STEPHEN R. COVEY

NUOVA EDIZIONE

The 7 Habits of Highly Effective People

Le 7 REGOLE PER AVERE SUCCESSO

TRADOTTO IN 40 LINGUE

Oltre 40 milioni di copie vendute in tutto il mondo

FranklinCovey

FrancoAngeli/Trend

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

STEPHEN R. COVEY

NUOVA EDIZIONE

The 7 Habits of Highly Effective People

Le 7 REGOLE PER AVERE SUCCESSO

TRADOTTO IN 40 LINGUE

Oltre 40 milioni di copie vendute in tutto il mondo

FRANCOANGELI/TREND

Titolo originale: *The 7 Habits of Highly Effective People*

Copyright © 1989, 2004, 2020 by FranklinCovey Company
FranklinCovey and the FC Logo and trademarks
are trademarks of FranklinCovey Co. and their use is by permission
Tributo della famiglia Covey a un padre "decisamente efficace" copyright © 2013 by Sean Covey

Traduzione di Barbara Calvi
Traduzione scritti inediti della nuova edizione 2004 di Tiziana Abelli
Traduzione scritti inediti della terza edizione di Pierluigi Micalizzi
Traduzione delle integrazioni alla quarta edizione di Elisa Tomassucci

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

4a edizione. Copyright © 2003, 2005, 2014, 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito ***www.francoangeli.it****.*

Esistono pochi libri di business che costituiscano una lettura essenziale per chiunque voglia fare la differenza. Questo è uno dei migliori.

Seth Godin, blogger e autore dei best seller *Il vicolo cieco*, *La mucca viola* e *Tribù*

Le 7 Regole per avere successo è ormai uno dei maggiori best seller di tutti i tempi.

Fortune

Questo libro ha aperto gli occhi del mondo su una verità liberatoria: la nostra *forma mentis* può giocarci dei brutti scherzi. Siamo poveri se pensiamo di essere poveri. Covey ha capito che per cambiare le nostre vite occorre cambiare le nostre convinzioni su noi stessi, realizzando che tutti noi siamo incalcolabilmente ricchi di potenziale e possibilità.

Muhammad Yunus, vincitore del premio Nobel per la Pace 2006

Sto leggendo questo libro con grande entusiasmo. È quanto di più profondo e illuminante si possa immaginare.

Norman Vincent Peale, autore di *Come acquistare fiducia e avere successo*

I concetti sottolineati in questo libro sono una fondamentale guida per il successo. Questo libro è uno dei maggiori best seller di tutti i tempi per un motivo ben preciso. I traguardi che ho superato nel nuoto, e nella vita in generale, sono imputabili a un analogo approccio proattivo – sognare, pianificare, raggiungere. Attraverso il programma della mia Fondazione, riconosciamo il potere dei sogni e sottolineiamo l'importanza di attuare un piano dettagliato per poter raggiungere i propri obiettivi.

Michael Phelps, vincitore di 22 medaglie olimpiche e fondatore della Michael Phelps Foundation

Le 7 Regole è più di un libro: è l'eredità di un grande maestro che ha vissuto secondo i principi di cui scriveva. Le idee e le convinzioni di Stephen R. Covey nascono da principi ed esperienze. Sono grato a quest'uomo, ma non mi mancherà. Lui continuerà a starmi accanto ogni giorno, attraverso i suoi insegnamenti.

Clayton Christensen, professore di Business Administration presso la Harvard Business School e autore di *Il dilemma dell'innovatore* e *Fare i conti con la vita*

Quando penso a Steve, lo immagino che sorride sentendo le parole "Bene, buono e fedele servitore". Una delle principali ragioni per cui Steve merita queste parole è *Le 7 Regole per avere successo*. Le lezioni di questo libro sono oggi tanto, se non di più, ricche di significato di quanto ne avessero quando Steve iniziò a scriverle venticinque anni fa. *Le 7 Regole* continua a essere un libro che deve essere letto; e che deve essere ri-letto.

Ken Blanchard, PhD, co-autore di *The One Minute Manager* e di *Leading at a Higher Level*

Covey è il miglior consulente di automiglioramento nella realtà americana dai tempi di Dale Carnegie.

USA Today

Indice

Presentazione, a cura di *Cegos Italia* pag. 11

Prefazione all'edizione del 30° anniversario, di *Sean Covey* » 13

Ringraziamenti » 17

Prima Parte
Paradigmi e principi

1. Inside-Out
Etica del carattere ed etica della personalità » 21
Grandezza primaria e secondaria » 23
Il potere di un paradigma » 26
Il potere di un "cambio di paradigma" » 33
Vedere ed essere » 35
Il paradigma centrato sui principi » 36
Principi di crescita e di cambiamento » 39
Il nostro modo di vedere il problema: questo è il problema » 43
Un nuovo livello di pensiero » 45
Nuove riflessioni su Paradigmi e principi, di *Sean Covey* » 48

2. Le 7 Regole » 55
Definiamo le "regole" » 56
Il *continuum* della maturità » 57
Definire l'efficacia » 60
Tre tipi di risorse » 62
CP nelle organizzazioni » 64
Come usare questo libro » 67
Cosa puoi aspettarti » 67

Seconda Parte
Vittoria Privata

Regola 1 - Sii proattivo	pag.	71
Principi di visione personale	»	72
1.1. Lo specchio sociale	»	73
1.2. Tra lo stimolo e la risposta	»	74
1.3. Definiamo la "proattività"	»	76
1.4. Prendere l'iniziativa	»	79
1.5. Agire o subire	»	80
1.6. Ascoltiamo il nostro linguaggio	»	82
1.7. Sfera di preoccupazione/Sfera d'influenza	»	84
1.8. Controllo diretto, controllo indiretto, assenza di controllo	»	87
1.9. Espandere la sfera d'influenza	»	88
1.10. "Avere" ed "essere"	»	90
1.11. L'altra faccia della medaglia	»	91
1.12. Prendere impegni e mantenerli	»	92
1.13. Proattività: il test dei trenta giorni	»	93
Nuove riflessioni sulla regola 1 - Sii proattivo, di *Sean Covey*	»	95
Regola 2 - Inizia con la fine in testa	»	101
Principi di leadership personale	»	102
2.1. Cosa significa "Inizia con la fine in testa"	»	103
2.2. Tutte le cose sono create due volte	»	104
2.3. Con o senza progetto	»	105
2.4. Leadership e management: le due creazioni	»	106
2.5. Riscrivi il copione: diventa il primo creatore di te stesso	»	108
2.6. *Personal mission statement*	»	110
2.7. Al centro	»	113
2.8. Centri alternativi	»	115
2.9. Identificare il proprio centro	»	124
2.10. Mettere al centro i principi	»	125
2.11. Scrivere e utilizzare una *personal mission statement*	»	130
2.12. Usare il cervello per intero	»	131
2.13. Due metodi per utilizzare meglio l'emisfero destro	»	132
2.14. Identificare ruoli e obiettivi	»	136
2.15. *Mission statement* familiari	»	138
2.16. *Mission statement* aziendali	»	140
Nuove riflessioni sulla regola 2 - Inizia con la fine in testa, di *Sean Covey*	»	145
Regola 3 - Metti in ordine le priorità	»	151
Principi di gestione personale	»	152
3.1. Il potere del libero arbitrio	»	153

3.2. La gestione del tempo: quattro generazioni pag. 154
3.3. Il quadrante II » 155
3.4. Le conseguenze del "no" » 160
3.5. Passare al quadrante II » 162
3.6. Lo strumento del quadrante II » 164
3.7. Come gestire se stessi nel quadrante II » 166
3.8. Vivere il programma » 171
3.9. I progressi della quarta generazione » 173
3.10. Delega: aumentare P e CP » 173
3.11. Delega operativa » 175
3.12. Delega di responsabilità » 175
3.13. Il paradigma del quadrante II » 180
Nuove riflessioni sulla regola 3 - Metti in ordine le priorità, di *Sean Covey* » 182

Terza Parte
Vittoria Pubblica

Paradigmi d'interdipendenza » 193
Il Conto Corrente Emozionale » 195
Sei depositi importanti » 197
I problemi P sono opportunità CP » 207
Le regole dell'interdipendenza » 208

Regola 4 - Pensa vinco/vinci » 209
Principi di leadership interpersonale » 210
4.1. Sei paradigmi d'interazione umana » 211
4.2. Quale opzione è migliore? » 215
4.3. Cinque dimensioni di vinco/vinci » 219
Nuove riflessioni sulla regola 4 - Pensa vinco/vinci, di *Sean Covey* » 236

Regola 5 - Cerca prima di capire... poi di farti capire » 241
Principi di comunicazione empatica » 242
5.1. Carattere e comunicazione » 243
5.2. L'ascolto empatico » 244
5.3. Diagnosticare prima di prescrivere » 247
5.4. Quattro risposte autobiografiche » 249
5.5. Comprensione e percezione » 256
5.6. Poi cercare di farsi capire » 258
5.7. A tu per tu » 260
Nuove riflessioni sulla regola 5 - Cerca prima di capire… poi di farti capire, di *Sean Covey* » 263

Regola 6 - Sinergizza pag. 269
Principi di cooperazione creativa » 270
6.1. La comunicazione sinergica » 271
6.2. La sinergia nella scuola » 272
6.3. Sinergia negli affari » 274
6.4. Sinergia e comunicazione » 276
6.5. A pesca della terza alternativa » 278
6.6. Sinergia negativa » 280
6.7. Apprezzare le differenze » 282
6.8. Analisi del campo di forze » 284
6.9. La natura intera è sinergica » 288
Nuove riflessioni sulla regola 6 - Sinergizza, di *Sean Covey* » 290

Quarta Parte
Rinnovamento

Regola 7 - "Affila la lama" » 297
Principi di autorinnovamento equilibrato » 298
7.1. Le quattro dimensioni del rinnovamento » 298
7.2. La dimensione fisica » 300
7.3. La dimensione spirituale » 302
7.4. La dimensione mentale » 304
7.5. La dimensione sociale/emozionale » 306
7.6. Dare copioni agli altri » 308
7.7. Equilibrio nel rinnovamento » 310
7.8. Sinergia nel rinnovamento » 311
7.9. La spirale ascendente » 313
Nuove riflessioni sulla regola 7 - "Affila la lama", di *Sean Covey* » 316

Di nuovo Inside-Out » 321
Vivere a livello intergenerazionale » 325
Diventare una persona di transizione » 327
Di nuovo Inside-Out… parte seconda, di *Sean Covey* » 330

Appendice A
Una giornata d'ufficio nel quadrante II » 335
L'approccio da quadrante II » 337

Postfazione: domande frequenti a Stephen R. Covey » 343

Tributo della famiglia Covey a un padre "decisamente efficace" » 355

Presentazione

Scrivo questa prefazione nel marzo 2021, momento storico decisamente complesso. Tale e tanto il focus sulla pandemia in atto da Covid-19, che tutto il resto è passato in secondo piano. Da oltre un anno.

Abbiamo imparato a convivere con le mascherine e il distanziamento sociale; ogni Stato, a modo suo, ha imposto restrizioni limitando la libertà e determinando un impatto sul modo di vivere insieme.

Contrazione dei redditi personali, incertezza sul futuro del proprio impiego, della propria azienda o della propria attività. Incertezza sulla propria vita: c'è chi si ammala gravemente fino a perderla e chi si ammala ma nemmeno se ne accorge. C'è chi non si ammala. C'è chi non accetta. C'è chi minimizza e chi enfatizza. Se è vero che il virus e lo scenario che ne deriva sono uguali per tutti (al di là delle varianti), è altrettanto vero che ognuno ne vive le conseguenze a modo suo.

Il tema ambientale, la povertà e in generale la divergenza in termini di distribuzione della ricchezza, le varie guerre, per alcuni Paesi la crisi sociale, gli alti e bassi della congiuntura economica sono lontani ricordi. Il mondo VUCA, volatile, incerto, complesso e ambiguo, è servito. Tanto ne abbiamo parlato, tanto lo abbiamo invocato che… eccolo qua, nella sua massima espressione.

Il digitale è esploso ed ha preso il sopravvento. La tecnologia non è più un acceleratore di prestazione ma una condizione essenziale della vita. Per lavorare facciamo i meeting virtuali, per vedere i nostri cari, relegati in casa a chilometri di distanza, usiamo le video chiamate.

Ed è in questi momenti che ogni essere umano ha bisogno di una guida. Non solo le figure più deboli o esposte al rischio o cariche di responsabilità. Ognuno a modo suo cerca qualcosa a cui appoggiarsi, una guida, appunto.

C'è chi la cerca e la trova nelle autorità e nelle Istituzioni o nelle regole. C'è chi la trova in una pratica sportiva (anch'essa limitata) o in un'attività ludica, nella musica, o nella lettura. Eccoci così a questo libro.

The 7 habits of highly effective people, versione originale in inglese di questo straordinario libro, è stato scritto nel 1989. Oltre 40 milioni di copie vendute nel mondo, tradotto e reso fruibile in tantissime lingue. Trasformato in una serie di percorsi formativi sulla base dei quali sono state formate persone, impiegati o ma-

nager, in tutto il mondo. Milioni e milioni di persone sono passate attraverso questi concetti, così semplici eppure così capaci di ispirare.

È proprio in questo momento che l'ho rispolverato anch'io. L'ho riletto tutto d'un fiato. E ancora una volta mi sono lasciato ispirare.

La Vittoria Privata ci serve adesso. Abbiamo tutti bisogno di ricominciare a pensare e credere che possiamo determinare ciò che ci accade nella vita. Abbiamo bisogno di predisporci nuovamente verso il prossimo. Creare le condizioni per poter efficacemente interagire con fiducia, perché solo così l'essere umano compie la propria esistenza in maniera completa: la Vittoria Pubblica.

Dalla indipendenza alla interdipendenza.

È proprio nei momenti di *disruption* come questo, in cui le persone perdono i punti di riferimenti che bisogna favorirne l'individuazione di nuovi. L'abitudine altro non è che un comportamento ottimizzato per produrre un effetto, un risultato auspicato. Ottimizziamo comportamenti per essere efficaci ed anche efficienti. Ecco il senso del titolo, che in inglese contiene la parola "*effective*", il quale compie un esplicito riferimento a questa ambizione. O necessità. Quella di essere efficaci.

Sono certo che tra i lettori di questa prefazione si trovano coloro che si accostano per la prima volta; per loro il mio messaggio è di lasciarsi ispirare, con apertura e disponibilità. Sono altrettanto certo che una parte sia costituita da "recidivi" che come me, sono tornati tra le righe di queste pagine per ricordare, riscoprire, re-interpretare attraverso la rilettura i messaggi già accolti l'altra volta. Talvolta è necessario ripercorrere la strada per ricordarla e centrarsi. Quando si cerca una guida talvolta non la si trova guardando avanti, ma ripescando nel passato ciò che ci ha fatto progredire. A queste persone il mio messaggio è di rileggere il libro ripercorrendo tappe già percors,e ma con la fiducia e la spinta per cercare e trovare qualcosa di nuovo.

Buona lettura.

Emanuele Castellani
Amministratore delegato
Cegos Italia

Prefazione all'edizione del 30° anniversario

di *Sean Covey*

Ormai ho smesso di contare le volte in cui mi sento chiedere: "Com'è stato crescere nella casa del celeberrimo Stephen R. Covey e delle sue 7 Regole?".

Quando ero un ragazzo, i miei genitori erano semplicemente… i miei genitori. Persone oneste e gentili, certo, ma con una fastidiosa tendenza a mettermi costantemente in imbarazzo. Ricordo che, negli anni della mia adolescenza, venivo avvicinato da perfetti sconosciuti che mi abbracciavano commossi e mi confidavano: "Voglio che tu sappia che il libro di tuo padre mi ha cambiato la vita". E io, dall'alto dei miei diciassette anni, pensavo: "Ma stiamo scherzando? Mio padre? Quel tipo là, che non si vergogna nemmeno un po' a indossare pantaloni di ciniglia, maglietta a maniche corte e stivaloni da pesca? *Lui* ti ha cambiato la vita?".

Ricordo un particolare episodio: frequentavo la scuola elementare, e papà si presentò all'ora di pranzo e si mise a canticchiare un motivetto che si era inventato un secondo prima e che aveva intitolato *Amo la mia famiglia*, mentre era in fila con me a mensa. I miei amici lo trovarono divertentissimo. Io volevo morire. E, per giunta, mio padre era completamente pelato! Un'umiliazione su tutta la linea!

Fu solo molto tempo dopo che iniziai a rendermi conto del dono che mi era stato fatto da bambino. A diciannove anni, quando finalmente mi degnai di prendere in mano uno dei libri di mio padre per iniziare a capire quanto aveva da dire, mi ritrovai a pensare: "Ma dai. Alla fine papà è una persona intelligente. È proprio maturato un sacco!". Quel libro mi riportò alla memoria tutti gli insegnamenti che mi erano stati trasmessi durante l'infanzia e l'adolescenza. Ero il quarto di nove figli cresciuti nella "Casa delle 7 Regole", dunque si può dire che "mangiavamo pane ed efficacia" tutte le mattine a colazione. Papà ci aveva insegnato i principi illustrati nei suoi libri, considerandoci i suoi studenti di maggior valore. O, per meglio dire, le sue cavie: aveva sperimentato su di noi tutto il suo materiale. Eppure, proprio come i pesci che non sanno di vivere nell'acqua, anche noi eravamo talmente immersi nel contesto delle 7 Regole da non renderci minimamente conto della loro esistenza.

Quando iniziai la mia carriera professionale e acquisii una maggiore consapevolezza della loro natura profonda, decisi di scrivere una versione del libro dedicata ai teenager, intitolata appunto *The 7 Habits of Highly Effective Teens*. Per mia fortuna, all'epoca non avevo figli in età adolescenziale. Ora che ce li ho, mi ri-

mangio tutto quello che ho scritto: "teenager" e "successo" non possono coesistere in una stessa frase. È un ossimoro.

Sto scherzando, ovviamente. Esistono un sacco di adolescenti eccezionali.

Avendo constatato l'influenza de *Le 7 Regole* sulla vita della gente, ho sentito l'ispirazione di continuare a condividerne il messaggio, pubblicando un libro illustrato per bambini (*Le 7 Regole della felicità*) e un manuale universitario (*The 7 Habits of Highly Effective College Students*). In quanto direttore della divisione innovazione di FranklinCovey, da circa vent'anni mi occupo di realizzare workshop, webinar, video e manuali su *Le 7 Regole*. In breve, oltre a essere cresciuto nella "Casa delle 7 Regole", penso proprio di aver lavorato, scritto e riflettuto sulle suddette regole più di chiunque altro al mondo – tranne mio padre, ovviamente.

Ed è per questo che alla richiesta di Simon & Schuster, editore americano de *The 7 Habits of Highly Effective People*, di aggiungere il mio punto di vista in occasione di un'edizione per il trentesimo anniversario del libro mi sono sentito molto combattuto. La mia reazione immediata è stata: "Neanche per idea! Il libro è già un capolavoro, perché mai aggiungere qualcosa?".

Poi però, rimuginandoci sopra, ho iniziato a pensare che il progetto potesse essere una buona idea, perché mi avrebbe permesso di illustrare l'impatto delle 7 Regole non solo su di me, ma sul mondo intero. Mi sono reso conto che avrei potuto condividere alcuni retroscena della vita di mio padre, finalizzati a dimostrare l'importanza continua de *Le 7 Regole*.

Perché, vedi, più i problemi e le sfide diventano complessi – nelle famiglie, nelle organizzazioni, nella società intera – più le regole acquistano valore. Motivo? Perché si basano su principi di efficacia universali e intramontabili. Mio padre non si vantava certo di averli inventati; piuttosto, li considerava principi universalmente accettati da condensare in abitudini che potessero essere interiorizzate come stile di vita. Questo, affermava, era il suo compito.

La missione dichiarata di papà era diffondere nel mondo la leadership basata su tali principi. Spesso lo sentivo dire: "Al centro dell'intera questione non ci sono io; ci sono i principi. E io voglio che questi principi continuino a essere insegnati anche dopo che me ne sarò andato". Che è proprio quello che sto cercando di fare, spronato dal mantra di mio padre. Sono certo che, se fosse qui, papà mi esorterebbe a non tirarmi indietro e ad aggiungere qualche sfumatura di colore al suo libro, in modo che i suoi principi possano perdurare nel tempo.

Alla fine di ciascun capitolo – e di ciascuna regola – ho aggiunto qualche pagina di spunti di riflessione e di aneddoti che mi auguro contribuiscano ad arricchire il quadro e ti aiutino ad applicare meglio tali principi. Non ho modificato nemmeno una virgola delle parole di mio padre; il libro continua a essere uno Stephen Covey doc. Anzi, sono pronto a scommettere che, durante la lettura, lo vedrai ergersi dalle pagine del libro a mo' di ologramma, pronto a sottolineare il tuo valore e potenziale – e a insegnarti a diventare una persona più efficace, al lavoro e a casa.

Più mi immergo ne *Le 7 Regole*, più le considero una profonda rivoluzione scientifica nell'ambito dell'apprendimento socio-emotivo o delle scienze compor-

tamentali. Le regole non sono semplicemente uno dei tanti set di norme del tipo "Fai questo… Fai quello"; piuttosto, concordo con ciò che ha scritto Jim Collins nella prefazione di questo volume per la venticinquesima edizione:

> Ritengo analogo ciò che Covey ha fatto per l'efficacia personale a quello che l'interfaccia grafica ha fatto per il personal computer […] La nozione di efficacia personale si è arricchita e ampliata nel corso dei secoli, da Benjamin Franklin fino a Peter Drucker, ma non aveva mai trovato una forma precisa all'interno di uno schema coerente di facile impiego. Covey ha creato un sistema operativo standard – come Windows – per l'efficacia personale, e l'ha reso facile da usare.

Oggi *Le 7 Regole* vengono applicate dagli studenti di migliaia di scuole elementari, medie e superiori in tutto il mondo, da aziende *Fortune 100*, da imprese di piccole e medie dimensioni, negli istituti di correzione, in sessioni di ippoterapia, nelle forze armate, da persone con disabilità, nei nuclei familiari, e così via.

I principi, le metafore e gli aneddoti de *Le 7 Regole* possono davvero cambiare la vita delle persone. Tempo fa ho ricevuto una lettera da una ragazza di sedici anni che aveva appena appreso, a scuola, il concetto "Pensa vinco/vinci". Ecco quello che mi ha scritto:

> Caro Sean, è molto difficile per me liberarmi di alcune delle abitudini acquisite finora. Uno dei traguardi più importanti che ho raggiunto è aver smesso di cercare di competere con questa tipa a scuola. È molto boriosa (ho appena imparato questo termine e lo trovo perfetto! Significa "maleducata", "presuntuosa" e "invadente") e ha i miei stessi interessi, dunque è capitato spesso che venissimo messe a lavorare insieme. Prima lasciavo che l'antipatia che sentivo per lei avvelenasse il piacere che provavo in certe cose, come il corso di teatro e i dibattiti scolastici. Ora, invece, sono migliorata un sacco! L'ho perdonata, e sono andata avanti. Oggi sul diario mi sono scritta un appunto: "Ricorda che la vita non è una gara". E sai una cosa? Mi sento molto meglio! È come se mi fossi liberata di un macigno sulla schiena.

Ed ecco una e-mail ricevuta da Anthony Wilson, presidente di Mississippi Power:

> Negli anni Novanta, quando la minaccia della deregulation pose il nostro settore di fronte a sfide inattese, la nostra azienda cercò di sfruttare *Le 7 Regole* per andare avanti. Organizzammo corsi di formazione sulle regole e sulla *Principle Centered Leadership* teorizzata da Covey in tutta l'organizzazione, in modo da far penetrare in profondità i relativi concetti nella nostra cultura. Nel 2005 l'uragano Katrina devastò i nostri servizi territoriali in 23 regioni, mandando K.O. la fornitura di energia elettrica a tutti i nostri clienti. Dovemmo chiamare 12.000 dipendenti di linea dagli stati del Nord America, ma non avevamo abbastanza supervisori che potessero guidarli; dovemmo fare affidamento sui dipendenti stessi affinché assumessero un ruolo manageriale nella risposta all'emergenza. Sapevamo che potevano farcela, perché erano coscienti di come "iniziare con la fine in testa", "cercare prima di capire…" e così via. E infatti lavorarono alla grande. Riuscimmo a ripristinare la fornitura in

dodici giorni, operazione che all'epoca venne descritta da *USA Today* come "un perfetto esempio di crisis management ottimale". La nostra cultura aziendale ne uscì rafforzata; ogni collaboratore era stato spinto a mettersi in gioco e ad afferrare le redini della situazione, prendere decisioni con rapidità e innovare – nella devastazione più totale. *Le 7 Regole* rimangono profondamente intrecciate al nostro tessuto culturale, improntato a ottenere performance elevate. Per tutto questo volevo, semplicemente, dirle grazie!

Ecco il potere dei principi. Ecco il potere de *Le 7 Regole*. Mi auguro che gli strumenti e le nozioni che ho incluso in questa nuova edizione del libro possano esserti utili.

Il tuo Sean Covey

Sean Covey è presidente di FranklinCovey Education e co-fondatore e presidente della fondazione Bridle Up Hope. Rinomato speaker e conferenziere, Sean partecipa a convegni in tutto il mondo ed è comparso in numerosi programmi radiofonici e televisivi e articoli di giornale. MBA ad Harvard, è autore di numerosi best seller secondo il *New York Times* e ha scritto o contribuito alla stesura di molti libri, tra cui i best seller (secondo il *Wall Street Journal*) *Le 4 discipline dell'execution*, *The 6 Most Important Decisions You'll Ever Make*, *The Leader in Me* e *The 7 Habits of Highly Effective Teens* – che, da solo, ha venduto più di otto milioni di copie in tutto il mondo. Sean abita alle pendici delle Rocky Mountains insieme alla sua famiglia.

Ringraziamenti

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

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

Sono anche grato a molti studenti, amici e colleghi della Brigham Young University e del Covey Leadership Center e alle migliaia di adulti, genitori, giovani, manager, insegnanti e clienti che, mettendone in pratica i contenuti, hanno fornito preziosi riscontri e incoraggiamento. Il contenuto e la sua struttura si sono evoluti lentamente e hanno coinvolto coloro che vi si sono sinceramente e profondamente immersi con la convinzione che le "7 Regole" rappresentino un approccio globale all'efficacia personale e interpersonale, e che la vera chiave del successo stia, più che nelle singole regole, nella loro connessione e nel modo in cui sono collegate.

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

- mia moglie Sandra, i nostri figli e i loro coniugi per l'integrità e lo spirito di servizio della loro vita e per l'appoggio che mi hanno prestato nei miei molti viaggi e impegni lontano da casa. È facile insegnare i principi che i propri cari vivono;
- mio fratello John per il suo costante affetto e interessamento, per le sue intuizioni e il suo animo puro;
- il caro ricordo di mio padre;
- mia madre, per la sua dedizione a tutti i suoi figli e nipoti (ben 87 persone in tutto) e per le sue continue dimostrazioni d'affetto;
- i miei carissimi amici e colleghi, e in particolare:
- Bill Marre, Ron McMillan e Lex Watterson per riscontri, incoraggiamenti, suggerimenti editoriali che hanno portato a produrre questo libro;
- Brad Anderson, che con grande sacrificio personale ha creato, in oltre un anno, un programma di sviluppo delle "7 Regole" con materiale video. Sotto la sua direzione questo materiale è stato vagliato e perfezionato e viene utilizzato da migliaia di persone in un gran numero di aziende. Quasi senza eccezione,

dopo averlo visto, i nostri clienti ci chiedono di poterlo avere per condividerlo con i propri collaboratori, e questo ci dà fiducia nel pensare che "funziona";

- Bob Thele, per averci aiutato a creare all'interno della nostra azienda un'organizzazione che mi ha lasciato la tranquillità mentale necessaria per concentrarmi sul libro;
- David Conley, per aver comunicato il valore e il potere delle "7 Regole" a centinaia di organizzazioni commerciali, dando a me e ai miei colleghi – Blaine Lee, Roice Krueger, Roger Merrill e Al Switzler – la continua occasione di mettere a confronto le nostre idee in un'ampia varietà di situazioni;
- il mio proattivo agente letterario Jan Miller, il mio attivo socio Greg Link e le sue assistenti Stephanni Smith e Raleen Beckham Wahlin per la loro creativa e coraggiosa direzione marketing;
- Bob Asahina, redattore della Simon & Schuster, per la sua competenza professionale nella realizzazione del progetto, per i suoi innumerevoli e grandiosi suggerimenti e per avermi aiutato a capire meglio la differenza tra scrivere e parlare;
- le mie devote assistenti Shirley e Heather Smith che mi hanno accompagnato agli inizi e la mia attuale assistente Marilyn Andrews per la loro fedeltà veramente non comune;
- il direttore della nostra rivista *Executive Excellence*, Ken Shelton, per aver curato anni fa il primo manoscritto, per avermi aiutato a perfezionare il testo e il materiale in parecchi punti, per la sua integrità e per il suo senso della qualità;
- Rebecca Merrill per la sua inestimabile opera di curatrice e collaboratrice alla produzione, per l'impegno a 360° con cui si è avvicinata al materiale e l'abilità, la sensibilità e lo scrupolo con cui ha fatto fronte a tale impegno, e suo marito, Roger, per il suo aiuto saggio e sinergico.
- e Kay Swim e suo figlio, Gaylord, per la loro straordinaria vision che ha largamente contribuito alla rapida crescita della nostra organizzazione.

Prima Parte

Paradigmi e principi

1. Inside-Out

Non esiste al mondo vera eccellenza che possa essere separata da un retto vivere.
DAVID STARR JORDAN

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

Immagino che alcuni dei problemi che mi hanno confidato siano comuni anche a te che mi stai leggendo.

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

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

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

> Mio figlio è un adolescente ribelle e si droga. Qualsiasi cosa io tenti, non mi dà ascolto. Cosa posso fare?

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

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

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

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

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

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

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

Qualche anno fa, mi trovai con mia moglie Sandra a dover affrontare una di queste situazioni. Uno dei nostri figli aveva grosse difficoltà a scuola. Il suo rendimento era davvero basso; non riusciva neppure a seguire le indicazioni per affrontare i test, neanche lontanamente riusciva a passarli. Nei rapporti con gli altri era immaturo, spesso era causa di imbarazzo per chi lo circondava. Anche da un punto di vista fisico non era sicuramente forte: piccolo, gracile, incapace di coordinare bene i movimenti; per esempio, quando giocava faceva roteare la mazza da baseball prima ancora che gli venisse lanciata la palla. Gli altri gli ridevano dietro.

Sandra e io cercavamo in tutti i modi di aiutarlo. Eravamo convinti che, se il "successo" era un aspetto importante nella vita, a maggior ragione lo era nel nostro ruolo di genitori. Così lavorammo sui nostri atteggiamenti e sul nostro comportamento e cercammo di fare questo stesso lavoro su di lui. Tentammo di cam-

biare il suo carattere usando tecniche per far emergere un atteggiamento mentale positivo. "Forza, figliolo! Dai, che puoi farcela! Lo sai che puoi. Impugna la mazza un po' più in su e tieni ben d'occhio la palla. Non vibrare la mazza finché la palla non è a tiro". E quando faceva un po' meglio lo lodavamo e incoraggiavamo in tono entusiastico: "Bel colpo, ragazzo, continua così". Quando i suoi compagni gli ridevano dietro li sgridavamo: "Lasciatelo in pace… Non stategli addosso. Sta solo imparando". E nostro figlio si metteva a piangere e insisteva che sarebbe sempre stato una schiappa e che, del resto, il baseball non gli piaceva.

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

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

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

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

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

Etica del carattere ed etica della personalità

Nello stesso tempo, oltre a compiere ricerche sulla percezione, ero coinvolto da uno studio approfondito della letteratura sulle tecniche per il conseguimento del successo pubblicata negli Stati Uniti a partire dal 1776. Leggevo e scorrevo cen-

tinaia di libri, articoli e saggi su temi quali: il miglioramento di sé, la psicologia popolare e l'autoaiuto. Avevo sottomano la summa di quello che un popolo libero e democratico considerava la ricetta per vivere una vita di successo.

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

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

L'etica del carattere porta a pensare che esistono principi fondamentali per la realizzazione della vita, e che le persone possono ottenere il successo reale e una felicità duratura solo se imparano a integrare questi principi nel loro carattere.

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

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

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

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

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

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

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

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

Con il passare delle settimane e dei mesi, egli cominciò a sviluppare un gran senso di fiducia in se stesso. Letteralmente sbocciò, certo, con la sua velocità e il

suo passo, ma sbocciò. Raggiunse risultati stupefacenti, se misurati in base ai criteri sociali convenzionali – dal punto di vista del rendimento scolastico, nei rapporti interpersonali e in campo atletico – e con un progresso incredibile, ben al di là dei processi di sviluppo cosiddetti naturali. Con il passare degli anni è stato eletto alla guida di molte associazioni studentesche, è diventato un atleta riconosciuto e ha cominciato a ricevere a scuola il massimo dei voti. Ha sviluppato una personalità coinvolgente e aperta che gli ha permesso di relazionarsi in maniera rilassata con ogni genere di persone. Io e mia moglie siamo convinti che i risultati "socialmente formidabili" di nostro figlio siano stati un'espressione, determinatasi spontaneamente, di quanto provava per se stesso piuttosto che uno sforzo volto a ottenere una qualche riconoscibilità sociale. Si è trattato di un'esperienza straordinaria per me e mia moglie, e di un'esperienza molto istruttiva per il nostro modo di comportarci con gli altri figli e in altri ruoli. Ci ha fatto comprendere a un livello molto intimo la differenza sostanziale tra l'etica della personalità e l'etica del carattere nel processo di raggiungimento del successo. Queste parole dei Salmi bene esprimono la nostra convinzione: "Cerca nel tuo cuore con la massima diligenza, poiché è da esso che provengono le soluzioni della vita".

Grandezza primaria e secondaria

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

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

migliori tecniche manageriali, sarà percepita come un tentativo di manipolazione. Non farà alcuna differenza la mia capacità nell'usare la tecnica, non farà alcuna differenza quanto buone siano le mie intenzioni, se non esiste fiducia, o è molto scarsa, non ci sono le basi per un reale successo.

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

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

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

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

Ci sono, naturalmente, situazioni in cui le persone possiedono forza di carattere ma non sono capaci di comunicare, e questo, senza dubbio, si ripercuote anche sulla qualità delle relazioni. Ma gli effetti sono in ogni caso secondari.

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

Come disse William George Jordan: "Ciascun individuo ha ricevuto nelle proprie mani un meraviglioso potere, sia usato nel bene o nel male: la silenziosa, in-

consapevole, invisibile influenza sulla propria vita. Questo è semplicemente il riflesso costante di quello che l'uomo è realmente, non di quello che appare o finge di essere".

Il potere di un paradigma

Le 7 Regole per avere successo include molti dei fondamentali principi dell'efficacia: principi fondamentali, primari. Le regole stesse rappresentano l'applicazione dei principi corretti su cui si basano felicità e successo reali, duraturi.

Prima di poter realmente comprendere queste 7 Regole dobbiamo capire i nostri "paradigmi" e imparare a fare un "cambio di paradigma".

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

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

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

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

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

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

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

Ciascuno di noi ha, nella propria testa, moltissime mappe, che possono essere divise in due categorie principali: mappe di come le cose sono (mappe della real-

tà) e mappe di come le cose dovrebbero essere (mappe dei valori). Noi interpretiamo tutto quello che percepiamo attraverso queste mappe mentali. Raramente mettiamo in discussione la loro precisione, di solito non siamo neppure consapevoli di averle. Semplicemente presumiamo che il modo in cui vediamo le cose sia il modo in cui esse siano o in cui dovrebbero essere.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Un giorno portò in aula un mazzo di grosse carte, metà aveva il disegno della giovane donna della Fig. 1 e l'altra metà il disegno della vecchia della Fig. 3. Le distribuì ai suoi studenti, la figura della giovane a coloro che sedevano nel lato sinistro dell'aula e la figura della vecchia all'altro. Ci chiese di guardare le carte, di concentrarci su di esse per una decina di secondi e poi di riconsegnarle. Dopo di che proiettò sullo schermo la Fig. 2, che combinava entrambe le immagini, e chiese agli allievi di descrivere quello che vedevano. Quasi tutti quelli che prima avevano visto sulle loro carte l'immagine della giovane donna videro la giova-

Fig. 1

ne anche nella figura proiettata. E quasi tutti quelli che prima avevano visto sulle loro carte l'immagine della vecchia videro la vecchia anche nella figura sullo schermo.

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

"Come sarebbe a dire, 'una vecchia'? Ma se non avrà più di vent'anni, ventidue al massimo!".

"Ma va là. Vorrai scherzare. Avrà settant'anni… magari ottanta!".

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

"Uno schianto? Una vecchia megera, vorrai dire".

La discussione andò avanti, con ciascuno dei due sicuro di quello che diceva e assolutamente irremovibile. Il fatto incredibile è che gli studenti avevano un enorme vantaggio: la maggior parte di loro sapeva fin dall'inizio della dimostrazione che esisteva un altro punto di vista, cosa che molti di noi non sarebbero mai disposti ad ammettere. Malgrado ciò, all'inizio, solo pochi studenti cercarono di vedere quell'immagine secondo un altro schema.

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

Utilizzo spesso questa dimostrazione dei fenomeni della percezione nel mio lavoro sia con privati sia con aziende perché aiuta a mettere a fuoco molte profonde verità relative al concetto di efficacia sia a livello personale sia interpersonale. Dimostra, prima di tutto, quanto sia forte l'effetto del condizionamento sulle nostre modalità di percezione, sui nostri paradigmi. Se dieci secondi possono avere quel tipo d'impatto sul nostro modo di vedere le cose, che dire del condizionamento di una vita intera? Le influenze che abbiamo subito durante le nostre vite – famiglia, scuola, chiesa, ambiente di lavoro, amici, colleghi e paradigmi sociali del momento tipo l'etica della personalità – hanno esercitato su di noi il loro inconscio e silenzioso impatto e contribuito a conformare i nostri schemi mentali, i nostri paradigmi, le nostre mappe.

Inoltre dimostra anche che tali paradigmi sono la fonte dei nostri atteggiamenti e comportamenti. Noi non possiamo agire in modo coerente al di fuori di essi. Semplicemente non possiamo mantenere la nostra integrità se agiamo in maniera diversa da come vediamo. Se appartieni al 90% di coloro che vedono la gio-