diventate più forti. Fatevi avanti con le vostre idee positive.

Sappiamo tutti quanti studenti universitari fanno i compiti. In buona fede, Joe l'Universitario mette da parte un'intera serata per fare una sessione di studio concentrato. Ecco un modello generale di come, troppo spesso, passa la serata.

Joe è pronto a cominciare a studiare alle 19, ma la cena è stata un po' pesante, così decide di guardare un po' di televisione. Un po' diventa un'ora perché il programma era bello. Alle 20 si siede alla scrivania, ma si rialza subito perché si è appena ricordato che aveva promesso di telefonare alla sua ragazza. Questo fa fuori altri 40 minuti (non le aveva parlato per tutto il giorno). Arriva poi una telefonata che si prende altri 20 minuti.

Mentre sta tornando alla scrivania Joe viene convinto a fare una partita di ping-pong. Passa un'altra ora. Il ping-pong l'ha fatto sudare, quindi fa una doccia. Poi deve fare uno spuntino: l'effetto combinato del ping-pong e della doccia gli hanno fatto venire fame.

E così la serata programmata con le migliori intenzioni vola via. Finalmente alle 1 del mattino apre il libro, ma ha troppo sonno per assimilare l'argomento. Alla fine si arrende. La mattina dopo dice al professore: "Spero che sarà comprensivo. Ho studiato fino alle 2 per questo esame".

Joe l'Universitario non è entrato in azione perché ha passato troppo tempo a prepararsi per entrare in azione.

E Joe l'Universitario non è l'unica vittima della "super-preparazione". Joe il Rappresentante, Joe il Dirigente, Joe il Professionista, Josephine la Casalinga – tutti cercano di accumulare un po' di forze e prepararsi mettendosi a chiacchierare in ufficio, a fare pause caffè, a temperare le matite, a leggere, a occuparsi di affari personali, a ripulire la scrivania, a guardare la televisione e a fare dozzine di altre piccole attività di evasione.

Ma c'è un modo per perdere quest'abitudine. Dite a voi stessi: "Sono in condizione di cominciare *proprio adesso*. Non ci guadagno niente a rimandare. Userò il tempo e l'energia per 'prepararmi' mettendomi in moto".

"Quello che vogliamo più di qualsiasi altra cosa nella nostra azienda", disse il dirigente di una società di strumenti meccanici, in un discorso a un gruppo di dirigenti delle vendite, "è avere più persone che hanno buone idee e che le presentano. Non c'è un compito nella nostra organizzazione produttiva e di marketing che non può essere fatto meglio, molto meglio.

Non voglio dire che ora non stiamo facendo un buon lavoro. Lo stiamo facendo. Ma come tutte le società all'avanguardia, abbiamo bisogno di nuovi prodotti, nuovi mercati, nuovi modi più efficienti di fare cose. Dipendiamo dalle persone che hanno iniziativa. Sono i portatori di palla della nostra squadra".

L'iniziativa è un tipo speciale di azione. Significa fare una cosa di valore senza che sia stato richiesto di farla.

La persona dotata d'iniziativa ha un invito sempre aperto per unirsi al gruppo delle persone con alti redditi in ogni attività e professione.

Il direttore delle ricerche di mercato di una ditta farmaceutica

media mi raccontò com'era arrivato a essere il direttore delle ricerche di mercato. È una buona lezione sul potere dell'iniziativa.

“Cinque anni fa ebbi un'idea”, mi disse. “Allora lavoravo come una specie di rappresentante missionario, prendendo contatto con i grossisti. Scoprii che una delle cose che ci mancavano erano informazioni sui consumatori che volevamo che comprassero la nostra linea di medicinali. Parlai a tutti del bisogno di fare ricerche di mercato. All'inizio erano tutti sordi all'idea perché la dirigenza non ne vedeva il bisogno.

“Ero ossessionato dall'idea delle ricerche di mercato nella nostra azienda, così presi il toro per le corna. Chiesi e ottenni il permesso di preparare un rapporto mensile sui ‘Fatti del mercato farmaceutico’. Raccolsi informazioni da ogni fonte che trovavo. Continuai ad andare avanti e ben presto la dirigenza, e gli altri rappresentanti, scoprirono di essere molto interessati a quello che stavo facendo. Solo un anno dopo aver cominciato la mia crociata per la ricerca, fui sollevato dai miei compiti normali e mi fu chiesto di concentrarmi sullo sviluppo delle mie idee.

“Il resto”, continuò, “è stato un percorso naturale. Ora ho due assistenti, una segretaria, e circa tre volte il reddito annuale che avevo cinque anni fa”.

Ecco due esercizi speciali per sviluppare l'abitudine all'iniziativa:

1. Diventate dei condottieri. Quando vedete qualcosa che credete che dovrebbe essere fatto, prendete la palla e correte.

Un nuovo quartiere, non lontano da dove vivo, era completato per quasi due terzi quando l'espansione frenò quasi completamente. Alcune famiglie con un atteggiamento di totale indifferenza vi si erano insediate. Questo spinse alcune delle migliori famiglie della zona a vendere le proprie case (perdendo soldi) e a trasferirsi altrove. Poi, come spesso accade, le famiglie che avevano un atteggiamento partecipe assunsero l'atteggiamento d'indifferenza dei loro vicini indifferenti – tutti, cioè, eccetto Harry L. A Harry importava e decise di fare una crociata per un quartiere migliore.

Harry cominciò a riunire degli amici. Disse che quel quartiere aveva un enorme potenziale, ma che qualcosa andava fatto subito o sarebbe presto diventato un quartiere di seconda categoria. L'entusiasmo e l'iniziativa di Harry trovarono subito

appoggio. Arrivarono subito dei progetti per pulire i lotti abbandonati. Furono organizzati club di giardinaggio, furono avviati grandi progetti per piantare degli alberi. Fu allestito un parco giochi per i piccoli. Fu costruita una piscina per la comunità. Le famiglie indifferenti divennero dei grandi sostenitori. L'intero quartiere trovò nuova vita e nuova luce. È davvero un piacere adesso passare attraverso quella comunità. Vi fa vedere quello che un condottiero può fare.

Pensate che la vostra azienda dovrebbe aprire un nuovo reparto, o fare un prodotto nuovo, o espandersi in qualche altro modo? Bene, allora lottate per questo. Sentite che la vostra parrocchia ha bisogno di un edificio nuovo? Lottate per questo. Volete che la scuola dei vostri figli abbia delle attrezzature migliori? Lottate e conquistatele per loro.

E potete scommettere su questo: sebbene le battaglie possano cominciare come la lotta di una sola persona, se l'idea dietro l'impresa è buona, troverete rapidamente molti appoggi.

Siate un attivista e un condottiero.

2. Siate dei volontari. Ognuno di noi è stato in situazioni nelle quali avremmo voluto offrirvi come volontari per qualche attività, ma non lo abbiamo fatto. Perché? A causa della paura. Non la paura che non avremmo potuto portare a termine il compito, ma la paura di quello che avrebbero detto i nostri pari. La paura di essere derisi, di essere chiamati sgobboni, di essere accusati di farlo solo per avere l'aumento, frena molte persone.

È naturale voler avere un senso di appartenenza, essere accettati, avere l'approvazione del gruppo. Ma chiedetevi: "Quale gruppo voglio che mi accetti: il gruppo che ride perché è segretamente geloso, o il gruppo che va avanti dandosi da fare?" La scelta corretta è ovvia.

Il volontario si mette in mostra. Riceve attenzioni speciali. Soprattutto, attraverso il volontariato, dà a se stesso l'opportunità di dimostrare che ha abilità speciali e ambizioni. Dovete assolutamente offrirvi volontari per quegli incarichi speciali.

Pensate ai leader che conoscete nel campo degli affari, in campo militare, nella vostra comunità. Si adattano alla descrizione degli attivisti, o direste che sono dei passivisti?

Dieci volte su dieci sono attivisti, persone che fanno qualcosa. La persona che resta ai margini, che resta indietro, che è passiva, non è un leader. Ma chi si dà da fare, la persona che pensa in termini di azione, trova altri che vogliono seguirlo.

Le persone danno fiducia alla persona che agisce. Partono dal presupposto che sappia quello che sta facendo.

Non ho mai sentito qualcuno complimentato e lodato perché “Non dà noia a nessuno”, “Non fa niente” oppure “Aspetta sempre che gli venga detto cosa fare”.

L'avete mai sentito dire?

SVILUPPATE L'ABITUDINE DI AGIRE

Mettete in pratica questi punti chiave:

1. Siate un “attivista”. Siate uno che si dà da fare. Siate uno che fa, non uno che “non fa”.
2. Non aspettate che le condizioni siano perfette. Non lo saranno mai. Aspettatevi ostacoli e difficoltà nel futuro e risolvetele quando si presentano.
3. Ricordate, le idee da sole non portano al successo. Le idee hanno valore soltanto quando le mettete in azione.
4. Usate l'azione per guarire la paura e guadagnare in fiducia. Fate quello che vi spaventa e la paura scomparirà. Provate e vedrete.
5. Accendete meccanicamente il vostro motore mentale. Non aspettate che lo spirito vi muova. Entrate in *azione*, buttatevi e fate muovere voi lo spirito.
6. Pensate in termini di *adesso*. *Domani*, *la settimana prossima*, *più tardi* e parole simili spesso sono sinonimi di *mai*, la parola del fallimento. Siate una persona del tipo: “comincio proprio adesso”.
7. Datevi da fare – *immediatamente*. Non sprecate tempo a prepararvi ad agire. Cominciate invece ad agire.
8. Prendete l'iniziativa. Siate un condottiero. Raccogliete la palla e correte. Offritevi volontari. Mostrate che avete l'abilità e l'ambizione di *fare*.

ACCENDETE IL MOTORE E PARTITE!

11

Come trasformare la sconfitta in vittoria

GLI ASSISTENTI SOCIALI E LE ALTRE PERSONE che lavorano con i disadattati trovano molte differenze di età, fede religiosa, istruzione e storie tra le anime in pena cadute in disgrazia negli Stati Uniti. Alcuni di questi cittadini sono sorprendentemente giovani. Altri sono anziani. Pochi sono laureati, alcuni essenzialmente non hanno un'istruzione. Alcuni sono sposati; altri non lo sono. Ma i disadattati hanno tutti una cosa in comune: ognuno è uno sconfitto, un frustrato, un vinto. Ognuno ha affrontato delle situazioni che l'hanno sconfitto. Ognuno è desideroso, addirittura ansioso, di raccontarvi cosa l'ha rovinato, la sua Waterloo personale.

Queste situazioni spaziano lungo il vasto fronte dell'esperienza umana: da "Mia moglie mi ha abbandonato" a "Ho perso tutto quello che avevo e non sapevo dove andare" a "Ho fatto delle cose che mi hanno reso un emarginato e sono finito qui".

Quando passiamo dal regno dei disadattati a quello del Sig. e della Sig.ra Americano Medio, vediamo delle ovvie differenze nelle abitudini di vita. Ma di nuovo scopriamo che il Sig. Mediocre essenzialmente spiega la propria mediocrità con le stesse ragioni usate dal Sig. Disadattato per spiegare il suo crollo totale. Dentro di sé, il Sig. Mediocre si sente sconfitto. Ha delle ferite aperte che si è procurato in situazioni che l'hanno colpito. Ora è eccessivamente cauto. Segue la corrente, evitan-

do il brivido di vivere vittoriosamente, scontento di se stesso. Si sente battuto, ma cerca di sopportare la condanna alla mediocrità che il "fato" gli ha inflitto.

Anche lui si è arreso alla sconfitta, ma in una forma ragionevolmente pulita e socialmente "accettabile".

Quando saliamo nel mondo poco affollato del successo, troviamo di nuovo persone provenienti da ogni genere di esperienza. Dirigenti, importanti ministri di culto, dirigenti statali, persone di punta in tutti i campi, vengono da famiglie povere, da famiglie ricche, da famiglie divise, da campi di cotone, da campi di granturco e dai bassifondi. Queste persone, che sono dei leader in ogni ramo della nostra società, hanno sperimentato ogni situazione difficile che si possa concepire.

È possibile accostare ogni Sig. Disadattato a un Sig. Mediocre e un Sig. Successo sotto ogni aspetto — età, intelligenza, storia, nazionalità, scegliete voi — con una sola eccezione. L'unica cosa su cui non possono essere accostati è la loro reazione alla sconfitta.

Quando la persona che chiamiamo Sig. Disadattato viene buttata giù, non si rialza. Resta lì, a terra. Il Sig. Mediocre si rialza sulle ginocchia, ma si allontana gattonando e quando è a distanza di sicurezza, scappa lontano per assicurarsi di non prendere altre batoste.

Ma il Sig. Successo reagisce in modo diverso quando viene buttato giù. Balza nuovamente in piedi, impara la lezione, dimentica la batosta e riprende la scalata.

Uno dei miei migliori amici è un consulente aziendale di eccezionale successo. Quando entrate nel suo ufficio, ci si sente nei "quartieri alti". Bei mobili, moquette, persone indaffarate, clienti importanti, tutto vi dice che la sua attività prospera.

Un cinico potrebbe dire: "Bisogna essere dei veri 'furbacchioni' per mettere insieme un'attività del genere". Ma il cinico avrebbe torto. Non c'è alcun "furbacchione". E non c'è una persona brillante o una persona ricca o una persona fortunata. Tutto (ed esito a usare la parola *tutto* perché a volte vuol dire così tanto) *tutto quello che è bastato è una persona perseverante che non ha mai pensato di essere stata sconfitta.*

Dietro quell'attività prospera e rispettata c'è la storia di una persona che ha combattuto, che ha lottato per arrivare in alto: perdendo 10 anni di risparmi nei primi sei mesi di attività, vivendo diversi mesi in ufficio perché non aveva i soldi per

pagare l'affitto di un appartamento, rifiutando diverse "buone" offerte di lavoro perché preferiva stare dietro alla sua idea e a farla funzionare, ascoltando i potenziali clienti dire no 100 volte più spesso di quanto non dicessero sì ...

Durante i sette anni incredibilmente duri che sono stati necessari per arrivare al successo, non ho mai sentito il mio amico lamentarsi una sola volta. Diceva: "Dave, sto imparando. Questo è un campo d'affari competitivo e poiché il prodotto è intangibile, è difficile da vendere. Ma sto imparando".

E l'ha fatto.

Una volta dissi al mio amico che questa esperienza doveva essergli costata molto. Ma lui rispose: "No, non mi è mai costata niente; invece mi sta dando qualcosa".

Date un'occhiata alle vite delle persone in *Who's Who In America* (Chi è chi in America, N.d.T.) e vedrete che le persone che hanno avuto grande successo sono state afflitte da situazioni avverse. Ogni persona in questo gruppo élitario di persone di successo ha fatto fronte a dissenso, scoraggiamento, sconfitte, drammi personali.

Leggete le biografie e le autobiografie dei grandi personaggi e scoprirete che ognuna di queste persone avrebbe potuto arrendersi molte volte alla sconfitta.

Oppure fate questo. Studiate la storia del presidente della vostra azienda, o del sindaco della vostra città, o di una persona che considerate di grande successo. Quando v'immergerete nella sua storia, scoprirete che quella persona ha superato grandi e reali ostacoli.

Non è possibile ottenere un successo di alto livello senza incontrare dissenso, fatica e sconfitta. Ma è possibile usare la sconfitta per dare a voi stessi una spinta in avanti. Vediamo come.

Ho recentemente visto delle statistiche sulle linee aeree commerciali che mostrano che c'è una sola fatalità ogni 16 miliardi di chilometri volati. Oggi viaggiare in aereo è un modo veramente sicuro per viaggiare. Sfortunatamente, gli incidenti aerei ci sono lo stesso. E quando ci sono, il Civil Aeronautics Administration arriva rapidamente sulla scena per scoprire cosa ha provocato l'incidente. Frammenti di metallo vengono raccolti per un raggio di chilometri e rimessi insieme. Una varietà di esperti ricostruisce quello che probabilmente è accaduto. Vengono sentiti testimoni e superstiti. L'indagine va avanti per

settimane, mesi, fino a quando la domanda "Cosa ha provocato l'incidente?" non trova una risposta.

Una volta che il CAA ha una risposta, vengono immediatamente presi provvedimenti per impedire che un incidente simile si verifichi di nuovo. Se l'incidente è stato causato da un difetto strutturale, gli altri aerei di quel tipo devono correggere il difetto. O se certi strumenti sono stati ritenuti difettosi, devono essere fatte delle modifiche. Letteralmente centinaia di strumenti per la sicurezza sugli aerei moderni sono la conseguenza di indagini del CAA.

Il CAA studia gli incidenti per arrivare a viaggi in aereo più sicuri. E, ovviamente, i loro sforzi pagano.

I medici usano la sconfitta per arrivare a una salute migliore e a una vita più lunga. Spesso quando un paziente muore per motivi ignoti, i medici fanno un'autopsia per scoprire le cause. In questo modo imparano di più circa il funzionamento del corpo umano e salvano le vite di altre persone.

Un amico dirigente delle vendite dedica un intero incontro al mese con i rappresentanti per aiutarli a capire perché non hanno chiuso delle vendite importanti. La vendita perduta è ricostruita ed esaminata attentamente. Facendo così, il rappresentante impara come evitare di perdere vendite simili in futuro.

L'allenatore di football americano che vince più partite di quante ne perde rivede i dettagli di ciascuna partita con la squadra per individuare gli errori. Alcuni allenatori fanno filmare ogni partita così che la squadra possa letteralmente vedere i propri errori. Lo scopo: giocare meglio la prossima partita.

Gli ufficiali del CAA, i dirigenti delle vendite di successo, i medici, gli allenatori di football americano e i professionisti di tutti i campi, seguono questo principio del successo: *salvate qualcosa da ogni sconfitta*.

Quando una sconfitta ci ferisce personalmente, il nostro primo impulso spesso è di essere così emotivamente sconvolti che non riusciamo a imparare la lezione.

I professori sanno che la reazione di uno studente a un'insufficienza fornisce degli indizi circa il suo potenziale per il successo. Quando anni fa ero professore presso la Wayne State University, a Detroit, non ho potuto non dare un voto insufficiente a un laureando. È stato un vero colpo per lo studente. Aveva già fatto dei programmi post laurea e cancellarli era imbarazzante. Gli restavano due alternative: rifare il corso, pas-

sarlo, e laurearsi alla successiva sessione di laurea, oppure lasciare l'università senza prendere la laurea.

Mi aspettavo uno studente deluso, forse addirittura molto arrabbiato, alla notizia di questo risultato negativo. Avevo ragione. Dopo avergli spiegato che il suo rendimento era molto inferiore allo standard per la sufficienza, lo studente ammise di non essersi impegnato seriamente nel corso.

“Ma”, continuò, “il mio rendimento passato è comunque nella media. Non può tenerlo in considerazione?”

Gli dissi che non potevo, perché misuriamo il rendimento un corso alla volta. Aggiunsi che i rigidi codici accademici proibiscono di cambiare il voto a meno che non si sia trattato di un errore da parte del professore.

Lo studente, allora, visto che la possibilità di cambiare il voto era nulla, si arrabbiò. “Professore”, disse, “potrei chiamare 50 persone di grande successo in questa città che non hanno frequentato questo corso e neanche lo conoscono. Cosa c'è di così dannatamente importante in questo corso? Perché un brutto voto in un corso dovrebbe impedirmi di conseguire la laurea?”

“Grazie a Dio”, aggiunse, “‘nel mondo esterno’ non vedono le cose come le vedete voi professori”.

Dopo quell'affermazione feci una pausa di circa 45 secondi. (Ho imparato che quando ti sparano addosso, un modo eccellente per prevenire una guerra di parole è fare una lunga pausa prima di rispondere).

Poi dissi al mio amico studente: “Molto di quello che dice è vero. Ci sono molte, molte persone di grande successo che nemmeno conoscono l'argomento di questo corso. Ed è possibile che lei raggiunga il successo senza acquisire questa conoscenza. Nello schema complessivo della vita, il contenuto di questo corso non avrà alcuna influenza. Ma il suo atteggiamento nei confronti di questo corso può averne”.

“Cosa vuole dire?” chiese.

“Solo questo”, risposi. “‘Nel mondo esterno’ le daranno dei voti proprio come li diamo qui. Quello che conta, e che conta anche là fuori, è fare il lavoro. ‘Nel mondo esterno’ non la promuoveranno o la pagheranno di più per un rendimento di seconda categoria”.

Feci di nuovo una pausa per assicurarmi che arrivasse il punto.

Poi dissi: "Posso suggerirle una cosa? Ora lei è molto deluso. Posso capire come si sente. E non penso male di lei se è un po' arrabbiato con me. Ma veda questa esperienza in modo positivo. C'è una lezione veramente importante qui: se non produce, non arriverà dove vuole arrivare. Impari questa lezione e fra cinque anni la considererà una delle lezioni più proficue che ha imparato in tutto il tempo che ha investito qui all'università".

Fui contento di sapere alcuni giorni dopo che lo studente si era nuovamente iscritto al corso. Quella volta passò con il massimo dei voti. In seguito, venne a farmi una visita di cortesia per farmi sapere quanto aveva apprezzato la nostra discussione precedente.

"Ho imparato una cosa bocciando il suo corso la prima volta", disse. "Può sembrare strano, ma sa, professore, ora sono contento di essere stato bocciato la prima volta".

Possiamo trasformare la sconfitta in vittoria. Trovate la lezione, applicatela, e poi rivedete la sconfitta e sorridete.

Gli appassionati di cinema non dimenticheranno mai il grande Lionel Barrymore. Nel 1936 il Sig. Barrymore si ruppe l'anca. La frattura non guarì mai del tutto. La maggior parte delle persone pensava che il Sig. Barrymore fosse finito. Ma non il Sig. Barrymore. Usò l'evento negativo per arrivare a un successo ancora più grande come attore. Per i successivi 18 anni, nonostante il dolore che non diminuì mai, ha recitato in dozzine di ruoli di successo su una sedia a rotelle.

Il 15 marzo 1945, W. Colvin Williams stava camminando dietro un carro armato in Francia. Il carro armato colpì una mina che esplose e accecò in modo permanente il Sig. Williams.

Ma questo non impedì al Sig. Williams di perseguire il suo obiettivo di essere un ministro di culto e un consulente. Quando si laureò (con lode) il Sig. Williams disse: "Penso che la mia cecità sia davvero un valore aggiunto per la mia carriera. Non potrò mai giudicare dall'aspetto. Quindi potrò sempre dare una seconda opportunità a una persona. La mia cecità non mi permetterà di prendere le distanze da una persona a causa del suo aspetto. Voglio essere il genere di persona da cui chiunque può andare ed esprimersi sentendosi al sicuro".

Non è questo un magnifico esempio vivente di una crudele e amara sconfitta trasformata in vittoria?

La sconfitta è *solo* uno stato mentale, niente più.

Un amico, che è un grande investitore di successo in borsa, valuta attentamente ogni decisione d'investimento alla luce delle sue esperienze passate. Una volta mi ha detto: "Quando ho cominciato a investire 15 anni fa, sono rimasto bruciato alcune volte. Come molti dilettanti, volevo diventare ricco subito. Invece finii subito al verde. Ma quello non mi fermò. Conoscevo i punti di forza fondamentali dell'economia e sapevo che, nel lungo periodo, delle azioni ben selezionate sono il miglior investimento che si possa fare.

"Così ho considerato quei primi investimenti sbagliati come parte del costo della mia istruzione", disse ridendo.

D'altra parte, conosco un certo numero di persone che, avendo fatto uno o due investimenti azzardati, sono decisamente "anti-obbligazioni". Invece di analizzare i loro errori ed entrare in una cosa buona, giungono alla conclusione completamente sbagliata che investire in azioni comuni è una forma di gioco d'azzardo e che alla fine tutti perdono.

Decidete adesso di salvare qualcosa da ogni evento negativo. La prossima volta che le cose sembrano andare male sul lavoro o a casa, calmatevi e scoprite cosa ha provocato il problema. Questo è il modo di evitare di fare due volte lo stesso errore.

Prendere delle batoste è prezioso se impariamo da queste.

Noi esseri umani siamo creature curiose. Siamo pronti a prenderci tutto il credito per le nostre vittorie. Quando vinciamo, vogliamo che il mondo lo sappia. È naturale volere che gli altri vi guardino e dicano: "Quello è uno che ha fatto questo e quello".

Ma gli esseri umani sono ugualmente pronti a incolpare qualcun altro per ogni sconfitta. È naturale per i rappresentanti incolpare i clienti quando non chiudono delle vendite. È naturale per i dirigenti incolpare gli impiegati o altri dirigenti quando le cose non vanno per il verso giusto. È naturale per i mariti incolpare le mogli, e per le mogli incolpare i mariti, per i litigi e i problemi di famiglia.

È vero che in questo mondo complicato altri possono farci lo sgambetto. Ma è anche vero che spesso siamo noi a farci lo sgambetto da soli. Perdiamo a causa di un'inadeguatezza personale, di un errore personale.

Condizionate voi stessi al successo in questo modo. Ricordate a voi stessi che volete essere perfetti il più umanamente possi-

bile. Siate obiettivi. Prendete le distanze da voi stessi e osservatevi, come una terza persona disinteressata osserverebbe la situazione. Osservate se avete un punto debole che non avevate mai notato prima. Se l'avete, entrate in azione per correggerlo. Molte persone sono così abituate a se stesse da non riuscire a vedere modi per migliorarsi.

La grande stella del Metropolitan Opera, Risë Stevens, dichiarò a *Readers Digest* (luglio 1955) che nel momento più infelice della sua vita ricevette il miglior consiglio che avesse mai ricevuto.

All'inizio della carriera, la Sig.na Stevens perse le "Auditions of the Air" del Metropolitan Opera. Dopo la sconfitta, la Sig.na Stevens era amareggiata. "Desideravo sentirmi dire", disse, "che la mia voce era migliore di quella delle altre ragazze, che il verdetto era palesemente ingiusto, che mi erano solo mancate le conoscenze giuste per vincere".

Ma l'insegnante della Sig.na Stevens non la consolò. Disse invece alla Sig.na Stevens: "Mia cara, abbia il coraggio di affrontare le sue colpe".

"Per quanto volessi cullarmi nell'autocommiserazione", continuò la Sig.na Stevens, "continuavo a risentire quelle parole. Quella notte mi tennero sveglia. Non potei dormire fino a quando non affrontai i miei difetti. Sdraiata al buio, mi chiesi: 'Perché ho fallito?' 'Come posso vincere la prossima volta?' e ho dovuto ammettere che la mia estensione vocale non era buona come avrebbe dovuto essere, che dovevo perfezionare le lingue straniere, che dovevo imparare più ruoli".

La Sig.na Stevens proseguì spiegando come affrontare le proprie colpe non solo l'aveva aiutata ad avere successo sul palcoscenico, ma che rivedere le proprie colpe l'aveva aiutata a farsi più amici e a sviluppare una personalità più piacevole.

Essere autocritici è positivo. Vi aiuta a sviluppare la forza e l'efficienza personale necessarie per il successo. Incolpare gli altri è distruttivo. Non guadagnate assolutamente niente dal "dimostrare" che qualcun altro ha torto.

Siate costruttivamente autocritici. Non scappate davanti alle vostre inadeguatezze. Siate come i veri professionisti. Loro ricercano le proprie colpe e debolezze, poi le correggono. È questo che fa di loro dei professionisti.

Non cercate, ovviamente, di trovare le vostre colpe così che possiate dire a voi stessi: "Ecco un altro motivo per cui sono un perdente".

Considerate invece i vostri errori così: "Ecco un altro modo per far di me un vincente ancora più grande".

Il grande Elbert Hubbard una volta ha detto: "Un fallito è una persona che ha fatto un grosso errore ma non è stato in grado di trarre profitto dall'esperienza".

Spesso incolpiamo la sfortuna per le nostre sconfitte. Diciamo: "Be", è così che è rimbalzata la palla", e lasciamo perdere. Ma fermatevi e riflettete. Le palle non rimbalzano in un certo modo a caso. Il rimbalzo di una palla è determinato da tre cose: la palla stessa, il modo in cui viene lanciata e la superficie che colpisce. Delle precise leggi fisiche determinano il rimbalzo di una palla, non il caso.

Supponete che il CAA stia per pubblicare un rapporto che dice: "Siamo spiacenti per l'incidente accaduto, ma la palla è rimbalzata così".

Direste che è arrivato il momento di rinnovare il CAA. O immaginate un medico che spiega al parente di un malato: "Sono veramente dispiaciuto. Non so cosa sia accaduto. È che a volte le cose vanno così".

Cambiereste medico quando voi o un altro parente vi ammalate.

L'approccio del "è così che la palla è rimbalzata" non ci insegna niente. Non siamo meglio preparati per evitare di ripetere l'errore la prossima volta che affrontiamo una situazione simile. L'allenatore che reagisce alla sconfitta del sabato dicendo: "Ragazzi, è così che la palla è rimbalzata", non aiuta la squadra a evitare gli stessi errori alla partita successiva.

Orville Hubbard, sindaco di Dearborn, Michigan, per 17 anni consecutivi, è uno degli amministratori municipali più vivaci e rispettati della nazione.

Nei dieci anni prima di diventare sindaco di Dearborn, il Sig. Hubbard avrebbe potuto usare la scusa della "sfortuna" e uscire dalla politica.

Prima di diventare un vincente costante, Orville Hubbard fu per tre volte "sfortunato" nel tentativo di essere eletto sindaco. Per tre volte tentò di essere eletto senatore dello Stato, ma fallì. Una volta fu battuto nella corsa per l'elezione al Congresso.

Ma Orville Hubbard studiò queste sconfitte. Le considerò parte della sua istruzione politica. E oggi è uno degli statisti più acuti e imbattibili del governo locale.

Invece di incolpare la sfortuna, analizzate le vostre sconfitte. Se perdete, imparate. Molte persone passano la vita a spiegare

la propria mediocrità attraverso la "fatalità", il "fato avverso", la "cattiva sorte", la "sfortuna". Queste persone sono come dei bambini, immaturi, alla ricerca di comprensione. Senza rendersene conto, non riescono a vedere l'opportunità per crescere più grandi, più forti, più indipendenti.

Smettete di incolpare la sfortuna. Incolpare la sfortuna non ha mai portato nessuno dove voleva arrivare.

Un amico, che è un consulente letterario, scrittore e critico, ha recentemente discusso con me di quello che ci vuole per essere uno scrittore di successo.

"Molti potenziali scrittori", spiegò, "semplicemente non prendono seriamente la scrittura. Tentano per un po' di tempo, ma rinunciano quando scoprono che ci vuole del vero lavoro. Non ho molta pazienza con queste persone perché cercano delle scorciatoie che non esistono.

"Ma", proseguì, "non voglio lasciar intendere che sia sufficiente la pura perseveranza. La cruda verità è che spesso non lo è.

"Proprio adesso sto lavorando con una persona che ha scritto 62 racconti ma non ne ha venduto uno. Evidentemente è persistente nel suo obiettivo di diventare uno scrittore. Ma il problema di questa persona è che fondamentalmente usa lo stesso approccio in tutto quello che scrive. Ha sviluppato uno schema fisso per le sue storie. Non ha mai sperimentato cose diverse – in termini di trame e personaggi, e forse neanche in termini di stile. Quello che adesso sto cercando di fare è di portarlo a provare approcci e tecniche nuovi. Lui ha le capacità e, se farà un po' di sperimentazione, sono sicuro che venderà molto di quello che scrive. Ma finché non lo fa, continuerà solo a ricevere un rifiuto dopo l'altro".

Il consiglio del consulente letterario è buono. Dobbiamo perseverare. Ma la perseveranza è soltanto uno degli ingredienti della vittoria. Possiamo tentare e tentare, e tentare e tentare e tentare di nuovo, e fallire ancora finché non uniamo la perseveranza alla sperimentazione.

Edison è considerato come uno degli scienziati più perseveranti d'America. Si racconta che condusse migliaia di esperimenti prima di inventare la lampadina elettrica. Ma notate bene: Edison faceva degli *esperimenti*. Perseverò nel suo obiettivo di sviluppare la lampadina. Ma fece fruttare quella persistenza unendola alla sperimentazione.

Perseverare in soltanto un modo non garantisce la vittoria. Ma la perseveranza unita alla sperimentazione garantisce il successo.

Recentemente ho visto un articolo sulla ricerca continua di petrolio. Diceva che le società petrolifere studiano attentamente le formazioni rocciose prima di scavare un pozzo. Nonostante le loro analisi scientifiche, sette pozzi su otto si rivelano improduttivi. Le società petrolifere sono perseveranti nella loro ricerca del petrolio, non scavando un buco fino a profondità assurde ma provando con un nuovo pozzo quando il buon senso dice che il primo sarà improduttivo.

Molte persone ambiziose hanno nella vita una perseveranza ammirevole mostrando molta ambizione, ma non riescono a raggiungere il successo perché non sperimentano con approcci nuovi. Restate sul vostro obiettivo. Non mollate di un millimetro. Ma non sbattete la testa contro un muro. Se non avete risultati, provate un nuovo approccio.

Le persone che hanno la perseveranza di un mastino, che sono in grado di afferrare qualcosa e non mollare mai, hanno una qualità essenziale del successo. Ecco due suggerimenti per sviluppare un più grande potere di sperimentazione, l'ingrediente che, unito alla perseveranza, porta ai risultati.

1. *Dite a voi stessi: "C'è un modo"*. Tutti i pensieri sono delle calamite. Appena vi dite: "Ho perso. Non c'è modo di risolvere questo problema", vengono attirati pensieri negativi e ognuno di questi vi aiuta a convincervi che avete ragione, che avete perso.

Credete invece questo: "C'è un modo per risolvere questo problema", e dei pensieri positivi affluiranno alla vostra mente per aiutarvi a trovare una soluzione.

È credere che "un modo c'è" che è importante.

I consulenti matrimoniali non riescono a salvare un matrimonio fino a quando uno dei coniugi, preferibilmente entrambi, vede che è possibile ritrovare la felicità.

Gli psicologi e gli assistenti sociali dicono che un alcolizzato è condannato all'alcolismo finché non crede *lui stesso* di poter sconfiggere la sua sete.

Quest'anno migliaia di nuove attività saranno avviate. Cinque anni da oggi soltanto un piccolo numero di queste esisteranno ancora. Nella maggior parte di quelle che falliranno si dirà: "C'era troppa concorrenza. Non c'era alternativa se non chiudere". Il vero problema è che quando la maggior parte delle per-

sione finisce al tappeto, pensa solo alla sconfitta e così resta sconfitta.

Quando credete che *un modo ci sia*, automaticamente trasformate l'energia negativa (molliamo, torniamo indietro) in energia positiva (continuiamo, andiamo avanti).

Un problema, una difficoltà, diventa irrisolvibile quando pensate che sia irrisolvibile. Attirate a voi le soluzioni credendo che ci siano soluzioni possibili. Rifiutate, semplicemente rifiutate, di permettere a voi stessi di dire o pensare che è impossibile.

2. *Fate un passo indietro e ricominciate da capo.* Spesso stiamo così addosso a un problema così a lungo, che non riusciamo a vedere soluzioni nuove o approcci nuovi.

A un amico ingegnere fu assegnato il compito, alcune settimane fa, di progettare una struttura innovativa in alluminio; infatti, niente di simile era mai stato sviluppato, o progettato, prima di allora. L'ho visto alcuni giorni fa e gli ho chiesto come stava andando il suo nuovo edificio.

"Non troppo bene", rispose. "Penso di non aver passato abbastanza tempo in giardino questa estate. Quando vivo troppo a lungo con addosso problemi difficili di progettazione, devo allontanarmene un po' e far penetrare delle nuove idee.

"Resteresti sorpreso", continuò, "di sapere quante idee mi vengono quando me ne sto accanto a un albero ad annaffiare il prato con la canna dell'acqua".

A una conferenza stampa una volta fu chiesto al presidente Eisenhower perché si prendesse così tanti fine settimana di vacanza. La sua risposta è un buon consiglio per tutti coloro che vogliono massimizzare le proprie abilità creative. Il Sig. Eisenhower disse: "Non credo che nessuno, sia che diriga la General Motors o gli Stati Uniti d'America, possa fare un lavoro migliore restandosene seduto dietro una scrivania, con la faccia immersa in un mucchio di scartoffie. In realtà, il Presidente dovrebbe cercare di tenere la propria mente sgombra da dettagli senza importanza, e riflettere sui principi e i fattori fondamentali ... affinché possa giudicare meglio e con maggiore chiarezza".

Ogni mese, un mio vecchio collega fa regolarmente una vacanza di 3 giorni fuori città con la moglie. Aveva scoperto che allontanarsi e ricominciare da capo aumentava la sua efficienza mentale, rendendolo perciò più prezioso per i suoi clienti.

Quando incontrate un blocco, non buttate all'aria l'intero progetto. Allontanatevi, rinfrescatevi mentalmente. Provate qualcosa di semplice come suonare uno strumento, fare una passeggiata o schiacciare un pisolino. Quando poi lo affronterete di nuovo, la soluzione arriverà quasi prima che ve ne accorgiate.

Vedere il lato buono dà frutti anche nelle situazioni importanti. Un giovane mi raccontò di come si era concentrato sul vedere il lato buono quando perse il proprio lavoro. Me lo spiegò in questi termini: "Lavoravo per una grande società di monitoraggio del credito. Un giorno ricevetti un preavviso a breve scadenza che mi comunicava il licenziamento. C'era una recessione economica e stavano mandando a casa gli impiegati 'meno importanti' della società.

"Il lavoro non era pagato molto bene, ma per gli standard con cui ero cresciuto, era abbastanza buono. Mi sono sentito malissimo per un paio d'ore, ma poi ho deciso di vedere il licenziamento come una benedizione nascosta. Non mi era mai realmente piaciuto quel lavoro e, se ci fossi rimasto, non sarei mai arrivato lontano. Adesso avevo l'opportunità di trovare una cosa che mi sarebbe veramente piaciuto fare. Non è passato molto tempo prima che trovassi un lavoro che mi piaceva molto di più, e che pagava anche molto di più. Essere licenziato da quella società di credito è stata la cosa migliore che mi sia mai accaduta".

Ricordate, in qualsiasi situazione vedrete quello che vi aspettate di vedere. Guardate il lato buono e superate la sconfitta. Tutte le cose andranno *veramente* per il meglio soltanto se sviluppate una visione chiara.

PER RIASSUMERE VELOCEMENTE

La differenza tra successo e fallimento è negli atteggiamenti di una persona verso sconfitte, inconvenienti, scoraggiamenti e altre situazioni deludenti.

Le cinque indicazioni per aiutarvi a trasformare la sconfitta in vittoria sono:

1. Studiate la sconfitta per trovare la vostra strada per il successo. Quando perdete, imparate e poi andate avanti per vincere alla prossima occasione.

2. Abbiate il coraggio di essere un critico costruttivo di voi stessi. Ricercate le vostre colpe e punti deboli, poi correggeteli. Questo fa di voi un professionista.
3. Smettetela di incolpare la sfortuna. Analizzate ogni sconfitta. Scoprite cosa è andato male. Ricordate, incolpare la sfortuna non ha mai portato nessuno dove voleva arrivare.
4. Unite perseveranza e sperimentazione. Restate sul vostro obiettivo, ma non sbattete la testa contro un muro di pietra. Provate nuovi approcci. Sperimentate.
5. Ricordate, c'è un lato buono in ogni situazione. Trovatelo. Guardate il lato buono e sconfiggete lo scoraggiamento.

12

Usate gli obiettivi per aiutarvi a crescere

OGNI PROGRESSO DELL'UMANITÀ – le nostre invenzioni grandi e piccole, le nostre scoperte mediche, i nostri trionfi nell'ingegneria, i nostri successi negli affari – sono stati visti prima di essere realizzati. Dei piccoli satelliti ruotano intorno alla terra non grazie a scoperte casuali, ma perché degli scienziati si sono prefissi l'obiettivo di "conquistare lo spazio".

Un obiettivo è un traguardo, uno scopo. Un obiettivo è più di un sogno; è un sogno in base al quale si agisce. Un obiettivo va oltre un vago: "Oh, vorrei poterlo fare". Un obiettivo è un chiaro "Questo è ciò che voglio ottenere".

Non accade niente, non si fa nessun passo avanti fino a quando non si fissa un obiettivo. Senza obiettivi le persone si limitano a vagare nella vita. Vagabondano, senza mai sapere dove stanno andando, quindi non arrivando mai da nessuna parte.

Gli obiettivi sono essenziali per il successo come lo è l'aria per la vita. Nessuno incontra casualmente il successo in assenza di un obiettivo. Nessuno può vivere in assenza di aria. Dirigetevi chiaramente dove volete andare.

Dave Mahoney passò da un lavoro di smistamento della posta di un'agenzia pubblicitaria da 25 dollari la settimana a vicepresidente d'agenzia a 27 anni, e presidente della Good Humor Company a 33 anni. Ecco cosa dice degli obiettivi: "La cosa importante non è dove eravate o dove siete, ma dove volete arrivare".

La cosa importante non è dove eravate o dove siete, ma dove volete arrivare.

Un'azienda all'avanguardia programma i propri obiettivi con 10-15 anni di anticipo. I dirigenti che gestiscono le grandi società devono chiedersi: "Dove vogliamo che sia la nostra società fra 10 anni?" Poi stimano di conseguenza l'impegno necessario. La capacità produttiva di un nuovo impianto non è costruita per le necessità dell'oggi, ma piuttosto per le necessità che ci saranno fra 5-10 anni. La ricerca viene intrapresa per sviluppare prodotti che non compariranno ancora per un decennio o oltre.

Le aziende moderne non lasciano il proprio futuro al caso. Perché dovrete farlo voi?

Ognuno di noi può imparare una lezione preziosa dalle aziende che sono all'avanguardia. Possiamo e dovremmo progettare con almeno 10 anni di anticipo. Dovete formare *adesso* l'immagine della persona che volete essere tra 10 anni se volete diventare quell'immagine. Questa è un'idea fondamentale. Come l'azienda che trascura di progettare in anticipo sarà soltanto un'altra azienda tra le tante (se sopravvive), la persona che manca di fissare obiettivi a lungo termine sarà quasi certamente solo un'altra persona tra le tante che si perdono nelle difficoltà della vita. Senza obiettivi non si può crescere.

Permettetemi di condividere con voi un esempio che spiega perché dobbiamo avere obiettivi a lungo termine per raggiungere il vero successo. Proprio la settimana scorsa un giovane (lo chiamerò F.B.) è venuto da me con un problema relativo al proprio lavoro. F.B. sembrava beneducato e intelligente. Era single e aveva finito gli studi universitari da quattro anni.

Parlammo per un po' di cosa faceva attualmente, della sua istruzione, delle sue attitudini e in generale del suo passato. Poi gli dissi: "Sei venuto a vedermi per un aiuto per cambiare lavoro. Che genere di lavoro stai cercando?"

"Bene", disse, "è per questo che sono venuto a vederla. Non so cosa voglio fare".

Il suo problema, ovviamente, è molto comune. Ma capii che limitarmi a organizzargli dei colloqui con diversi potenziali datori di lavoro non l'avrebbe aiutato. Andare a caso è un modo molto sbagliato per scegliersi un lavoro. Con dozzine di possibilità di lavoro, le probabilità di fare casualmente la scelta giusta sono diverse dozzine contro una. Sapevo di dover aiutare

F.B. a vedere che prima di andare da qualche parte in termini di lavoro, doveva sapere dov'era che voleva andare.

Quindi dissi: "Vediamo i tuoi progetti per un lavoro da questo punto di vista: mi descrivi l'immagine che hai di te stesso fra 10 anni?"

F.B., dopo avere evidentemente analizzato la domanda, alla fine disse: "Penso di volere quello che quasi tutti vogliono: un buon lavoro che paghi bene e una bella casa. Però", continuò, "non ci ho mai pensato più di tanto".

Lo assicurai che questo era del tutto normale. Proseguì a spiegargli che il suo approccio alla scelta di un lavoro era come recarsi presso un'agenzia di viaggi e dire: "Mi dia un biglietto aereo per un viaggio". Coloro che vendono i biglietti non possono aiutarvi se non dite loro per quale destinazione. Quindi dissi: "Non posso aiutarvi a trovare un lavoro finché non so qual è la tua destinazione, e solo tu puoi dirmela".

Questo costrinse F.B. a riflettere. Passammo le due ore successive parlando non degli aspetti dei diversi tipi di lavoro, ma di come fissare degli obiettivi. F.B. imparò, credo, la più importante lezione per programmare una carriera lavorativa: *prima di cominciare, dovete sapere dove volete andare.*

Proprio come l'azienda all'avanguardia, programmate in anticipo. In un certo senso siete un'azienda composta da un'unica persona. Il vostro talento, le vostre capacità e le vostre abilità sono i vostri "prodotti". Volete sviluppare i vostri prodotti affinché valgano il più possibile. Programmare in anticipo lo renderà possibile.

Ecco due passi che vi aiuteranno:

Primo, visualizzate il vostro futuro in tre campi: lavoro, casa e sociale. Suddividere la vostra vita in questo modo evita confusione, previene conflitti, vi aiuta a vedere il quadro complessivo.

Secondo, chiedete a voi stessi delle risposte chiare e precise a queste domande: "Cosa voglio raggiungere nella vita?" "Cosa voglio essere?" e "Cosa mi renderebbe soddisfatto?"

Usate la seguente guida per la programmazione per aiutarvi.

**L'IMMAGINE DI ME STESSO, TRA 10 ANNI:
GUIDA PER LA PROGRAMMAZIONE DECENNALE**

A. Settore Lavoro: fra 10 anni:

1. Che livello di reddito voglio raggiungere?
2. Che livello di responsabilità voglio acquisire?
3. Quanta autorità voglio avere?
4. Quale prestigio mi aspetto di ottenere dal mio lavoro?

B. Settore Casa: fra 10 anni:

1. Che genere di standard di vita voglio per me stesso e la mia famiglia?
2. In che genere di casa voglio vivere?
3. Che genere di vacanze voglio fare?
4. Che genere di sostegno economico voglio dare ai miei figli nei loro primi anni di vita adulta?

C. Settore Vita Sociale: fra 10 anni:

1. Che generi di amici voglio avere?
2. A quali gruppi sociali voglio appartenere?
3. Quale posizioni di leadership voglio avere nella comunità?
4. Quali iniziative umanitarie voglio sostenere?

Alcuni anni fa, mio figlio insisteva che costruissimo una cuccia per Peanuts, un cucciolo intelligente, di pedigree incerto, che era l'orgoglio e la gioia di mio figlio. La sua perseveranza ed entusiasmo ebbero la meglio, così procedemmo a costruire una cuccia per Peanuts. Il nostro talento combinato in falegnameria era pari a zero e il prodotto finito rispecchiò chiaramente questo fatto.

Poco tempo dopo un caro amico passò da noi e vedendo quello che avevamo fatto chiese: "Cos'è quell'affare che avete messo tra gli alberi? Non è una cuccia per cani, vero?" Risposi che lo era. Si limitò a indicarci solo alcuni dei nostri errori e li riassunse dicendo: "Perché non avete disegnato un progetto? Di questi tempi nessuno costruisce una cuccia per cani senza disegnare un progetto".

E, vi prego, quando visualizzate il vostro futuro, non abbiate paura di essere dei sognatori. Le persone oggi sono valutate dalla grandezza dei loro sogni. Nessuno porta a termine più di quello che si fissa di portare a termine. Quindi visualizzate un grande futuro.

Sotto è un estratto parola per parola dal progetto di vita di uno dei miei primi allievi. Leggetelo. Notate come questa persona

ha visualizzato la propria "casa" futura. Mentre lo scriveva, era palese che vedesse realmente quel futuro per se stesso.

"Il mio obiettivo riguardo alla casa è una proprietà in campagna. Sarà un tipico 'Maniero del Sud': su due piani, colonnato bianco e tutto il resto. La proprietà sarà recintata e probabilmente avrà uno o due laghetti perché a me e a mia moglie piace pescare. Le cucce dei nostri doberman saranno da qualche parte dietro la casa. La cosa che ho sempre voluto è un lungo e sinuoso vialetto d'accesso con una fila di alberi ai lati.

"Ma un'abitazione non sempre è casa. Farò di tutto perché sia qualcosa di più di un posto dove semplicemente mangiare e dormire. Ovviamente, il rapporto con Dio non sarà estraneo ai nostri progetti e, negli anni, dedicheremo una certa quantità di tempo in attività di carattere religioso.

"Fra dieci anni voglio essere in grado di portare la mia famiglia a fare una crociera intorno al mondo. Mi piacerebbe molto farlo prima che la famiglia cominci a sparpagliarsi nel mondo a seguito di matrimoni, ecc. Se non troviamo il tempo per fare tutta la crociera in una volta sola, la suddivideremo in quattro o cinque vacanze distinte e visiteremo una parte diversa del mondo ogni anno. Naturalmente, tutti questi progetti nel 'settorre casa' dipendono da quanto andranno bene le cose nel 'settorre lavoro', quindi dovrò darmi da fare se voglio raggiungere tutto questo".

Questo piano è stato scritto cinque anni fa. L'allievo allora era proprietario di due piccoli negozi. Oggi ne possiede cinque. Ed ha acquistato 7 ettari di terreno in campagna. Sta pensando e progredendo diritto verso il suo obiettivo.

I tre settori della vostra vita sono strettamente connessi tra loro. Per un certo verso ognuno dipende dagli altri. Ma quello che influenza maggiormente gli altri settori è quello del lavoro. Migliaia di anni fa, il cavernicolo che aveva la vita domestica più felice ed era più rispettato dai suoi pari, era quello che aveva successo come cacciatore. Generalizzando, lo stesso vale anche oggi. Lo standard di vita che offriamo alle nostre famiglie e il rispetto sociale e comunitario che raggiungiamo, dipende soprattutto dal nostro successo nel settore del lavoro.

Non molto tempo fa la McKinsey Foundation for Management Research ha condotto uno studio su larga scala per determinare cosa ci vuole per diventare dei dirigenti. Furono intervistati leader nel mondo degli affari, della politica, della

scienza e della religione. Più e più volte, sotto forme diverse, i ricercatori continuavano a ricevere un'unica risposta: la qualità più importante per un dirigente è *il puro e semplice desiderio di andare avanti*.

Ricordate questo consiglio di John Wanamaker: "Una persona non arriva a fare molto finché la causa per la quale lavora non la possiede completamente".

Il desiderio, quando viene sfruttato, è *potere*. Il mancato perseguimento del desiderio, di fare quello che vorreste più fare, apre la strada alla mediocrità.

Ricordo un'intervista con un giovane scrittore molto promettente per un giornale universitario. Era una persona molto capace. Se c'era qualcuno che sembrava essere una promessa nel giornalismo, era proprio lui. Poco prima della laurea gli chiesi: "Bene, Dan, cosa farai, qualcosa nel campo del giornalismo?" Dan mi guardò e disse: "Diamine, no! Mi piace molto scrivere e fare il reporter, e mi sono divertito molto a lavorare per il giornale universitario. Ma di giornalisti ce ne sono troppi e non voglio morire di fame".

Non seppi più nulla di Dan per cinque anni. Poi una sera l'ho incontrato casualmente a New Orleans. Dan lavorava come assistente del direttore del personale di un'azienda di elettronica. Mi disse subito che era del tutto insoddisfatto del proprio lavoro. "Sono ragionevolmente ben pagato. Sono in un'azienda meravigliosa, con un posto ragionevolmente sicuro, ma non ho la passione. Adesso vorrei che dopo l'università fossi entrato in una casa editrice o in un giornale".

L'atteggiamento di Dan rifletteva noia, disinteresse. Era cinico su molte cose. Non arriverà mai al massimo del successo finché non lascerà il lavoro attuale ed entrerà nell'editoria. Il successo richiede uno sforzo sorretto dalla passione e potete mettere passione solo in qualcosa che desiderate veramente.

Se Dan avesse seguito il proprio desiderio, avrebbe potuto raggiungere la vetta in qualche area delle comunicazioni. E nel lungo termine avrebbe guadagnato molto di più, e ottenuto maggiori soddisfazioni personali, rispetto a ciò che mai avrà con il suo lavoro attuale.

Cambiare da quello che non vi piace fare a quello che vi piace fare, è come installare un motore da 500 cavalli in un'automobile vecchia di 10 anni.

Tutti abbiamo dei desideri. Tutti sogniamo quello che vorremmo veramente fare. Ma pochi in realtà si arrendono al deside-

rio. Invece di arrenderci al desiderio, lo uccidiamo. Sono cinque le armi usate per suicidarci in termini di successo. Distruggetele. Sono pericolose.

1. *Autosvalutazione*. Avete sentito dozzine di persone dire: "Mi piacerebbe essere un medico (o un dirigente o un artista commerciale o avere un'attività in proprio) ma non posso farlo". "Mi manca l'intelligenza". "Fallirei se tentassi". "Mi manca l'istruzione e/o l'esperienza". Molti giovani distruggono il desiderio con la solita autosvalutazione negativa.

2. *"Sicurezza"*. Le persone che dicono: "Mi sento sicuro dove sono", usano l'arma della sicurezza per uccidere i propri sogni.

3. *Concorrenza*. "Il settore già è sovraffollato", "Le persone in quel settore sono già una addosso all'altra", sono commenti che uccidono rapidamente il desiderio.

4. *Imposizione familiare*. Ho sentito centinaia di giovani motivare la scelta della carriera dicendo: "Mi piacerebbe veramente fare qualcos'altro, ma i miei genitori vogliono che faccia questo quindi sono costretto a farlo". La maggior parte dei genitori, credo, non impone intenzionalmente ai figli quello che devono fare. Quello che ogni genitore intelligente vuole è vedere i propri figli avere successo. Se il giovane spiega pazientemente perché preferisce un'altra carriera, e se i genitori ascoltano, non ci saranno attriti. Gli obiettivi per la carriera del giovane da parte dei genitori e del giovane stesso sono identici: il successo.

5. *Responsabilità familiare*. L'atteggiamento del "Sarebbe stato saggio per me cambiare più di cinque anni fa, ma adesso ho una famiglia e non posso cambiare", illustra questo genere di arma che uccide il desiderio.

Gettate via quelle armi assassine! Ricordate, l'unico modo per acquisire pieno potere, per sviluppare la massima potenza, è di fare quello che volete fare. Arrendetevi al desiderio e guadagnate in energia, entusiasmo, prontezza mentale ed anche una salute migliore.

E non è mai troppo tardi per lasciare che il desiderio prenda il sopravvento.

La stragrande maggioranza delle persone veramente di successo lavora molto più di 40 ore la settimana. E non le sentite lamentarsi di lavorare troppo. Le persone di successo hanno sempre gli occhi puntati a un obiettivo, e questo dà loro energia.

Il punto è questo: l'energia aumenta, si moltiplica, quando fis-

sate un obiettivo desiderato e decidete di lavorare per raggiungere quell'obiettivo. Molte persone, milioni di persone, potrebbero trovare nuove energie scegliendo un obiettivo e dedicando tutte se stesse per raggiungere quell'obiettivo. Gli obiettivi scacciano la noia. Gli obiettivi curano anche molti disturbi di salute cronici.

Andiamo un po' più a fondo nel potere degli obiettivi. Quando vi arrendete ai vostri desideri, quando vi lasciate ossessionare da un obiettivo, trovate la potenza fisica, l'energia e l'entusiasmo necessari per raggiungere il vostro obiettivo. Ma trovate un'altra cosa, altrettanto preziosa. Trovate il "pilota automatico" necessario per mantenervi in direzione del vostro obiettivo.

La cosa più sorprendente di un obiettivo profondamente sentito è che vi tiene sulla rotta per raggiungere il vostro bersaglio. Questo non è un discorso vago. Quello che accade è questo. Quando vi arrendete al vostro obiettivo, l'obiettivo si fa strada nel vostro subconscio. Il vostro subconscio è sempre in equilibrio. La vostra mente consapevole non lo è, a meno che non sia in sintonia con quello che sta pensando il vostro subconscio. Senza la piena collaborazione dal subconscio, una persona è esitante, confusa, indecisa. Con il vostro obiettivo immerso nel subconscio reagite automaticamente nel modo corretto. La mente consapevole è libera di pensare in modo chiaro e logico.

Illustriamo questo con due persone immaginarie. Continuando a leggere vedrete questi personaggi nelle persone reali che conoscete. Le chiameremo Tom e Jack. Queste persone sono simili sotto tutti gli aspetti eccetto uno. Tom ha un obiettivo profondamente sentito. Jack non lo ha. Tom ha un'immagine cristallina di chi vuole essere. Vede se stesso, fra dieci anni, come vicepresidente di un'azienda.

Dato che Tom si è arreso al suo obiettivo, il suo obiettivo attraverso il subconscio gli segnala "fai questo" o "non fare quello, non ti aiuterà ad arrivare dove vuoi". L'obiettivo parla in continuazione: "Io sono l'immagine che vuoi realizzare. Ecco quello che devi fare per realizzarla".

L'obiettivo di Tom non lo guida con indicazioni vaghe. Gli dà direzioni specifiche in tutte le sue attività. Quando Tom compra un abito, l'obiettivo parla e mostra a Tom la scelta giusta. L'obiettivo aiuta a mostrare a Tom quali passi intraprendere per passare al prossimo impiego, cosa dire alla riunione d'affari, cosa fare quando si sviluppano dei conflitti, cosa leggere, che

posizioni prendere. Se Tom dovesse andare un po' fuori rotta, il suo pilota automatico solidamente collocato nel suo subconscio lo avviserebbe e gli direbbe cosa fare per riprendere la rotta.

L'obiettivo di Tom l'ha reso estremamente sensibile alle tante forze in atto che lo influenzano.

Jack, d'altra parte, in assenza di un obiettivo, non ha il pilota automatico che lo guidi. Si confonde facilmente. Le sue azioni non riflettono un programma personale. Jack oscilla, cambia, tira a indovinare su cosa fare. Senza la consistenza di uno scopo, Jack si affanna sulla strada che porta alla mediocrità.

Vorrei suggerirvi di rileggere questa sezione, proprio adesso. Lasciate che questo concetto vi penetri. Poi guardatevi intorno. Studiate le persone al massimo livello di successo. Notate come, senza eccezione, sono totalmente dedite al loro obiettivo. Osservate come la vita di una persona di grande successo è inquadrata intorno a uno scopo.

Arrendetevi a quell'obiettivo. Arrendetevi veramente. Lasciate che vi ossessiona e che vi fornisca il pilota automatico di cui avete bisogno per raggiungere quell'obiettivo.

Occasionalmente tutti noi ci siamo svegliati un sabato mattina senza un programma, senza un ordine del giorno mentale o scritto che dettasse quello che avremmo fatto. In giorni come quelli non portiamo a termine quasi niente. Vaghiamo alla deriva per tutta la giornata, felici quando finalmente finisce. Ma quando affrontiamo la giornata con un programma, portiamo a termine le cose.

Questa comune esperienza offre una lezione importante: per portare a termine qualcosa, dobbiamo progettare di portare a termine qualcosa.

Prima della Seconda Guerra Mondiale i nostri scienziati videro il potenziale potere racchiuso nell'atomo. Ma si sapeva relativamente poco circa la divisione dell'atomo e la liberazione di quell'enorme potere. Quando gli Stati Uniti entrarono in guerra, degli scienziati all'avanguardia videro il potenziale potere della bomba atomica. Fu sviluppato un programma intensivo per portare a termine un solo obiettivo: costruire la bomba atomica. Il resto è storia. Pochi anni di sforzo concentrato diedero i loro frutti. Le bombe furono lanciate e la guerra finì. Senza quel programma intensivo per raggiungere un obiettivo, la divi-

sione dell'atomo forse sarebbe stata rimandata di un decennio, forse di più.

Fissate obiettivi per portare a termine le cose.

Il nostro grande sistema di produzione sarebbe disperatamente rallentato se i dirigenti addetti alla produzione non stabilissero e aderissero a scadenze e tempi di produzione. I dirigenti alle vendite sanno che i rappresentanti vendono di più quando viene loro indicato un preciso livello di vendite. I professori sanno che gli studenti scrivono le tesi in tempo quando viene fissata una scadenza.

Adesso, mentre vi spingete in avanti verso il successo, fissate degli obiettivi: scadenze, termini limite, livelli di rendimento autoimposti. Porterete a termine solo quello che programmate di portare a termine.

Secondo il Dott. George E. Burch della Tulane University School of Medicine, un esperto nello studio della longevità umana, sono molte le cose che determinano quanto a lungo vivrete: il peso, l'ereditarietà, la dieta, la tensione psichica, le abitudini personali. Ma il Dott. Burch dice: "Il modo più rapido per morire è andare in pensione e non fare niente. Ogni essere umano deve mantenere un interesse nella vita per continuare a vivere".

Ognuno di noi ha una scelta da fare. Il pensionamento può essere un inizio o una fine. L'atteggiamento del "non far niente tranne mangiare, dormire e stare con le mani in mano" è una forma di pensionamento che avvelena velocemente. La maggior parte delle persone che considerano il pensionamento come la fine di uno scopo nella vita scopre che il pensionamento è la fine della vita stessa. Con nulla per cui vivere, senza obiettivi, le persone si lasciano andare velocemente.

L'altro estremo, il modo sensato di andare in pensione, è il metodo "Mi attivo subito e mi darò velocemente da fare". Uno dei miei migliori amici, Lew Gordon, ha scelto questo modo di andare in pensione. Il pensionamento di Lew, molti anni fa, da vicepresidente della più grande banca di Atlanta, è stato per lui un nuovo inizio. Si affermò come consulente d'affari. E il suo ritmo di lavoro era incredibile.

Ora è un sessantenne, ha clienti numerosi ed è molto richiesto come oratore a livello nazionale. Uno dei suoi progetti speciali è aiutare lo sviluppo della Pi Sigma Epsilon, una giovane con-

fraternita in rapida crescita per rappresentanti professionisti e dirigenti alle vendite. Ogni volta che vedo Lew mi sembra più giovane. Lo spirito è quello di un giovane trentenne. Sono poche le persone che conosco, di qualsiasi età, che prendono più dalla vita di questo anziano che aveva deciso di non uscire di scena.

E i Lew Gordon non sono dei vecchi brontoloni noiosi che si piangono addosso perché sono vecchi.

Degli obiettivi, degli obiettivi intensi, possono mantenere in vita una persona quando non ci riesce nient'altro. La Sig.ra D., la madre di un mio compagno d'università, si ammalò di tumore quando il figlio aveva solo due anni. A peggiorare la situazione, il marito era morto solo tre mesi prima che la malattia fosse diagnosticata. I medici le diedero poche speranze. Ma la Sig.ra D. non si volle arrendere. Era determinata a seguire il figlio di due anni fino alla fine degli studi universitari, continuando a gestire un piccolo negozio di vendita al dettaglio lasciatole dal marito. Fu sottoposta a numerosi interventi chirurgici. Ogni volta i medici le dicevano: "Le rimangono solo pochi mesi".

Non guarì mai dal tumore. Ma quei "solo pochi mesi" arrivarono a essere 20 anni. Vide suo figlio laurearsi all'università. Sei settimane dopo morì.

Un obiettivo, un desiderio ardente, è stato così potente da rimandare la morte di due decenni.

Usate gli obiettivi per vivere più a lungo. Nessuna medicina al mondo – e il vostro medico ve lo confermerà – ha il potere di donare la longevità quanto *il desiderio di fare qualcosa*.

La persona determinata a raggiungere il massimo del successo impara il principio che *i progressi si fanno un passo alla volta*. Una casa si costruisce un mattone dopo l'altro. Le partite di football americano si vincono un'azione alla volta. Un grande magazzino cresce più grande un cliente nuovo alla volta. Ogni grande raggiungimento è fatto da una serie di piccoli raggiungimenti.

Eric Sevareid, noto autore e corrispondente, scrisse in *Readers Digest* (aprile 1957) che il miglior consiglio che avesse mai ricevuto era il principio del "prossimo chilometro". Ecco parte di quello che scrisse:

“Durante la Seconda Guerra Mondiale, io e molti altri abbiamo dovuto paracadutarci da un aereo da trasporti dell'esercito in avaria sopra la giungla montuosa sul confine Birmano-Indiano. Passarono molte settimane prima che una spedizione di soccorso armata potesse raggiungerci, e poi cominciò una dolorosa e faticosa marcia fino alla civilizzata India. Abbiamo dovuto affrontare una marcia di 225 chilometri, sulle montagne, nel caldo d'agosto e in mezzo alle piogge monsoniche.

“Durante la prima ora di marcia avevo i chiodi degli stivali che mi battevano contro la pianta dei piedi; la sera delle vesciche sanguinanti grandi come una moneta da 50 centesimi su entrambi i piedi. Sarei stato in grado di zoppicare per 225 chilometri? Sarebbero stati in grado gli altri, alcuni in condizioni peggiori delle mie, di completare una tale distanza? Eravamo convinti di non farcela. Ma *eravamo in grado* di zoppicare fino a quella cresta, *eravamo in grado* di raggiungere il prossimo villaggio amico per passarci la notte. E quello, ovviamente, era tutto quello che dovevamo fare ...

“Quando lasciai il mio lavoro e il mio reddito per intraprendere la stesura di un libro di duecentocinquanta mila parole, non potevo permettere alla mia mente di soffermarsi sulla portata dell'intero progetto. Avrei certamente abbandonato quella che è diventata la mia fonte più profonda di orgoglio professionale. Cercavo di pensare solo al paragrafo successivo, non alla pagina e certamente non al capitolo successivo. Quindi, per sei mesi, non ho fatto altro che scrivere un paragrafo dopo l'altro. Il libro 'si è scritto da solo'.

“Anni fa, ho accettato l'incarico di scrivere dei testi per delle trasmissioni quotidiane che è arrivato, oggi, a più di 2000 scritti. Se all'epoca mi fosse stato chiesto di firmare un contratto 'per scrivere' 2000 pezzi, avrei rifiutato per disperazione davanti all'enormità dell'impresa. Ma mi fu solo chiesto di scriverne uno, poi il successivo, e in fondo è ciò che ho fatto”.

Il principio del “chilometro successivo” funziona per Eric Sevareid e funzionerà per voi.

Il metodo di fare un passo alla volta è l'unico modo intelligente per raggiungere qualsiasi traguardo. La migliore formula che ho sentito per smettere di fumare, quella che ha funzionato di più per la maggior parte dei miei amici rispetto a qualsiasi altra, è il metodo dell'“ora dopo ora”. Invece di tentare di raggiungere l'obiettivo finale – la libertà dall'abitudine – decidendo di

non fumare più, il fumatore decide di non fumare per un'altra ora. Quando scade l'ora, il fumatore rinnova semplicemente la propria decisione di non fumare per *un'altra* ora. Più avanti, con la diminuzione del desiderio, si estende il periodo a due ore, più avanti ancora a un giorno. Alla fine si raggiunge l'obiettivo. La persona che vuole essere libera dall'abitudine *immediatamente* fallisce perché il dolore psicologico è più grande di quanto possa sopportare. Un'ora è facile; per sempre è difficile.

Raggiungere qualsiasi obiettivo richiede il metodo di fare un passo alla volta. Per il giovane dirigente, ogni compito, per quanto possa apparire insignificante, dovrebbe essere visto come l'opportunità di fare un passo avanti. Un rappresentante si qualifica per arrivare a delle responsabilità come dirigente una vendita alla volta.

Per il ministro di culto ogni sermone, per il professore ogni conferenza, per lo scienziato ogni esperimento, per il dirigente d'azienda ogni convegno è l'opportunità di fare un passo avanti verso il grande obiettivo.

A volte sembra che qualcuno arrivi al successo tutto d'un colpo. Ma se andate a vedere il passato delle persone che sono sembrate arrivare improvvisamente in vetta, scoprirete che in precedenza è stato fatto un grande lavoro di preparazione. E quelle persone "di successo" che perdono la fama alla stessa velocità con cui l'hanno raggiunta, sono semplicemente dei falsi che non avevano costruito delle basi solide.

Proprio come un bell'edificio è costruito con delle singole pietre, ognuna in se stessa all'apparenza insignificante, allo stesso modo si costruisce una vita di successo.

Fate questo: cominciate a marciare verso il vostro obiettivo finale facendo in modo che il compito successivo che affrontate, per quanto possa apparire privo d'importanza, sia un passo nella direzione giusta. Imparate a memoria questa domanda e usatela per valutare tutto quello che fate: "*Questo mi aiuterà ad arrivare dove voglio andare?*" Se la risposta è no, tiratevi indietro; se la risposta è sì, spingetevi in avanti.

E chiaro. Non si fa un grosso balzo fino al successo. Ci si arriva un passo alla volta. Un piano eccellente è quello di fissare dei livelli di raggiungimento mensili.

Esaminate voi stessi. Decidete nello specifico quali cose dovrete fare per essere più efficaci. Usate lo schema sottostante come guida. Sotto ognuno degli argomenti principali segnate

le cose che farete nei prossimi 30 giorni. Poi, quando il periodo di 30 giorni è scaduto, controllate il vostro progresso e fissate un nuovo obiettivo per i prossimi 30 giorni. Continuate sempre a lavorare sulle "piccole" cose per essere in forma per le grandi cose.

GUIDA PER IL MIGLIORAMENTO PERSONALE IN 30 GIORNI

Tra adesso e il ____ voglio

A. Perdere queste abitudini: (suggerimenti)

1. Rimandare le cose.
2. Usare un linguaggio negativo.
3. Guardare la televisione più di 60 minuti al giorno.
4. Spettegolare.

B. Acquisire queste abitudini: (suggerimenti)

1. Esaminare rigorosamente il mio aspetto tutte le mattine.
2. La sera precedente programmare il lavoro del giorno successivo.
3. Elogiare le persone a ogni opportunità.

C. Aumentare il mio valore per il datore di lavoro in questi modi: (suggerimenti)

1. Fare un lavoro migliore nel far crescere i miei subalterni.
2. Imparare più sulla mia azienda, su quello che fa e sui suoi clienti.
3. Fare tre suggerimenti dettagliati per aiutare la mia azienda a diventare più efficiente.

D. Aumentare il mio valore a casa in questi modi: (suggerimenti)

1. Mostrare maggiore apprezzamento per le piccole cose che fa il mio coniuge e che ho dato per scontato.
2. Una volta la settimana, fare qualcosa di speciale con tutta la famiglia.
3. Ogni giorno dedicare un'ora di attenzione completa alla mia famiglia.

E. Affinare la mia mente in questi modi: (suggerimenti)

1. Investire due ore la settimana a leggere periodici professionali del mio settore.
2. Leggere un libro di autoaiuto.
3. Fare quattro nuovi amici.

4. Passare 30 minuti al giorno a riflettere con calma e senza distrazioni.

La prossima volta che vedete una persona particolarmente ben posata, ben vestita, con la mente lucida, efficace, ricordate che non è nata così. Un grande sforzo consapevole, applicato giorno dopo giorno, ha fatto di quella persona quella che è. Sviluppare nuove abitudini positive e distruggere le vecchie abitudini negative è un processo da portare avanti giorno dopo giorno.

Create adesso la vostra prima guida per il miglioramento personale in 30 giorni.

Spesso, quando parlo di fissare obiettivi, qualcuno fa commenti come questo: “Capisco che lavorare con uno scopo è importante, ma spesso succedono cose che sconvolgono i miei piani”.

È vero che molti fattori al di fuori del vostro controllo influenzano la vostra destinazione. Ci possono essere gravi malattie o lutti in famiglia, il posto al quale puntate potrebbe essere tagliato, potreste avere un incidente.

Quindi ecco un punto che dobbiamo fissare bene in mente: *preparatevi a fare delle deviazioni in corsa*. Se guidate lungo una strada e incontrate la segnalazione di “strada chiusa”, non vi fermereste lì, né tornereste a casa. La strada chiusa significa semplicemente che non potete andare dove volete andare seguendo quella strada. Trovereste semplicemente un'altra strada che vi porti dove volete andare.

Osservate cosa fanno i leader militari. Quando sviluppano un piano per conquistare un obiettivo, fanno anche dei piani alternativi. Se accade qualcosa d'imprevisto che rende impraticabile il piano A, passano al piano B. Potete starvene tranquilli su un aeroplano anche se l'aeroporto dove dovevate atterrare è chiuso, perché sapete che il pilota ha degli aeroporti alternativi e una riserva di carburante.

È rara la persona che ha raggiunto un alto livello di successo che non abbia dovuto fare delle deviazioni – molte deviazioni.

Quando facciamo delle deviazioni, non dobbiamo cambiare i nostri obiettivi. Seguiamo solo una strada diversa.

Probabilmente avete sentito molte persone dire una cosa come: "Oh, come vorrei aver comprato delle azioni di X nel 19___. Oggi avrei un mucchio di soldi".

Normalmente, le persone pensano a investimenti in azioni o obbligazioni, beni immobili o altri generi di proprietà. Ma la più grande e più remunerativa forma d'investimento è l'*autoinvestimento*, acquistare cose che sviluppino il potere mentale e la competenza.

L'azienda all'avanguardia sa che quanto sarà forte cinque anni da oggi non dipende da quello che farà fra cinque anni ma da quello che fa, che investe, quest'anno. Il profitto viene da una sola fonte: l'investimento.

C'è qui una lezione per ognuno di noi. Per avere un profitto, ottenere un guadagno superiore a un reddito "normale" negli anni a venire, dobbiamo investire in noi stessi. Dobbiamo investire per raggiungere i nostri obiettivi.

Ecco due saggi autoinvestimenti che daranno buoni profitti negli anni a venire:

1. *Investite nell'istruzione.* La vera istruzione è l'investimento più saggio che possiate fare per voi stessi. Ma cerchiamo di capire bene cosa è veramente l'istruzione. Alcune persone misurano l'istruzione dal numero di anni passati a scuola o dal numero di diplomi, attestati e lauree ottenuti. Ma quest'approccio quantitativo all'istruzione non produce necessariamente una persona di successo. Ralph J. Cordiner, presidente della General Electric, espresse così l'atteggiamento dei massimi dirigenti nei confronti dell'istruzione: "Due dei nostri presidenti più importanti, il Sig. Wilson e il Sig. Coffin, non hanno mai avuto l'opportunità di frequentare l'università. Anche se alcuni dei nostri dirigenti attuali sono laureati, 12 su 41 non hanno una laurea universitaria. Siamo interessati alla competenza, non ai titoli". Un titolo o una laurea possono aiutarvi a trovare un lavoro, ma non garantiranno il vostro progresso sul lavoro. "Il mondo degli affari è interessato alla competenza, non ai titoli".

Per altre persone, istruzione significa la quantità di informazioni che una persona ha immagazzinato nel cervello. Ma il metodo d'istruzione di "assorbire i fatti" non vi porterà dove volete andare. Dipendiamo sempre più da libri, incartamenti e macchine per immagazzinare informazioni. Se facciamo solo quello che può fare una macchina, siamo nei guai.

La vera istruzione, quella in cui vale la pena investire, è quella che sviluppa e nutre la vostra mente. Quanto una persona è

ben istruita, si misura da quanto bene è sviluppata la sua mente – in sintesi, da quanto pensa bene.

Qualsiasi cosa migliori la capacità di pensare è istruzione. E potete ottenere l'istruzione in molti modi. Ma le fonti più efficienti d'istruzione per la maggior parte delle persone sono le università. L'istruzione è affare loro.

Se ultimamente non siete stati all'università, vi aspettano delle meravigliose sorprese. Sarete contenti della vasta gamma di corsi disponibili. Sarete ancora più contenti di vedere chi va a scuola dopo il lavoro. Non persone false, ma persone realmente promettenti; molte delle quali con già delle posizioni di grande responsabilità. In un corso serale di 25 persone che ho tenuto recentemente, c'era il proprietario di una catena di 12 negozi, due compratori per una catena nazionale di alimentari, quattro laureati in ingegneria, un colonnello dell'Aeronautica militare e molti altri di livello simile.

Attualmente molte persone si laureano attraverso i corsi serali, ma la laurea, che alla fine dei conti è solo un pezzo di carta, non è la loro motivazione primaria. Vanno a scuola per sviluppare le proprie menti, un sicuro investimento per un futuro migliore.

E non fraintendete. L'istruzione è un vero affare. Un investimento di soli 75-150 dollari vi permette di andare a scuola una sera alla settimana per tutto un anno. Calcolate questo costo come una percentuale del vostro reddito lordo e chiedetevi: "Il mio valore futuro non vale questo piccolo investimento?"

Perché non prendete la decisione di investire proprio adesso? Chiamatela, *Scuola: una sera la settimana per avere una vita*. Vi farà restare all'avanguardia, giovani, vigili. Vi farà restare aggiornati nelle vostre aree d'interesse. E vi circonda di persone che stanno andando da qualche parte.

2. *Investite in stimolatori d'idee*. L'istruzione vi aiuta a forgiare la mente, a espanderla, a prepararla per affrontare situazioni nuove e risolvere i problemi. Gli stimolatori d'idee servono uno scopo correlato. Alimentano la mente, vi danno materiale costruttivo su cui riflettere.

Dove sono le fonti migliori di stimolatori d'idee? Ce ne sono molte, ma per avere una fornitura costante di materiale di alta qualità per le idee, perché non fate questo: decidete di acquistare almeno un libro stimolante ogni mese e di abbonarvi a due periodici o giornali che mettono in risalto le idee. Per una pic-

cola somma e con un minimo di tempo, potete sintonizzarvi con alcune delle migliori menti disponibili.

Un giorno, a un pranzo, ho casualmente sentito una persona dire: "Ma costa 20 dollari l'anno. Non posso permettermi l'abbonamento al *Wall Street Journal*". Il suo interlocutore, evidentemente una persona molto più improntata al successo, rispose: "Be', ho scoperto che non posso permettermi di non abbonarmi".

Di nuovo, prendete esempio dalle persone di successo. Investite in voi stessi.

ENTRIAMO IN AZIONE

Per riassumere brevemente, sfruttate questi principi per la costruzione del successo:

1. Fatevi una chiara idea di dove volete andare. Create un'immagine di voi stessi fra 10 anni.
2. Scrivete il vostro programma per i prossimi 10 anni. La vostra vita è troppo importante perché sia lasciata al caso. Mettete su carta quello che volete portare a termine nel lavoro, in famiglia e nel sociale.
3. Arrendetevi ai vostri desideri. Fissate degli obiettivi per avere più energia. Fissate degli obiettivi per portare a termine le cose. Fissate degli obiettivi e scoprite la vera gioia di vivere.
4. Lasciate che il vostro obiettivo principale sia il vostro pilota automatico. Quando permettete al vostro obiettivo di assorbirvi, prenderete le decisioni giuste per raggiungere il vostro obiettivo.
5. Raggiungete il vostro obiettivo un passo alla volta. Vedete ogni compito che svolgete, per quanto possa sembrare piccolo, come un passo verso il vostro obiettivo.
6. Sviluppate degli obiettivi a 30 giorni. Lo sforzo giorno dopo giorno dà dei frutti.
7. Fate le necessarie deviazioni in corsa. Una deviazione significa semplicemente prendere un'altra strada. Non deve mai significare abbandonare l'obiettivo.
8. Investite in voi stessi. Acquistate le cose che sviluppino il potere mentale e l'efficienza. Investite nell'istruzione. Investite in stimolatori d'idee.

13

Pensare come un leader

RICORDATE A VOI STESSI ANCORA UNA VOLTA che non si viene tirati su fino ai livelli più alti di successo. Piuttosto ci si viene *portati* da coloro che lavorano al vostro fianco e sotto di voi.

Realizzare un alto livello di successo richiede l'appoggio e la collaborazione di altre persone. E ottenere quest'appoggio e collaborazione richiede delle abilità di comando. Il successo e l'abilità di guidare gli altri – ovvero, portarli a fare cose che non farebbero senza una guida – vanno di pari passo.

I principi che creano il successo, spiegati nei capitoli precedenti, sono preziosi strumenti che vi aiuteranno a sviluppare le vostre capacità di comando. A questo punto vogliamo acquisire padronanza di quattro regole o principi speciali della leadership che possono fare in modo che altri facciano cose per noi a livello dirigenziale, negli affari, nei circoli, a casa, dovunque troviamo delle persone.

Queste quattro regole o principi della leadership sono:

1. Immedesimatevi nelle persone che volete influenzare.
2. Pensate: qual è il modo umano di gestire tutto questo?
3. Pensate progresso, credete nel progresso, spingete per il progresso.
4. Prendete tempo per consultarvi con voi stessi.

Mettere in pratica queste regole produce risultati. Usarle nelle situazioni quotidiane rimuove il mistero da quella parola placcata d'oro, la parola *leadership*.

Vediamo come,

Regola Numero 1 della leadership: immedesimatevi nelle persone che volete influenzare.

Immedesimarsi nelle persone che volete influenzare è un modo magico di fare in modo che altri – amici, colleghi, clienti, impiegati – agiscano nel modo in cui volete che agiscano. Studiate questi due casi e vedete come mai.

Ted B. lavorava come redattore di testi pubblicitari per la televisione e come direttore di una grande agenzia pubblicitaria. Quando l'agenzia ottenne un nuovo contratto, con una fabbrica di calzature per bambini, a Ted fu assegnata la responsabilità di sviluppare diversi spot pubblicitari televisivi.

Circa un mese dopo il lancio della campagna fu chiaro che la pubblicità stava facendo poco o niente per aumentare il “movimento del prodotto” nei punti vendita. L'attenzione era concentrata sugli spot televisivi, perché in molte città veniva usata solo la pubblicità televisiva.

Attraverso un sondaggio degli spettatori televisivi, scoprirono che circa il 4 per cento delle persone pensavano che era semplicemente un bellissimo spot pubblicitario, “uno dei migliori”, disse quel 4 per cento.

Il restante 96 per cento era indifferente agli spot pubblicitari o, in parole semplici, pensava che “puzzasse d'imbroglio”. Furono raccolti centinaia di commenti come questi: “È strano. Il ritmo sembra quello di una banda di New Orleans alle 3 del mattino”. “Ai miei bambini piace guardare la maggior parte degli spot pubblicitari in televisione, ma quando c'è quella cosa delle scarpe vanno in bagno o al frigorifero”. “Penso che sia troppo snob”. “Mi pare che qualcuno cerchi di fare troppo il furbo”.

Venne fuori una cosa molto interessante quando tutte le interviste furono messe insieme e analizzate. Il 4 per cento a cui era piaciuto lo spot erano persone abbastanza simili a Ted in termini di reddito, istruzione, classe e interessi. Il restante 96 per cento apparteneva sicuramente a una diversa categoria “socio-economica”.

Gli spot di Ted, che erano costati circa 20.000 dollari, avevano fallito perché Ted aveva pensato soltanto ai propri interessi.

Aveva preparato gli spot pensando al proprio modo di scegliere le scarpe, non al modo di scegliere della stragrande maggioranza. Aveva sviluppato degli spot che lo soddisfacevano *personalmente*, non degli spot che soddisfacessero la massa delle persone.

I risultati sarebbero stati molto diversi se Ted si fosse immedesimato nelle menti della massa di persone normali e si fosse posto due domande: "Se fossi un genitore, che genere di pubblicità mi farebbe voler comprare quelle scarpe?" "Se fossi un bambino, che genere di pubblicità mi farebbe andare a dire a mia madre o mio padre che voglio quelle scarpe?"

Il motivo per cui Joan ha fallito nelle vendite. Joan è una ragazza intelligente, ben istruita e attraente di 24 anni. Fresca di studi universitari, Joan aveva trovato lavoro come assistente dell'ufficio acquisti di prêt-à-porter in un grande magazzino dai prezzi medio-bassi. Arrivò fortemente raccomandata. "Joan ha ambizione, talento ed entusiasmo", diceva la lettera. "Sicuramente avrà un grande successo".

Ma Joan non ebbe "un grande successo". Joan resistette solo 8 mesi, lasciando poi il campo degli ordinativi per un altro impiego.

Conoscevo bene il suo responsabile dell'ufficio acquisti e un giorno gli chiesi cos'era accaduto.

"Joan è una brava ragazza con molte buone qualità", disse. "Ma aveva una grossa limitazione".

"Qual era?" chiesi.

"Joan comprava sempre capi che piacevano a lei, ma non alla maggior parte dei nostri clienti. Sceglieva stili, colori, materiali e prezzi che piacevano a lei senza immedesimarsi nelle persone che vengono a fare acquisti. Quando le suggerivo che forse una certa linea non era adatta a noi, diceva: 'Oh, questa la adoreranno. Io la adoro. Questa si venderà velocemente'.

"Joan era cresciuta in una famiglia benestante. Era stata educata a pretendere la qualità. Il prezzo per lei non era importante. Joan non riusciva proprio a vedere l'abbigliamento con gli occhi delle persone con reddito medio-basso. Quindi la merce che comprava era assolutamente inadeguata".

Il punto è questo: per fare in modo che gli altri facciano quello che volete che facciano, dovete vedere le cose attraverso i loro occhi. Quando v'immedesimate, il segreto di come

influenzare efficacemente altre persone salta fuori. Un amico rappresentante di grande successo mi disse che passa molto tempo ad anticipare come reagiranno i candidati prima di fare la propria presentazione. Immedesimarsi con il pubblico aiuta l'oratore a fare un discorso più interessante e incisivo. Immedesimarsi con gli impiegati aiuta il supervisore a dare istruzioni più efficaci, meglio recepite.

Un giovane dirigente di un'agenzia di credito mi spiegò come questa tecnica funzionava nel suo caso.

"Quando fui mandato in questo negozio (un negozio di abbigliamento di media grandezza) come assistente direttore del credito, mi fu assegnato il compito di occuparmi di tutta la corrispondenza di recupero crediti. Le lettere di recupero crediti che il negozio usava mi delusero molto. Erano forti, insultanti e minacciose. Le lessi e pensai: 'Mi arrabbierei se qualcuno mi spedisse una lettera come questa. Non pagherei mai'. Allora mi sono messo al lavoro e ho cominciato a scrivere il genere di lettera che mi avrebbe indotto a pagare un conto scaduto. Funzionò. Immedesimandomi cliente moroso, per così dire, il recupero dei crediti arrivò a un livello senza precedenti".

Numerosi candidati politici perdono le elezioni perché non riescono a vedersi attraverso le menti dei normali elettori. Una volta un politico candidato per un incarico nazionale, apparentemente qualificato quanto il suo oppositore, perse con un enorme distacco per una sola ragione. Usava un vocabolario che solo una piccola percentuale degli elettori poteva comprendere.

Il suo oppositore, invece, pensava in termini degli interessi dell'elettore. Quando parlava con gli agricoltori, usava il loro linguaggio. Quando parlava agli operai, usava parole che erano loro familiari. Quando parlava in televisione, si rivolgeva al Sig. Elettore Normale, non al Dott. Professore Universitario.

Ricordate questa domanda: "Cosa penserei di questo se scambiassi posto con l'altra persona?" Questo spiana la strada a un'azione di maggiore successo.

Pensare agli interessi delle persone che vogliamo influenzare è un'eccellente regola sul modo di pensare in ogni situazione. Alcuni anni fa un piccolo produttore di materiale elettronico sviluppò un fusibile che non si bruciava mai. Il produttore fissò il prezzo del prodotto al dettaglio a 1,25 dollari e poi assunse un'agenzia pubblicitaria per promuoverlo.

Il pubblicitario a capo della campagna diventò subito intensamente entusiasta. Il suo piano era inondare tutta la nazione

con una pubblicità di massa in televisione, alla radio e sui giornali. “Questa è una grande occasione”, disse. “Nel primo anno ne venderemo 10 milioni”. I suoi consulenti tentarono di consigliargli cautela, spiegando che i fusibili non sono un articolo popolare, non hanno alcuna attrattiva e le persone vogliono spendere il meno possibile quando comprano dei fusibili. “Perché, invece”, dissero i consulenti, “non ci avvaliamo di riviste selezionate e li vendiamo a persone con alti livelli di reddito?”

Non furono ascoltati e fu avviata una campagna pubblicitaria di massa che venne interrotta dopo sei settimane a causa di “risultati insoddisfacenti”.

Il problema era questo: il pubblicitario vedeva i fusibili dal prezzo alto con i propri occhi, gli occhi di una persona che guadagna 75.000 dollari l'anno. Non riusciva a vedere il prodotto attraverso gli occhi del mercato di massa — le persone con livelli di reddito da 9.000 a 15.000 dollari l'anno. Se si fosse messo al loro posto, avrebbe visto la saggezza del suggerimento di indirizzare la promozione verso le fasce di reddito superiore e il contratto sarebbe stato salvo.

Sviluppate il vostro potere di immedesimarvi nelle persone che volete influenzare. Gli esercizi sottostanti vi aiuteranno in questo.

ESERCITARE L'IMMEDESIMAZIONE

Esercizi

Situazione	Per risultati migliori, chiedetevi
1. Dare istruzioni di lavoro a qualcuno	“Guardando la cosa dal punto di vista di qualcuno che è nuovo a tutto questo, sono stato chiaro?”
2. Scrivere un annuncio pubblicitario	“Se fossi un tipico acquirente, come reagirei a quest'annuncio?”
3. Comportamento al telefono	“Se fossi l'altra persona, cosa penserei della mia

- | | |
|-----------------------------------|---|
| | voce e del mio comportamento al telefono?” |
| 4. Fare un regalo | “Questo regalo è una cosa che piace a me o è qualcosa che piacerà a lui/lei?” (C’è spesso una differenza enorme.) |
| 5. Il mio modo d’impartire ordini | “Mi piacerebbe eseguire gli ordini se mi fossero impartiti nel modo in cui li impartisco agli altri?” |
| 6. Disciplina dei bambini | “Se fossi io il bambino – considerando la sua età, esperienza ed emozioni – come reagirei a questo genere di disciplina?” |
| 7. Il mio aspetto | “Cosa penserei del mio superiore se vestisse come me?” |
| 8. Preparare un discorso | “Considerando il genere di pubblico e i suoi interessi, cosa penserei di quest’affermazione?” |
| 9. Intrattenimento | “Se io fossi i miei ospiti, quale genere di cibo, musica e intrattenimento preferirei?” |

Mettete il principio dell'immedesimazione al lavoro per voi:

1. Considerate la situazione dell'altra persona. Mettetevi nei suoi panni, per così dire. Ricordate, i suoi interessi, reddito, intelligenza e passato possono differire notevolmente dai vostri.
2. Ora chiedete a voi stessi: “Se io fossi nella sua situazione, come reagirei a questa cosa?” (Qualsiasi sia la cosa che volete che la persona faccia).
3. Quindi agite facendo quello che vi farebbe muovere se voi foste l'altra persona.

Regola Numero 2 della leadership – riflettete: qual è il modo umano di gestire la cosa.

Le persone usano approcci diversi a situazioni di leadership. Un approccio è di assumere una posizione dittatoriale. Il dittatore prende tutte le decisioni senza consultare le persone coinvolte. Rifiuta di ascoltare il punto di vista dei subordinati perché, forse, nel profondo, ha paura che il subordinato possa avere ragione, e questo gli farebbe perdere la faccia.

I dittatori non durano molto. Gli impiegati possono fingere lealtà per un po' di tempo, ma ben presto si sviluppa il malcontento. Alcuni dei migliori impiegati se ne vanno, e quelli rimasti si coalizzano e tramano contro il tiranno. Il risultato è che l'organizzazione cessa di funzionare in modo armonico. Questo mette il dittatore in cattiva luce con il *proprio* superiore.

Una seconda tecnica di leadership è l'approccio freddo, meccanico di chi opera "secondo le regole". La persona che usa quest'approccio gestisce tutto esattamente come da manuale. Non riconosce che ogni norma o regolamento o piano è soltanto una guida per i casi *di tutti i giorni*. Questo aspirante leader tratta gli esseri umani come macchine. E fra tutte le cose che non piacciono alle persone, forse la più detestata è di essere trattati come una macchina. L'esperto di efficienza freddo e impersonale non è l'ideale. Le "macchine" che lavorano per lui sviluppano solo parte della loro energia.

Le persone che arrivano a grandi livelli di leadership usano un terzo approccio che chiameremo "Essere Umani".

Alcuni anni fa ho lavorato a stretto contatto con John S., un dirigente del dipartimento di sviluppo ingegneristico per un grande produttore di alluminio. John era diventato esperto nell'approccio dell'"Essere Umani" e ne stava godendo i frutti. In dozzine di piccoli modi John faceva in modo che le sue azioni dicessero: "Sei un essere umano. Ti rispetto. Sono qui per aiutarti in ogni modo possibile".

Quando una persona da un'altra città entrava nel suo dipartimento, John si dava personalmente da fare per aiutarla a trovare un'abitazione adeguata.

Attraverso la sua segretaria e altre due impiegate, organizzava feste di compleanno in ufficio per ogni membro dello staff. I circa 30 minuti richiesti per questa piccola cosa non erano un costo; erano invece un investimento per ottenere lealtà e rendimento.

Quando veniva a sapere che qualcuno nel suo staff apparteneva a una minoranza religiosa, John lo convocava e gli spiegava

come avrebbe fatto in modo che potesse osservare le festività religiose che non coincidevano con le festività nazionali.

Quando un impiegato o qualcuno nella famiglia dell'impiegato era malato, John se lo ricordava. Si prendeva del tempo per complimentare individualmente i membri del proprio staff per i loro raggiungimenti al di fuori del lavoro.

Ma la più grande testimonianza della filosofia dell'"Essere Umani" di John si vedeva nel modo in cui si occupava di un licenziamento. Uno degli impiegati che era stato assunto dal predecessore di John semplicemente non aveva l'attitudine e l'interesse per fare il lavoro richiesto. John si occupò del problema in modo magnifico. Non usò la consueta procedura di convocare l'impiegato nel proprio ufficio, dandogli prima la cattiva notizia e poi la seconda, 15 o 30 giorni per lasciare il posto.

Fece invece due cose insolite. Primo, spiegò perché era nell'interesse dell'impiegato trovare una situazione di lavoro nuova dove le sue attitudini e interessi sarebbero stati più utili. Lavorò con l'impiegato e lo mise in contatto con un bravo consulente del lavoro. Poi fece una cosa che andava oltre i suoi compiti e doveri. Aiutò l'impiegato a trovare un nuovo lavoro fissando colloqui con dirigenti di altre aziende dove c'era bisogno delle sue abilità. Dopo soli 18 giorni dalla comunicazione del "licenziamento" l'impiegato era stato ricollocato in una situazione di lavoro molto promettente.

Questa procedura di licenziamento mi affascinava, così chiesi a John di spiegare il ragionamento che c'era dietro. Lo spiegò così: "C'è una vecchia massima che ho assimilato e che tengo sempre in mente", cominciò. "Chiunque è sotto il potere di una persona è anche sotto la sua protezione. Per cominciare non avremmo mai dovuto assumere quella persona perché non era tagliata per quel genere di lavoro. Ma poiché lo avevamo fatto, il minimo che potevo fare era aiutarla a trovare un nuovo lavoro.

"Chiunque", continuò John, "può assumere una persona. Ma il test della leadership è come si licenzia qualcuno. Aiutare l'impiegato a trovare un nuovo lavoro prima di andarsene ha sviluppato un senso di sicurezza del lavoro in ogni persona del mio dipartimento. Ho fatto loro sapere attraverso l'esempio che nessuno sarà scaricato fin tanto che io sarò qui".

State attenti. Il tipo di leadership dell'"Essere Umani" dà i suoi frutti. Non c'erano pettegolezzi dietro le spalle di John.

Riceveva lealtà e appoggio incondizionati. Aveva la massima sicurezza del lavoro perché lui dava la massima sicurezza del lavoro ai suoi subalterni.

Per circa 15 anni sono stato molto amico di una persona che chiamerò Bob W. Adesso Bob è un cinquantenne. È cresciuto in mezzo alle difficoltà. Con un tipo d'istruzione "o la va o la spacca" e niente soldi, nel 1931 Bob si ritrovò senza un lavoro. Ma è sempre stato uno che si arrangia. Mai con le mani in mano, Bob avviò un negozio di tappezzeria nel proprio garage. Grazie al suo costante impegno, il suo giro d'affari è cresciuto e oggi la sua attività è diventata una moderna fabbrica di mobili con più di 300 impiegati.

Oggi Bob è un milionario. I soldi e le cose materiali non sono più una preoccupazione. Ma Bob è ricco anche in un altro senso. È un milionario in termini di amici, realizzazione e soddisfazione.

Delle molte eccellenti qualità di Bob, risalta il suo grande desiderio di aiutare le altre persone. Bob è *umano* ed è uno specialista nel trattare gli altri nel modo in cui gli esseri umani vogliono essere trattati.

Un giorno Bob ed io stavamo discutendo del criticare le persone. Il modo umano di Bob per farlo è una formula fondamentale. Ecco come la descrive: "Non penso che troverai qualcuno che dica che sono tenero o debole. Io mando avanti un'attività. Quando qualcosa non va, la metto a posto. È il modo in cui la metto a posto – quello è importante. Se gli impiegati fanno qualcosa di sbagliato o fanno un errore, mi guardo bene dal ferire i loro sentimenti e farli sentire insignificanti o imbarazzati. Uso quattro semplici passi:

Primo, parlo con loro in privato.

Secondo, faccio loro dei complimenti per quello che stanno facendo bene.

Terzo, indico la cosa che al momento potrebbero fare meglio e li aiuto a trovare il modo per farla meglio.

Quarto, faccio loro ancora dei complimenti sulle loro buone qualità.

"Questa formula in quattro passi funziona. Quando faccio in questo modo, le persone mi ringraziano perché ho scoperto che è esattamente il modo che piace loro. Quando escono da questo ufficio è stato loro ricordato che non solo sono bravi, ma che possono anche migliorare.

“Ho scommesso sulle persone per tutta la vita”, dice Bob. “E meglio le tratto, migliori sono le cose che mi accadono. Sinceramente, non pianifico le cose in questo modo. Ma è così che funziona.

“Permettimi di farti un esempio. Circa cinque o sei anni fa, uno della produzione venne al lavoro ubriaco. Si creò ben presto molta agitazione in fabbrica. Questa persona aveva preso una tanica da 20 litri di vernice e la stava spargendo dappertutto. Gli altri lavoratori gli tolsero la tanica e il sovrintendente lo scortò fuori.

“Uscii fuori e lo trovai seduto contro l’edificio in uno stato di disorientamento. Lo aiutai ad alzarsi, me lo caricai in macchina e lo portai a casa sua. Sua moglie era molto agitata. Tentai di rassicurarla che tutto sarebbe andato bene. ‘Oh, ma lei non capisce’, disse. ‘Il Sig. W. (che ero io) non perdona chi si presenta al lavoro ubriaco. Jim ha perso il lavoro, cosa faremo adesso?’. Le dissi che Jim non sarebbe stato licenziato. Mi chiese come facevo a saperlo. La ragione, spiegai, era che il Sig. W. ero io.

“Lei quasi svenne. Le dissi che avrei fatto di tutto per aiutare Jim in fabbrica e che mi auguravo che lei facesse tutto quello che poteva fare in casa; e di farlo venire al lavoro la mattina successiva.

“Quando tornai in fabbrica andai al reparto di Jim e parlai ai suoi colleghi di lavoro. Dissi loro: ‘Oggi avete visto una cosa sgradevole, ma voglio che la dimentichiate. Jim tornerà domani. Siate gentili con lui. È stato per molto tempo un buon lavoratore ed è nostro dovere dargli un’altra opportunità’.

“Jim si riprese e l’alcool non fu mai più un problema. Dimenticai presto l’incidente. Ma Jim non lo dimenticò. Due anni fa la sede centrale del sindacato mandò delle persone per negoziare il contratto per i lavoratori locali. Presentarono delle richieste inconcepibili, semplicemente irrealistiche. Jim – il quieto, mite Jim – improvvisamente diventò un leader. Si diede da fare e ricordò alle persone in fabbrica che avevano sempre avuto un trattamento equo dal Sig. W. e che non avevamo bisogno di persone esterne che venivano a dirci come condurre i nostri affari.

“Le persone esterne andarono via e come sempre negoziammo il contratto come amici, grazie a Jim”.

Ecco due modi di usare l’approccio “Essere Umani” per fare di voi un leader migliore. Primo, ogni volta che affrontate una

questione difficile che coinvolge altre persone, chiedetevi: *“Qual è il modo umano di affrontare questa cosa?”*

Riflettete su questa domanda quando c'è disaccordo fra i vostri subalterni, o quando un impiegato crea problemi.

Ricordate la formula di Bob W. per aiutare gli altri a correggere i propri errori. Evitate il sarcasmo. Evitate di essere cinici. Evitate di degradare le persone. Evitate di dar loro delle lezioni.

Chiedetevi: *“Qual è il modo umano di trattare le persone?”* Dà sempre dei frutti – qualche volta prima, qualche volta dopo, ma dà sempre dei frutti.

Un secondo modo di trarre profitto dalla regola *“Essere Umani”* è *fare in modo che le vostre azioni mostrino che mettete le persone al primo posto*. Mostrate interesse nei raggiungimenti dei vostri subalterni al di fuori del lavoro. Trattate tutti con dignità. Ricordatevi che lo scopo primario della vita è di viverla con soddisfazione. Come regola generale, più mostrate interesse in una persona, più questa produrrà per voi. E il suo rendimento è ciò che vi porta avanti verso un successo sempre più grande.

Lodate i vostri subalterni presso il vostro supervisore mettendo una buona parola per loro ogni volta che è possibile. È una vecchia usanza americana ammirare la persona che sta dalla parte dei più deboli. I vostri subalterni apprezzeranno i vostri elogi e la loro lealtà nei vostri confronti crescerà. E non temete che questo diminuisca la vostra importanza agli occhi del vostro supervisore. Al contrario, una persona abbastanza grande da essere umile, appare più sicura di sé della persona insicura, che si sente spinta a richiamare attenzione sui propri raggiungimenti. Un po' di modestia può portare lontano.

Elogiate personalmente i vostri subalterni ogni volta che potete. Elogiateli per la loro collaborazione. Elogiateli per ogni sforzo in più che hanno fatto. L'elogio è il singolo incentivo più grande che potete dare alle persone, e non vi costa niente. Inoltre, i *“voti di preferenza”* hanno spesso scalzato candidati potenti e famosi. Non sapete mai quando i vostri subalterni possono ricambiarsi il favore intervenendo in vostra difesa.

Prendete l'abitudine di elogiare le persone.

Prendete le persone per il verso giusto. Siate umani.

Regola Numero 3 della leadership: pensate progresso, credete nel progresso, spingete per il progresso.

Una delle affermazioni più belle che qualcuno può fare sul vostro conto è: "Lui/lei rappresenta il progresso. È la persona adatta per il lavoro".

Le promozioni in tutti i campi vanno alle persone che credono in – e spingono per – il progresso. I leader, i veri leader, sono pochi. Le persone conservatrici (quelle del "va tutto bene, non stuzzichiamo il can che dorme") superano nettamente in numero quelle progressiste (quelle del "c'è spazio per migliorare, mettiamoci al lavoro e miglioriamo"). Entrate a far parte dell'élite dei leader. Sviluppate una visione protesa al futuro.

Ci sono due cose speciali che potete fare per sviluppare la vostra visione progressista:

1. Pensate al miglioramento in tutto quello che fate.
2. Pensate a standard alti in tutto quello che fate.

Diversi mesi fa il presidente di un'azienda di media grandezza mi chiese di aiutarlo a prendere una decisione importante. Questo titolare aveva costruito l'attività da solo e aveva operato come direttore delle vendite. Ora, con sette rappresentanti assunti, aveva deciso che il prossimo passo era di promuovere uno dei suoi rappresentanti al posto di direttore delle vendite. Aveva ridotto la scelta a tre persone, tutte quasi alla pari come esperienza e rendimento nella vendita.

Il mio compito era passare un giorno sul campo con ognuna di queste persone e poi riferire la mia opinione su quale persona sembrava essere la più qualificata per gestire il gruppo. A ognuna fu detto che un consulente l'avrebbe incontrata per parlare della strategia delle vendite nel suo complesso. Per ovvie ragioni, non fu loro detto lo scopo specifico del nostro incontro.

Due delle persone reagirono quasi allo stesso modo. Entrambi erano a disagio con me. Sembravano avvertire che ero là per "cambiare le cose". Erano strenui difensori dello status quo. Approvavano il modo in cui tutto veniva fatto. Feci domande su com'erano distribuite le zone, sul programma provvigionale, sul materiale promozionale per le vendite – su tutte le sfaccettature del lavoro delle vendite. Ma su ogni punto la risposta era sempre: "Va tutto bene". Riguardo alcuni punti specifici queste due persone spiegavano perché i metodi attuali non potevano e non dovevano essere cambiati. In sintesi, queste due persone volevano che lo status quo restasse lo status quo. Una di loro mi

disse, mentre mi accompagnava in albergo: "Non so esattamente perché lei ha passato la giornata con me, ma dica al Sig. M. che per me va tutto bene così com'è. Che non cambi niente".

La terza persona era meravigliosamente diversa. Era contenta dell'azienda e orgogliosa della sua crescita. Ma non era del tutto soddisfatta. Voleva dei miglioramenti. Per tutta la giornata questo terzo rappresentante mi parlò delle sue idee per fare nuovi affari, per offrire un servizio migliore ai clienti, per ridurre il tempo sprecato, per rivedere il piano provvigionale per dare più incentivi, tutto perché lui – e l'azienda – guadagnassero di più. Aveva tracciato una nuova campagna pubblicitaria alla quale stava pensando. Quando lo lasciai, il suo commento di saluto fu: "Sicuramente apprezzo l'opportunità di raccontare a qualcuno alcune delle mie idee. Abbiamo una buona struttura ma credo che possiamo migliorarla".

La mia raccomandazione, chiaramente, fu a favore della terza persona. Fu una raccomandazione che coincise perfettamente con le sensazioni del presidente. Credete nell'espansione, nell'efficienza, in nuovi prodotti, in nuove procedure, in scuole migliori, nell'aumento della prosperità.

Credete in – e spinge per – il progresso; e sarete dei leader!

Da giovane, ho avuto l'opportunità di vedere come i diversi modi di pensare di due leader possono fare una sorprendente differenza nel rendimento di chi è sotto di loro.

Ho frequentato una scuola elementare e media di campagna: otto classi, un solo insegnante, e quaranta bambini tutti stipati insieme tra quattro mura di mattoni. Un nuovo insegnante era sempre un grande avvenimento. Guidati dai ragazzi *grandi* – quelli di seconda e terza media – gli alunni si davano da fare per vedere fino a che punto potevano spingersi.

Un anno ci fu il caos. Ogni giorno c'erano dozzine delle solite burle scolastiche, "guerre" di palline e aeroplanini di carta. Poi c'erano fatti più gravi come chiudere l'insegnante fuori dalla scuola per un'intera mezza giornata o, in un'altra occasione, l'opposto, barricandola all'interno dell'edificio per ore.

Un'altra volta ognuno dei ragazzi più grandi portò il proprio cane in aula.

Lasciatemi aggiungere che quei bambini non erano delinquenti. Il furto, la violenza fisica e i danni provocati intenzionalmente non erano i loro obiettivi. Erano bambini sani, condi-

zionati dalla vigorosa vita rurale, che avevano bisogno di sfogare le loro grandi energie represses e la loro ingegnosit .

In qualche modo l'insegnante riusc  a resistere nella scuola fino alla fine dell'anno. Nessuno si sorprese che il settembre successivo ci fosse una nuova insegnante.

La nuova insegnante ottenne un rendimento sorprendentemente diverso dai bambini. Fece leva sul loro orgoglio personale e sul loro senso di rispetto. Li incoraggi  a sviluppare giudizio. A ogni bambino fu assegnata una responsabilit  specifica, come pulire le lavagne o i cancellini, o dare i voti ai compiti dei pi  piccoli. La nuova insegnante trov  dei modi creativi per impiegare le energie che erano state cos  male indirizzate alcuni mesi prima. Il suo programma educativo era centrato sulla costruzione del carattere.

Perch  i bambini agirono come piccoli diavoli un anno e come piccoli angeli il seguente? La differenza era il leader, la loro insegnante. Onestamente, non possiamo biasimare i bambini per le ragazzate di un intero anno di scuola. In ogni occasione era l'insegnante che dava la direzione.

Alla prima insegnante, nel profondo, non importava se i bambini progredivano. Non fiss  obiettivi per i bambini. Non li incoraggi . Non riusciva a controllare la propria collera. Non le piaceva insegnare e quindi agli alunni non piaceva imparare.

Ma la seconda insegnante aveva standard alti, positivi. Le piacevano sinceramente i bambini e voleva che raggiungessero molto. Considerava ognuno come un individuo. Ottenne facilmente la disciplina perch  in tutto quello che faceva, *lei* era disciplinata.

E in entrambi i casi, gli alunni adeguarono la propria condotta affin  corrispondesse all'esempio degli insegnanti.

Vediamo questa stessa forma di adeguamento avvenire ogni giorno in gruppi di adulti. Durante la Seconda Guerra Mondiale i capi militari vedevano che il morale pi  alto non si trovava mai nelle unit  dove i comandanti erano "tranquilli", "rilassati" e "senza entusiasmo". Le unit  migliori erano quelle guidate da ufficiali con standard alti e che applicavano i regolamenti militari in modo equo e corretto. Il personale militare semplicemente non rispetta e ammira ufficiali che hanno bassi standard.

Anche gli studenti universitari prendono spunto dagli esempi dati dai professori. Gli studenti con un certo professore saltano le lezioni, copiano i compiti e trovano vari modi per passare

senza studiare seriamente. Ma quegli stessi studenti, con un altro professore, studiano volentieri di più per approfondire la materia.

Nel campo del lavoro troviamo di nuovo persone che modellano il proprio modo di pensare secondo quello del loro superiore. Studiate attentamente un gruppo d'impiegati. Osservate le loro abitudini, i modi di fare, gli atteggiamenti verso l'azienda, l'etica, l'autocontrollo. Poi paragonate quello che avete visto al comportamento del superiore e troverete delle somiglianze sorprendenti.

Ogni anno molte aziende che hanno rallentato e sono in caduta vengono ricostruite. Come? Cambiando alcuni *alti* dirigenti. Le aziende (e le università e le parrocchie e i circoli e i sindacati e ogni altro genere di organizzazioni) vengono ricostruite con successo dall'alto verso il basso, non dal basso verso l'alto. Cambiate il modo di pensare in alto e cambierete automaticamente il modo di pensare in basso.

Ricordate questo: quando prendete il comando di un gruppo, le persone in quel gruppo cominciano immediatamente ad adattarsi agli standard che voi fissate. Questo è molto ben visibile durante le prime settimane. La loro grande preoccupazione è "inquadrarvi", mettervi a fuoco, scoprire quello che vi aspettate da loro. Osservano ogni vostra mossa. Pensano: Quanta corda mi darà? Come vuole che si facciano le cose? Cosa lo soddisfa? Cosa dirà se faccio questo o faccio quello?

Una volta che lo scoprono, agiscono di conseguenza.

Controllate l'esempio che date. Usate questa vecchia ma sempre valida quartina come guida:

Che genere di mondo
sarebbe questo mondo,
Se tutte le persone che ci sono
fossero proprio come me?

Per aggiungere significato a questo test autoimposto, sostituite la parola *mondo* con *azienda* affinché si legga:

Che genere di azienda
sarebbe questa azienda,
Se tutte le persone che ci sono
fossero proprio come me?

Similmente, chiedetevi che genere di circolo, comunità, scuola, parrocchia sarebbe se tutti agissero come voi.

Pensate, parlate, agite, vivete nel modo in cui volete che i vostri subalterni pensino, parlino, agiscano, vivano — e lo faranno.

Nell'arco di un certo periodo di tempo, i subalterni tendono a diventare delle copie del loro capo. Il modo più semplice di ottenere un rendimento di alto livello è di assicurarsi che valga la pena duplicare l'originale.

PENSO IN MODO PROGRESSISTA?

LISTA DI CONTROLLO

- A. *Penso in modo progressista nei confronti del mio lavoro?*
 1. Valuto il mio lavoro con l'atteggiamento del "come possiamo farlo meglio"?
 2. Parlo bene della mia azienda, delle persone che ci lavorano e dei prodotti che vende ogni volta che è possibile?
 3. I miei standard personali riferiti alla quantità e alla qualità del mio rendimento sono più alti adesso rispetto a 3 o 6 mesi fa?
 4. Sto dando un esempio di eccellenza a subalterni, colleghi e altri con cui lavoro?
- B. *Penso in modo progressista nei confronti della mia famiglia?*
 1. Oggi la mia famiglia è più felice rispetto a 3 o 6 mesi fa?
 2. Sto seguendo un piano per migliorare lo standard di vita della mia famiglia?
 3. La mia famiglia ha un'ampia varietà di attività stimolanti fuori casa?
 4. Do l'esempio di essere "un progressista", un fautore del progresso, ai miei figli?
- C. *Penso in modo progressista nei confronti di me stesso?*
 1. Posso onestamente dire di essere una persona migliore oggi rispetto a 3 o 6 mesi fa?
 2. Sto seguendo un programma strutturato di automiglioramento per aumentare il mio valore per gli altri?
 3. Ho degli obiettivi futuri per almeno i prossimi 5 anni?
 4. Sono uno che mette energia in ogni organizzazione o gruppo ai quali appartengo?
- D. *Penso in modo progressista nei confronti della mia comunità?*

1. Ho fatto qualcosa negli ultimi sei mesi che sinceramente abbia migliorato la mia comunità (quartiere, parrocchia, scuola, ecc.)?
2. Metto energia nei progetti della comunità invece di obiettare, criticare o lamentarmi?
3. Ho mai preso l'iniziativa per portare qualche miglioramento nella mia comunità?
4. Parlo bene dei miei vicini di casa e dei miei concittadini?

Regola Numero 4 della leadership: prendetevi del tempo per conferire con voi stessi e attingere al potere supremo della vostra mente.

Di solito consideriamo i leader come persone eccezionalmente occupate. E lo sono. La leadership richiede di stare sulla cresta dell'onda. Ma anche se di solito è una cosa che si trascura, è da notare che i leader passano una considerevole quantità di tempo da soli, da soli con nient'altro che il loro strumento per il pensiero.

Guardate le vite dei grandi leader religiosi e scoprirete che ognuno passava una considerevole quantità di tempo da solo. Mosè era frequentemente solo, spesso per lunghi periodi. Lo stesso vale per Gesù, Buddha, Confucio, Maometto, Gandhi – ogni grande leader religioso della storia ha passato molto tempo in solitudine, lontano dalle distrazioni della vita.

Anche i leader politici, quelli che hanno scritto la storia nel bene o nel male, hanno trovato ispirazione nella solitudine. È interessante domandarsi se Franklin D. Roosevelt avrebbe potuto sviluppare le sue insolite capacità di leadership se non avesse passato molto tempo da solo mentre guariva dalla poliomielite. Harry Truman aveva passato molto tempo da solo da ragazzo e da adulto in una fattoria del Missouri.

È abbastanza probabile che Hitler non avrebbe mai raggiunto il potere se non avesse passato mesi in prigione, da solo, dove ebbe il tempo di mettere insieme il *Mein Kampf*, quel brillante piano diabolico per conquistare il mondo che ha portato i tedeschi a vivere un periodo cupo della loro storia.

Molti dei leader comunisti che hanno dimostrato di essere molto abili diplomaticamente – Lenin, Stalin, Marx e molti altri – hanno vissuto dei periodi in prigione dove hanno potuto, senza distrazioni, progettare le mosse future.

Le migliori università costringono i professori a tenere lezioni solo cinque ore la settimana affinché abbiano tempo per pensare.

Molti grandi dirigenti sono circondati tutto il giorno da assistenti, segretarie, telefoni e rapporti. Ma osservateli per 168 ore la settimana e per 720 ore al mese e scoprirete che passano una quantità sorprendente di tempo a pensare ininterrottamente.

Il punto è questo: la persona di successo, in qualsiasi campo, si prende del tempo per conferire con se stessa.

I leader usano la solitudine per mettere insieme i pezzi di un problema, per trovare soluzioni, progettare e, in una frase, per pensare ad alto livello.

Molte persone non riescono ad attingere al proprio potere creativo da leader perché conferiscono con tutto e con tutti eccetto se stessi. Conoscete bene questo tipo di persona. È quella che fa di tutto per *non* restare sola. Va agli estremi per circondarsi di persone. Non sopporta di restare sola nel proprio ufficio, quindi vaga alla ricerca di altre persone. Raramente passa delle serate da sola. Sente un bisogno irrefrenabile di parlare con altri in ogni momento. Fa una scorpacciata enorme di chiacchiere e pettegolezzi.

Quando questa persona viene costretta dalle circostanze a restare fisicamente da sola, trova modi per evitare di essere mentalmente sola. In momenti come questi ricorre alla televisione, ai giornali, alla radio, al telefono, a qualsiasi cosa che prenda il sopravvento sul proprio pensiero. In effetti dice: "Sig.ra TV, Sig. Giornale, tenete occupata la mia mente.

Ho paura di occuparla con i miei pensieri".

Il Sig. "Non sopporto restare solo" evita il pensiero indipendente. Taglia fuori la propria mente.

È psicologicamente spaventato dai propri pensieri. Con il passare del tempo, il Sig. "Non sopporto restare solo" diventa sempre più superficiale. Fa molte mosse sconsiderate. Non riesce a sviluppare una fermezza nei propri propositi, una stabilità personale. Sfortunatamente, ignora i superpoteri che giacciono inutilizzati dietro la sua fronte.

Non siate un Sig. "Non sopporto restare solo". I leader di successo attingono ai loro superpoteri attraverso la solitudine. Potete farlo anche voi.

Vediamo come.

Come parte di un corso di sviluppo professionale chiesi a 13 partecipanti di isolarsi un'ora ogni giorno per due settimane. Ai partecipanti fu chiesto di allontanarsi da tutte le distrazioni e costruttivamente pensare a qualsiasi cosa venisse loro in mente.

Alla fine delle due settimane ogni partecipante, senza eccezione, riferì che l'esperienza era stata straordinariamente pratica e valida. Uno di loro affermò che prima dell'esperimento di gestione della solitudine era stato sul punto di chiudere nettamente i rapporti con un altro dirigente, ma riflettendo in modo chiaro aveva trovato la causa del problema e il modo di correggerlo. Altri riferirono di aver risolto problemi relativi a diverse cose come cambiare occupazione, difficoltà matrimoniali, comprare una casa e scegliere la scuola per un figlio adolescente.

Ogni partecipante riferì con entusiasmo di aver raggiunto una migliore comprensione di sé – delle proprie forze e debolezze – di quanta non ne avesse mai raggiunta prima.

I partecipanti scoprirono anche un'altra cosa di grande importanza. *Scoprirono che le decisioni e le osservazioni fatte in regime di solitudine gestita sono misteriosamente corrette al 100 per cento!* I partecipanti scoprirono che quando si solleva la nebbia, la scelta giusta diventa lampante.

La solitudine gestita dà i suoi frutti.

Recentemente una mia collega cambiò completamente posizione riguardo a una questione problematica. Ero curioso di sapere perché aveva cambiato idea, giacché la questione era fondamentale. La sua risposta fu questa: "Non avevo del tutto chiaro quello che avremmo dovuto fare. Quindi questa mattina mi sono svegliata alle 3:30, mi sono fatta una tazza di caffè, e sono rimasta seduta sul divano a pensare fino alle 7:00. Vedo la questione molto più chiaramente adesso. Quindi l'unica cosa che posso fare è cambiare la mia posizione".

E la sua nuova posizione dimostrò di essere del tutto corretta.

Decidete adesso di mettere da parte un po' di tempo tutti i giorni (almeno trenta minuti) per restare completamente da soli con voi stessi.

Forse la mattina presto, prima che ci sia in giro chiunque altro, potrebbe essere la cosa migliore. O forse la sera tardi potrebbe essere un momento migliore. La cosa importante è scegliere un momento quando la vostra mente è fresca e quando siete liberi dalle distrazioni.

Potete usare questo tempo per fare due tipi di riflessioni: dirette e indirette. Per pensare in modo diretto, rivedete il problema principale che dovete affrontare. Nella solitudine la vostra mente esaminerà obiettivamente il problema e vi porterà alla risposta giusta.

Per pensare in modo indiretto, lasciate che la vostra mente scelga quello a cui vuole pensare. In momenti come questi il vostro subconscio attinge alla vostra banca della memoria che conseguentemente alimenta la vostra mente cosciente. Il modo di pensare indiretto è molto utile per fare un'autovalutazione. Vi aiuta ad andare a fondo di questioni fondamentali come: "Come posso fare meglio? Quale dovrebbe essere la mia prossima mossa?".

Ricordate, il lavoro principale di un leader è pensare. E la migliore preparazione per la leadership è pensare. Passate un po' di tempo in solitudine gestita tutti i giorni, e pensatevi sulla strada del successo.

RIEPILOGO

Per essere un Leader più efficace, mettete questi quattro principi della leadership in pratica

1. Immedesimatevi nelle persone che volete influenzare. È facile fare in modo che gli altri facciano quello che volete che facciano, se vedete le cose attraverso i loro occhi. Fatevi questa domanda prima di agire: "Cosa ne penserei, se prendessi il posto dell'altra persona?"
2. Applicate la regola dell'"Essere umani" nei vostri rapporti con gli altri. Chiedetevi: "Qual è il modo umano di gestire la cosa?". In tutto quello che fate, fate vedere che mettete le persone al primo posto. Date alle altre persone il genere di trattamento che a voi piace ricevere. Sarete premiati per questo.
3. Pensate progresso, credete nel progresso, spingete per il progresso. Pensate miglioramento in tutto quello che fate. Pensate alti standard in tutto quello che fate. Nel tempo i subalterni diventano delle copie del proprio capo. Assicuratevi che valga la pena duplicare l'originale. Prendete questa decisione personale: "A casa, al lavoro, nella comunità, se si parla di progresso sono a favore".

4. Prendetevi del tempo per conferire con voi stessi e attingere al supremo potere della vostra mente. La solitudine gestita dà i suoi frutti. Usatela per liberare il vostro potere creativo. Usatela per trovare soluzioni a problemi personali e di lavoro. Passate del tempo da soli tutti i giorni soltanto per pensare. Usate la tecnica di pensiero che tutti i grandi leader usano. Conferite con voi stessi.

COME USARE LA MAGIA DI PENSARE IN GRANDE NELLE SITUAZIONI CRUCIALI DELLA VITA

C'è della magia nel pensare in grande. Ma è molto facile dimenticarlo. Quando incontrate dei momenti difficili, c'è il pericolo che il vostro pensiero rimpicciolisca. E quando questo accade, perdete.

Di seguito ci sono delle brevi indicazioni per restare grandi quando avete la tentazione di usare un approccio piccolo.

Forse vorrete scrivere queste indicazioni su delle schede per una più rapida consultazione.

A. Quando le persone piccole tentano di buttarvi giù, PENSATE IN GRANDE. Sicuramente ci sono delle persone che vogliono che perdiате, che abbiate delle disgrazie, che veniate rimproverati. Ma queste persone non possono farvi del male se ricorderete tre cose:

1. Vincete quando rifiutate di lottare contro le persone meschine. Lottando contro le persone meschine vi abbassate al loro livello. Restate grandi.
2. Aspettatevi di diventare bersagli dei cecchini. È la prova che state crescendo.
3. Ricordate che i cecchini sono psicologicamente malati. Siate Grandi. Compatiteli.

Pensate Grande Abbastanza da essere immuni agli attacchi delle persone meschine.

B. Quando la sensazione del "non ho quello che ci vuole" s'insinua in voi, PENSATE IN GRANDE. Ricordate: se pensate di essere deboli, lo siete. Se pensate di essere inadeguati, lo siete. Se pensate di essere di seconda categoria, lo siete.

Sconfiggete la tendenza naturale a sminuire voi stessi usando questi strumenti:

1. Abbiate un aspetto importante. Vi aiuta a pensarvi importanti. Il vostro aspetto esteriore ha molto a che fare con come vi sentite interiormente.
2. Concentratevi sulle vostre risorse. Sviluppate una pubblicità per vendervi a voi stessi *e usatela*. Imparate a caricarvi al massimo. Arrivate a conoscere il vostro io *positivo*.
3. Mettete le altre persone nella giusta prospettiva. L'altra persona è solo un essere umano, quindi perché averne paura?

Pensate Grande Abbastanza da vedere quanto siete veramente bravi!

C. Quando una discussione o una disputa sembrano inevitabili, PENSATE IN GRANDE. Resistete con successo alla tentazione di discutere e litigare:

1. Chiedendovi: "Sinceramente, è una cosa così importante da cominciare un litigio?"
2. Ricordando a voi stessi che non si guadagna mai niente da una disputa, che si perde sempre qualcosa.

Pensate Grande Abbastanza da vedere che litigi, discussioni, dispute e contese non vi aiuteranno mai ad arrivare dove volete andare.

D. Quando vi sentite sconfitti, PENSATE IN GRANDE. Non è possibile raggiungere un grande successo senza incontrare fatica e contrattempi. Ma è possibile vivere il resto della vita senza sconfitte. Le persone che pensano in grande reagiscono così ai contrattempi:

Considerate il contrattempo come una lezione. Imparate da esso. Analizzatelo. Usatelo per proiettarvi in avanti. Salvate qualcosa da ogni contrattempo.

Mescolate la perseveranza con la sperimentazione. Fate un passo indietro e ricominciate con un nuovo approccio.

Pensate Grande Abbastanza da vedere che la sconfitta è uno stato mentale, niente più.

E. Quando l'amore inizia ad affievolirsi, PENSATE IN GRANDE. Il modo di pensare negativo, meschino, del tipo

“Lei(Lui) è ingiusta(o) nei miei confronti quindi gliela farò pagare” uccide l’amore, distrugge l’affetto che potrebbe essere vostro. Fate in questo modo quando le cose non vanno bene sul versante sentimentale:

1. Concentratevi sulle qualità migliori della persona che volete che vi ami. Mettete le piccole cose al loro posto – in secondo piano.
2. Fate qualcosa di speciale per il vostro coniuge – e fatelo spesso. Pensate Grande Abbastanza da trovare il segreto delle gioie in una relazione.

F. Quando sentite che i vostri progressi sul lavoro stanno rallentando, PENSATE IN GRANDE. Non importa cosa fate e quale sia la vostra occupazione, una posizione più alta, uno stipendio più alto, vengono da una cosa sola: dall’aumento della qualità e della quantità del vostro rendimento. Fate quanto segue:

Pensate: “Posso fare meglio”. Il meglio non è irraggiungibile. C’è spazio per fare tutto meglio. Niente a questo mondo è fatto nel modo migliore possibile. E quando pensate: “Posso fare meglio”, i modi per operare meglio compariranno. Pensare “posso fare meglio” accende il vostro potere creativo.

Pensate Grande Abbastanza da vedere che se mettete il servizio al primo posto, i soldi arriveranno da soli.

Stando alle parole di Publilio Siro:

**Un uomo saggio sarà padrone della propria mente.
Uno sciocco ne sarà schiavo.**

