



# SHIV KHERA

## LE CHIAVI DEL SUCCESSO

I vincenti non  
fanno cose diverse,  
le fanno  
in modo diverso

OLTRE UN MILIONE  
DI COPIE VENDUTE

EDIZIONI IL PUNTO D'INCONTRO



Shiv Khera

# LE CHIAVI DEL SUCCESSO

I vincenti non fanno cose diverse,  
le fanno in modo diverso!

# Indice

Ringraziamenti

Prefazione

1. L'importanza dell'atteggiamento
2. Come costruire un atteggiamento positivo
3. Le strategie vincenti
4. Superare i comportamenti autodistruttivi
5. Motivare quotidianamente se stessi e gli altri
6. Sviluppare una buona autostima
7. L'importanza delle doti interpersonali
8. 25 tappe per sviluppare una personalità positiva
9. Mente subconscia e abitudini
10. Stabilire e raggiungere i propri obiettivi
11. Valori e punti di vista

Nota sull'autore

# L'importanza dell'atteggiamento



C'era un uomo che si guadagnava da vivere vendendo palloncini alle fiere. Aveva palloncini di molti diversi colori: rossi, gialli, azzurri e verdi. Ogniqualvolta il giro d'affari rallentava, l'uomo liberava in aria un palloncino gonfio d'elio. Quando i bambini vedevano il palloncino salire, ne volevano tutti uno. Andavano dall'uomo, comperavano un palloncino e le vendite salivano. Per tutto il giorno, quando le vendite calavano, continuava a liberare un palloncino. Un giorno l'uomo sentì qualcuno che lo tirava per la giacca. Si guardò attorno e un ragazzino gli chiese: "Mettiamo che mandi in aria un

palloncino nero, anche quello volerebbe?". Intenerito dalla preoccupazione del bambino, l'uomo con gentilezza rispose: "Figliolo, non è il colore del palloncino, è quello che c'è dentro a farlo salire".

Lo stesso principio può essere applicato alla nostra vita: conta ciò che è all'interno. Ciò che sta dentro e che ci fa salire è il nostro atteggiamento. William James dell'Università di Harvard ha affermato: "La più grande scoperta della mia generazione è che il genere umano può cambiare la propria vita, modificando l'atteggiamento mentale".

## Il nostro atteggiamento contribuisce al successo

Uno studio condotto dall'Università di Harvard ha rilevato che, quando una persona ottiene un impiego o una pro-

mozione, nell'ottantacinque per cento dei casi questo avviene grazie al suo *atteggiamento* e soltanto nel quindici per

cento grazie all'intelligenza e alla conoscenza specifica di dati e nozioni. C'è da stupirsi che la quasi totalità del denaro impiegato per l'istruzione sia destinato all'insegnamento di nozioni generali, che incidono sul conseguimento del successo solo per il quindici per cento!

Questo libro, invece, riguarda unicamente quell'ottantacinque per cento. La parola *atteggiamento* è davvero la più importante. Può essere applicata a tutti gli ambiti della vita e quindi anche alla sfera personale e a quella professionale. Può un dirigente essere un buon dirigente, se privo di un atteggiamento corretto? Può uno studente essere un bravo studente, se privo di un buon atteggiamento? Possono genitori, insegnanti, commercianti, datori di lavoro o dipendenti svolgere bene i loro ruoli senza un buon atteggiamento?

La base del successo, indipendentemente dal settore scelto, è l'atteggiamento.

Se l'atteggiamento rappresenta un fattore tanto importante per il successo, non sarebbe il caso di esaminare il proprio nei confronti della vita e di chiedersi in che modo esso influenzerà i propri obiettivi?



## Acri di diamanti

Hafiz era un contadino africano felice e soddisfatto. Era felice, perché era soddisfatto. Era soddisfatto, perché era felice. Un giorno un saggio venne da lui e gli parlò dello splendore dei diamanti e del potere che li accompagna. Il saggio disse: "Se possedessi un diamante delle dimensioni del tuo pollice, potresti comperare la tua stessa città. Se possedessi un diamante delle dimensioni del tuo pugno, probabilmente potresti comperare tutto il tuo Paese". Detto questo, il saggio se ne andò. Quella notte Hafiz non riuscì a dormire. Era infelice e insoddisfatto. Era infelice, perché era insoddisfatto e insoddisfatto, perché infelice.

Il mattino seguente diede disposizioni per vendere la fattoria, sistemò la sua famiglia e partì alla ricerca di diamanti. Cercò per tutta l'Africa, ma non ne trovò. Cercò in tutta Europa, ma non ne trovò. Quando arrivò in Spagna, era esaurito emotivamente, fisicamente ed economicamente. Era talmente demoralizzato che si suicidò, gettandosi nel fiume di Barcellona.

A casa, la persona che aveva acquistato la fattoria stava abbeverando i cammelli al ruscello che attraversava il podere. Oltre il ruscello i raggi del sole mattutino colpirono

una pietra e la fecero scintillare come un arcobaleno. L'uomo pensò che la pietra avrebbe fatto bella figura nel suo soggiorno. La raccolse e la mise sulla mensola del caminetto. Quel pomeriggio il saggio arrivò e vide la pietra scintillante. Chiese: "Hafiz è tornato?". Il nuovo proprietario rispose: "No, perché lo chiedi?". Il saggio disse: "Perché quello è un diamante. So riconoscerne uno quando lo vedo". L'uomo replicò: "No, quella è solo una pietra che ho raccolto al ruscello. Vieni, ti faccio vedere. Ce ne sono molte altre". Andarono e raccolsero alcuni campioni, che spedirono ad analizzare. Le pietre erano proprio diamanti. Scoprirono che la fattoria era praticamente coperta da acri di diamanti.\*

Qual è la morale di questa storia?

Vi sono insegnamenti che possiamo trarne:

1. Quando il nostro atteggiamento è corretto, comprendiamo di camminare su acri e acri di diamanti. Le opportunità sono sempre a portata di mano. Non è necessario andare in capo al mondo. Dobbiamo solo rendercene conto.
2. L'erba del vicino è sempre più verde.

3. Mentre puntiamo all'erba del vicino, il vicino punta alla nostra erba e sarebbe felice di fare cambio con noi.
4. Coloro che non sanno riconoscere le opportunità si lagnano del rumore, quando queste bussano alla porta.
5. Le opportunità si riconoscono più facilmente quando sfuggono, piuttosto che quando arrivano.
6. Le opportunità bussano solo una volta. Quelle successive possono essere migliori o peggiori, ma non sono mai identiche. Ecco perché è tanto importante prendere la decisione giusta al momento giusto. Una decisione giusta al momento sbagliato diventa una decisione sbagliata.



### **Davide e Golia**

Conosciamo tutti la storia biblica di Davide e Golia.

Golia era un gigante e incuteva paura a tutti. Un giorno un pastorello di diciassette anni venne in visita ai fratelli e chiese: "Perché non vi fate coraggio e combattete il gigante?". I fratelli erano terrorizzati da Golia e risposero: "Non vedi che è troppo grande per essere colpito?".

---

\* Adattato da Russell Cornwell, *Acre of Diamonds*. Cornwell fondò la Temple University, basandosi su questa lezione.

Davide replicò: “No, non è troppo grande per essere colpito, è troppo grande perché manchiamo il colpo”. Il resto è storia. Sappiamo tutti cosa accadde. Davide uccise il gigante con un colpo di fionda. Stesso gigante, percezioni diverse.

Il nostro atteggiamento determina il modo in cui ci poniamo di fronte a

un ostacolo. Per chi pensa in positivo, l’atteggiamento può rappresentare un gradino verso il successo. Per chi pensa in negativo, uno scoglio. Come molti altri, Napoleon Hill, autore di *Think and Grow Rich*, ha affermato che ogni problema giunge accompagnato da un’opportunità uguale o maggiore.

## **L’importanza dell’atteggiamento per le organizzazioni**

Vi siete mai chiesti perché alcuni individui, organizzazioni o Paesi hanno più successo di altri? Non è un segreto! Hanno successo, perché pensano e agiscono in modo più efficace. Lo fanno investendo nel loro elemento più prezioso: le *persone*.

Ho parlato con dirigenti delle maggiori società in tutto il mondo, ponendo loro una domanda: “Se aveste una bacchetta magica e poteste cambiare una cosa per essere all’avanguardia sul mercato e per aumentare la produttività e i profitti, cosa cambiereste?”. La risposta è stata unanime. Hanno risposto che vorrebbero cambiare l’at-

teggiamento dei loro collaboratori e dipendenti. Con un’attitudine migliore le persone condurrebbero un miglior gioco di squadra, ridurrebbero gli sprechi e diverrebbero più fidate. Insomma, l’azienda diventerebbe un gran bel posto in cui lavorare.

L’esperienza ha dimostrato che le risorse umane rappresentano l’elemento più prezioso di qualunque impresa. Le persone sono più preziose del capitale o dei macchinari. Purtroppo, tali risorse sono anche quelle più sprecate. *Le persone possono essere il vostro maggior attivo o il vostro maggior passivo.*

## TQP: Total Quality People

Avendo frequentato diversi programmi di formazione, per esempio sull'assistenza ai clienti, sulla capacità di vendita e sulla pianificazione strategica, sono arrivato alla conclusione che questi ottimi programmi per lo più presentano un grosso problema: nessuno funziona, se non poggia su basi giuste. Le basi giuste sono i TQP (Total Quality People ovvero Persone di Qualità Totale). Le persone di qualità totale sono persone dotate di carattere, integrità, valori e atteggiamento positivo.

Non fraintendetemi. I programmi sono senz'altro necessari, ma funzionano solo con la base giusta: Total Quality People. Per esempio, alcuni programmi di assistenza clienti insegnano ai partecipanti a dire "prego" e "grazie" e a distribuire sorrisi o strette di mano. Tuttavia, per quanto tempo una persona è in grado di sorridere, se non prova alcun desiderio di essere d'aiuto? Oltretutto, la gente riesce sempre a distinguere un sorriso falso. Quando il sorriso non è sincero, diventa irritante. Ciò che voglio dire è che la sostanza deve prevalere sulla forma e non viceversa. Senz'altro chi è al servizio del cliente dovrebbe dire "prego" e "grazie", sorridere e così via, sono cose importanti; ma tenete a mente che diventano parecchio più

semplici ed efficaci, se accompagnate dal desiderio di essere d'aiuto.

Una volta qualcuno avvicinò Blaise Pascal, il famoso filosofo francese, e disse: "Se avessi la vostra intelligenza, sarei una persona migliore". Pascal rispose: "Diventate una persona migliore e avrete la mia intelligenza".

Le grandi organizzazioni non si valutano in base alle retribuzioni e alle condizioni lavorative, si valutano in base ai sentimenti, agli atteggiamenti e alle relazioni. Quando un impiegato dice: "Non posso farlo", vuol dire due cose: che *non sa* come farlo o che *non vuole* farlo. Se sta dicendo che *non sa come farlo*, è una questione di formazione tecnica, mentre se dice che *non vuole farlo*, può trattarsi di una questione d'atteggiamento (non gliene importa) o di valori (non ritiene di doverlo fare).

La Calgary Tower è alta più di centonovanta metri. Il peso complessivo della torre è di diecimilaottocentotantaquattro tonnellate, delle quali seimilatrecentoquarantanove si trovano sotto terra (circa il sessanta per cento). Questo dimostra che alcuni dei maggiori edifici possiedono le fondamenta più solide. Proprio come un grande edificio poggia su fondamenta solide, così accade per il successo. Il suo fondamento è l'atteggiamento.



## Un approccio olistico

Io credo in un approccio olistico all'uomo. Non siamo solo braccia e gambe, occhi e orecchie, cuore e cervello, siamo esseri umani completi. È l'intera persona a recarsi al lavoro ed è l'intera persona a rincasare. Portiamo i problemi familiari al lavoro e i problemi di lavoro in famiglia. Cosa succede quando portiamo i problemi

familiari al lavoro? I livelli di stress salgono e la nostra produttività cala. Analogamente, i problemi di lavoro esercitano un impatto non solo sulla famiglia, ma su tutti gli aspetti della nostra vita. I problemi personali, professionali e sociali si influenzano a vicenda.

## Fattori che determinano l'atteggiamento

Permettetemi di chiedervi: nasciamo con degli atteggiamenti oppure li sviluppiamo maturando? Quali sono i fattori che determinano i nostri atteggiamenti? Se abbiamo un atteggiamento negativo nei confronti della vita a causa dell'ambiente in cui viviamo, possiamo modificare quest'atteggiamento?

Gran parte dei nostri atteggiamenti ha preso corpo negli anni della formazione. Sebbene nasciamo con tendenze verso determinati temperamenti, vi sono tre fattori che stabiliscono in larga misura la formazione del nostro atteggiamento. Sono gli elementi costitutivi dell'atteggiamento:

1. ambiente
2. esperienza
3. educazione.

Prendiamo in esame questi fattori uno per uno.

### AMBIENTE

L'ambiente consiste nei seguenti elementi:

- casa: influenze positive o negative
- scuola: pressione dei pari
- lavoro: superiore comprensivo o ipercritico
- media: televisione, quotidiani, riviste, radio, cinema
- cultura acquisita
- religione
- tradizioni e credenze
- ambiente sociale
- ambiente politico.

Tutti questi fattori determinano una cultura. Ogni luogo, si tratti di una casa, della sede di un'organizzazione o di un Paese, possiede una cultura. Per esempio, probabilmente avrete esperienza di un negozio in cui direttore e commessi sono gentili, disponibili, cordiali e sorridenti, come pure di un altro negozio in cui il personale è maleducato e scortese. Entrate in una casa e trovate genitori e figli beneducati, gentili e riguardosi. Andate in un'altra casa e lì tutti si azzuffano come cani e gatti.

Nei Paesi in cui il governo e l'ambiente politico sono onesti, generalmente trovate persone oneste, disponibili e rispettose delle leggi. È vero anche il contrario. In un ambiente corrotto una persona onesta ha vita difficile, in un ambiente onesto è il corrotto ad aver vita difficile. *In un ambiente positivo, il rendimento di un individuo poco efficiente sale. In un ambiente negativo il rendimento di un buon individuo scende.*

In qualunque luogo la cultura si sposta sempre dall'alto al basso, mai dal basso all'alto. Dobbiamo prendere le distanze e osservare che tipo di ambiente abbiamo creato per noi stessi e per coloro che ci circondano. È difficile aspettarsi un comportamento positivo in un ambiente negativo. Nelle società in cui l'anarchia diventa legge, i cittadini onesti diventano imbrogliatori, truffatori e banditi.

Dedicate un po' di tempo a osservare come l'ambiente in cui vi trovate vi influenzi e come quello che create influenzi gli altri.

## **ESPERIENZE**

Il nostro comportamento cambia a seconda delle nostre esperienze con le varie persone. Se abbiamo un'esperienza positiva con una persona, il nostro atteggiamento verso di lei sarà molto probabilmente positivo; viceversa, le esperienze negative tendono a renderci cauti. Esperienze ed eventi diventano punti di riferimento nella nostra vita, giacché traiamo conclusioni che fungono da linee guida per il futuro.

## **EDUCAZIONE**

Con "educazione" s'intende sia quella formale sia quella informale. Stiamo annegando tra le nozioni, ma siamo assetati di conoscenza e di saggezza. Se applicata in maniera strategica, la conoscenza si traduce in saggezza, che a sua volta si traduce in successo.

Il ruolo degli educatori è vitale. Un insegnante ci influenza per l'eternità e l'effetto moltiplicatore è incommensurabile.

L'educazione dovrebbe insegnarci non solo come guadagnarci da vivere, ma anche come vivere.

## **Come riconoscere le persone che hanno un atteggiamento positivo?**

Esattamente come l'assenza di malattia non equivale a un buono stato di salute, l'assenza di negatività non rende positiva una persona.

Le persone con un atteggiamento positivo manifestano determinati tratti del carattere riconoscibili facilmente.

Sono premurose, sicure, pazienti e umili. Nutrono grandi aspettative su se stesse e sugli altri. Prevedono risultati positivi. Chi ha un atteggiamento positivo è come un frutto di stagione: è sempre benvenuto.

## **I vantaggi di un atteggiamento positivo**

Avere un atteggiamento positivo offre molti vantaggi. Questi sono facili da notare, ma difficili da trovare!

### **I BENEFICI DI UN ATTEGGIAMENTO POSITIVO...**

*... per voi:*

- dona una personalità piacevole
- trasmette energia
- accresce il gusto per la vita
- ispira chi vi circonda
- aiuta a diventare membri attivi della società e punti di forza del Paese.

*... per l'azienda:*

- aumenta la produttività
- stimola il lavoro di squadra
- risolve i problemi
- migliora la qualità
- crea un'atmosfera congeniale
- genera fedeltà
- accresce i profitti
- favorisce migliori rapporti tra datori di lavoro, dipendenti e clienti
- riduce lo stress.

## Conseguenze di un atteggiamento negativo

La vita è una corsa a ostacoli e l'ostacolo maggiore è un atteggiamento negativo. Per le persone con un atteggiamento negativo è difficile mantenere le amicizie, il lavoro, il matrimonio e i rapporti. Un atteggiamento negativo genera:

- amarezza
- risentimento
- vita priva di obiettivi

- cattiva salute
- alti livelli di stress per se stessi e per gli altri.

Un atteggiamento negativo crea un ambiente sgradevole a casa o al lavoro e diventa un handicap per la società. Il comportamento negativo viene trasmesso alle persone vicine e alle generazioni future.

## Quando diventiamo consapevoli del nostro atteggiamento negativo, perché non cambiamo?

La natura umana in genere oppone resistenza al cambiamento. Il cambiamento mette a disagio. A prescindere dagli effetti positivi o negativi, il cambiamento sovente si rivela stressante. Talvolta ci abituiamo tanto alla nostra negatività, che persino quando il cambiamento è positivo, non vogliamo accettarlo. Rimaniamo nel negativo.

Charles Dickens ha scritto di un prigioniero, che per lunghi anni era rimasto rinchiuso in una cella. Una volta scontata la condanna, fu rimesso in libertà, fatto uscire dalla cella e condotto all'aperto, nella luminosa luce del giorno. L'uomo si guardò attorno e, dopo pochi istanti, si sentì così a

disagio con la sua libertà appena riottenuta, che chiese di essere riportato tra le mura della sua cella. Per lui erano più familiari, più sicure e più tranquille la prigione, le catene e l'oscurità rispetto alla libertà e alla luce dell'esterno.

Molti prigionieri anche oggi si comportano allo stesso modo. Lo stress di dover affrontare un mondo sconosciuto è talmente grande, che talvolta essi commettono un altro crimine per essere rinchiusi nuovamente in prigione, dove, quantunque la libertà sia limitata, non devono prendere decisioni.

Se il vostro atteggiamento è negativo, l'esistenza che vivete è limitata. Il successo nel lavoro sarà limitato.

Avrete meno amici. Il gusto della vita sarà minore. Nel capitolo successivo, condividerò con voi i miei pensieri su come costruire un atteggiamento po-

sitivo. Credetemi, per costruire tale atteggiamento vale la pena affrontare uno stress temporaneo e l'incertezza del cambiamento.

## PIANO D'AZIONE

*I sogni non valgono nulla... ciò che conta è realizzarli.*

THEODORE ROOSEVELT

- 1. Annotate due dei vostri problemi, quindi scrivete almeno un potenziale esito positivo per ciascuno di essi. Attenzione: per gran parte delle persone non si tratta di una cosa facile. Molti di noi non sono abituati a cogliere le opportunità nascoste nei problemi:**

<b>Problema</b>	<b>Potenziali/e benefici/o</b>
<b>Problema</b>	<b>Potenziali/e benefici/o</b>

- 2. Mettete in pratica questa strategia con i problemi che vi si presenteranno in futuro.**