



CAROL DWECK

Mindset

Cambiare forma mentis
per raggiungere il successo

NUOVA
EDIZIONE

FrancoAngeli

Indice

Prefazione all'edizione italiana

di *Anna Simioni*

pag. 9

Introduzione

» 13

1. I due mindset

» 15

1. Perché le persone sono diverse l'una dall'altra?

» 16

2. Che cosa significa tutto ciò per voi? Le due formae mentis

» 18

3. I due punti di vista

» 20

4. E dunque, cosa c'è di nuovo?

» 22

5. Scoprire se stessi. Chi conosce esattamente i propri punti di forza e i propri limiti?

» 23

6. E quindi?

» 24

Coltivate il vostro mindset

» 25

2. Dentro i due mindset

» 27

1. Il successo ha a che fare con l'apprendere oppure con il dimostrare la propria intelligenza?

» 28

2. Le formae mentis modificano il senso della parola “fallimento”	pag. 45
3. Le formae mentis modificano il senso della parola “impegno”	» 53
4. Domande e risposte	» 59
Coltivate il vostro mindset	» 67
3. Capacità e risultati	» 69
1. Forma mentis e risultati scolastici	» 71
2. La capacità artistica è un dono?	» 82
3. Il pericolo delle lodi e delle etichette positive	» 86
4. Le etichette negative: come funzionano	» 90
Coltivate il vostro mindset	» 96
4. Il mindset di un campione sportivo	» 98
1. Il talento naturale	» 100
2. Questione di carattere	» 108
3. Che cos'è il successo?	» 116
4. Che cos'è il fallimento?	» 118
5. Farsi carico del successo	» 119
6. Che cosa significa essere una star?	» 122
7. Ascoltare le formae mentis	» 124
Coltivate il vostro mindset	» 126
5. Il mondo aziendale: mindset e leadership	» 128
1. L'Enron e il mindset del talento	» 128
2. Le organizzazioni che crescono	» 129
3. Forma mentis e decisioni manageriali: uno studio	» 131
4. Leadership e mindset statico	» 132
5. I leader dalla forma mentis statica in azione	» 134
6. I leader dalla forma mentis dinamica in azione	» 146
7. Uno studio sul lavoro di gruppo	» 156
8. Il groupthink contro il pensiero	» 157

9. Una generazione cresciuta a elogi di fronte al mondo del lavoro	pag. 160
10. Negoziatori si nasce o si diventa?	» 161
11. Manager si nasce o si diventa?	» 163
12. Leader si nasce o si diventa?	» 165
13. Mindset organizzativi	» 166
Coltivate il vostro mindset	» 169
6. Relazioni personali: il mindset nell'amore (e non)	» 171
1. Le relazioni sono differenti	» 174
2. I mindset in amore	» 175
3. Il partner come nemico	» 184
4. Competizione: chi è il più grande?	» 186
5. Crescere nelle relazioni	» 187
6. L'amicizia	» 188
7. La timidezza	» 190
8. Bulli e vittime: la vendetta rivisitata	» 193
Coltivate il vostro mindset	» 199
7. Genitori, insegnanti e coach: qual è l'origine del mindset?	» 201
1. Genitori (e insegnanti): messaggi sul successo e il fallimento	» 202
2. Insegnanti (e genitori): cosa ci rende grandi insegnanti (o genitori)?	» 220
3. Gli allenatori: vincere grazie alla forma mentis	» 230
4. Falsi mindset dinamici	» 240
5. La nostra eredità	» 246
Coltivate il vostro mindset	» 247
8. Cambiare mindset	» 249
1. La natura del cambiamento	» 249
2. Lezioni di mindset	» 252
3. Un seminario sulla forma mentis	» 254
4. Brainology	» 257

5. Ancora sul cambiamento	pag. 259
6. Fare il primo passo	» 261
7. Persone che non vogliono cambiare	» 265
8. Cambiare la forma mentis di vostro figlio	» 269
9. Forma mentis e forza di volontà	» 274
10. Mantenere il cambiamento	» 277
11. Il viaggio verso un (autentico) mindset dinamico	» 279
12. Impara e aiuta a imparare	» 286
11. La strada davanti a voi	» 287

Prefazione all'edizione italiana

“Divieni ciò che sei”.

Pindaro e il coraggio di essere se stessi

“Devi diventare quello che sei”.

Friedrich Nietzsche

Le nuove ricerche nel campo psicologico e neuro-scientifico mettono sempre più spesso a dura prova alcuni degli assiomi del senso comune e della cultura dominante a proposito dei concetti di “talento” e di “potenziale” come qualcosa di innato o che comunque si forma e consolida nella primissima infanzia. Sempre più evidenze confermano che il nostro sviluppo e le modalità per realizzare al meglio il nostro potenziale sono frutto di una “pratica deliberata” e che quindi la nostra “crescita” non si interrompe, ma continua nel tempo. Anche se si sta allungando in maniera inequivocabile la lista dei ricercatori che nei più diversi campi – tra cui in particolare e soprattutto appunto la neuroscienza e la psicologia – confermano la validità di questi nuovi filoni di indagine (si pensi per esempio ai lavori di Anders Ericsson e Benjamin Bloom e ai libri di Geoff Colvin e David Shenk), le credenze e le pratiche consolidate dei sistemi educativi e delle organizzazioni faticano ad accettare gli aspetti decisamente rivoluzionari di queste scoperte. E non penso sia un caso. Una delle probabili cause delle resistenze a queste scoperte sta infatti nel profondo cambio di prospettiva che esse richiedono a tutti noi, in termini di responsabilità tanto individuale quanto collettiva.

Secondo i nuovi approcci cui sto facendo riferimento, **noi** (vale a dire il nostro corpo insieme al nostro cervello e alla sua funzionalità fisiologica e anatomica) **siamo ciò che diventiamo grazie a ciò che scegliamo o non scegliamo di fare o di pensare**. Si tratta di un'affermazione solo apparen-

temente semplice, che invece implica una potenziale rilettura di moltissimi aspetti delle discipline umane e riporta al loro centro la scelta individuale. Detto diversamente, è ora di uscire dalla riduttiva idea che *siamo solo ciò che siamo*, ossia che siamo niente di più del frutto della nostra genetica.

Insomma, senza nulla togliere alla componente genetica del nostro essere, siamo ben più che DNA.

Per di più – punto decisivo – le scelte che compiamo (specialmente nel caso di genitori, educatori e manager) generano possibili conseguenze non solo su noi stessi, ma spesso generano impatti su molti altri individui e talvolta addirittura su intere collettività. In larga parte dei casi, però, non siamo consapevoli di tali conseguenze e addirittura, molto di frequente, non ci rendiamo neppure conto del processo in sé.

Mi spiego meglio: se credo che le qualità e i talenti di un individuo siano connaturati al suo essere, agisco di conseguenza. Ne deriva una serie di miei comportamenti e atteggiamenti che si riverbera su chi mi sta vicino. E se il mio ruolo consiste nel “formare” (in qualunque modo si voglia intendere questo verbo) altre persone mi regolerò di conseguenza. La mia attenzione sarà tutta concentrata nell’identificare le caratteristiche “innate” e nel cercare di assecondarle il più possibile.

Se credo invece che le capacità si acquisiscano e possano svilupparsi (in accordo, certamente, con le predisposizioni naturali, ma a volte anche al di fuori di esse) creo per me e per le persone con cui ho relazione le condizioni di tale crescita e questa mia forma mentis plasmerà quelle altrui.

Mindset di Carol Dweck, professore di psicologia a Stanford e studiosa del tema da più di vent’anni, è una delle pietre miliari di questo nuovo approccio, che implica la necessità di un profondo ripensamento per tutto il mondo educativo, psicologico e manageriale. Le teorie di Carol Dweck sono il risultato di studi e ricerche condotte nelle migliori università americane e il libro è ricco di esempi relativi a diverse situazioni della nostra vita personale e professionale, nonché di osservazioni empiriche su ciò che davvero funziona per la nostra crescita e per lo sviluppo della capacità di apprendere.

Dweck sostiene che, al di là del nostro DNA e delle nostre predisposizioni individuali, uno degli aspetti meglio predittivi del nostro successo è la nostra forma mentis, perché attraverso di essa possiamo riuscire a influire in modo significativo sulle nostre capacità attuali e future.

Secondo l’autrice, il modo in cui interpretiamo le sfide, i contrattempi, le critiche è una nostra scelta. Possiamo interpretarli attraverso una forma mentis “statica”, come segni della nostra inadeguatezza, innescando la necessità di difenderci da un attacco ai nostri presunti talenti “predeterminati”

oppure possiamo interpretarli attraverso una forma mentis “dinamica”, come sintomi del fatto che abbiamo bisogno di migliorare gradualmente le nostre strategie e il nostro impegno, di far fare uno *stretch* al nostro pensiero, di espandere le nostre capacità. Dipende da noi.

È una scelta continua e quotidiana, che si concretizza in strutture di pensiero che generano *crescita*: “non so se saprò farlo ora, ma penso di poterlo imparare con impegno e tempo dedicato”, “se non mi assumo la responsabilità, non posso risolvere la situazione”, “per quanto sia faticoso, cerco comunque di ascoltare e di imparare tutto ciò che posso”, “se non provo, questo mio rifiuto sarà di per sé un vero insuccesso”...

Diversamente, possiamo scegliere di compatirci e cullarci in un “non è colpa mia, qualcosa è andato storto” oppure “non è colpa mia, ma di qualcun altro”... Ciò che pensiamo e quindi ciò che decidiamo di fare dipende dalla nostra forma mentis. E Dweck ci spiega nel dettaglio quali sono le conseguenze negative, inconsapevoli, di breve e di lungo periodo del non pensare “in crescita”.

La domanda legittima, di origine schumpeteriana, “Posso volere ciò che voglio?”, rimane pur sempre presente, ma Dweck ci fa cogliere con pienezza gli effetti di una certa forma mentis e le possibilità razionali che abbiamo di influire su di essa.

E se anche rimane irrisolto il quesito di fondo, “Perché sviluppiamo una certa forma mentis?”, i moltissimi risultati recenti ottenuti nelle scuole in cui viene applicato l’approccio di Dweck ci confermano le potenzialità e il valore dello **scegliere** di lavorare con impegno per modificare gli aspetti che non riteniamo funzionali o per rinforzare certi atteggiamenti già presenti in noi.

Insomma, parafrasando Erich Fromm, i dilemmi per la nostra epoca diventano almeno tre: Essere, Avere o Diventare?

Anna Simioni
CEO UniManagement

Introduzione

Un giorno, i miei allievi m'imposero di mettermi a sedere e scrivere questo libro. Volevano che le persone potessero utilizzare il nostro lavoro per migliorare le loro vite. Era qualcosa che desideravo da tanto tempo, ma in quel momento divenne la mia priorità numero uno.

La mia ricerca in ambito psicologico rientra in una tradizione che si è focalizzata sul potere delle convinzioni personali. Convinzioni delle quali siamo o non siamo consapevoli, ma che comunque influenzano fortemente ciò che desideriamo e le nostre probabilità di ottenerlo. Questa tradizione di studi ha mostrato come modificando le convinzioni personali – perfino quelle più semplici – si possano ottenere degli effetti profondi.

In questo libro apprenderete come una semplice credenza su voi stessi – una credenza che abbiamo scoperto durante la nostra ricerca – guidi una gran parte della vostra vita. Da questa forma mentis (mindset)¹ deriva di fatto molto di ciò che pensate riguardo alla vostra personalità. E anche molto di ciò che può impedirvi di esprimere tutto il vostro potenziale.

Prima d'ora nessun libro ha mai fornito una spiegazione di questo insieme di credenze e mostrato come utilizzarlo. Nelle pagine che seguono comprenderete cosa distingue i grandi – nelle scienze, nelle arti, negli sport e negli affari – dai “sarei-potuto-essere”. Comprenderete il vostro partner, il

¹ Per esprimere lo stesso concetto, nel testo si sono usati alternativamente i termini “mindset” e “forma mentis” [N.d.T.].

vostro capo, i vostri amici, i vostri bambini. Scoprirete come liberare il vostro potenziale – e quello dei vostri figli.

Mi sento onorata di poter condividere con voi ciò che ho scoperto. Oltre ai resoconti di coloro che hanno partecipato alla mia ricerca, ho arricchito ogni capitolo con storie prese dalla cronaca o basate sulla mia vita ed esperienza personale, così che possiate rendervi conto della forma mentis in azione (nella maggior parte dei casi, nomi e informazioni personali sono stati modificati per salvaguardare l'anonimato; in alcuni casi ho condensato l'esperienza di più persone in un'unica figura per rendere l'argomento più chiaro. Moltissimi dialoghi sono stati ricostruiti a memoria e mi sono impegnata fino in fondo per farlo nel modo migliore). Alla fine di ciascun capitolo e in tutto l'ultimo capitolo ho presentato vari modi per mettere in pratica le lezioni apprese: modi per riconoscere quale forma mentis stia guidando la vostra vita, per comprendere come funziona e per modificarla, se lo desiderate.

Una breve nota riguardo la grammatica. Io la conosco e l'apprezzo, ma in questo libro non sempre l'ho rispettata. Ho iniziato tante frasi con "e" e con "ma". Ho terminato delle frasi con delle preposizioni. Ho usato il plurale in contesti che richiedevano il singolare. Ho fatto così per amore dell'informalità e dell'immediatezza e spero che i puristi mi perdonino.

Voglio cogliere questa occasione per ringraziare tutti coloro che hanno reso possibili la mia ricerca e questo libro. I miei allievi hanno reso la mia professione di ricercatrice una vera gioia. Spero vivamente che abbiano appreso da me tanto quanto io ho potuto apprendere da loro. Desidero anche ringraziare le organizzazioni che hanno sostenuto la nostra ricerca: la William T. Grant Foundation, la National Science Foundation, il Department of Education, il National Institute of Mental Health, il National Institute of Child Health and Human Development, la Spencer Foundation.

Le persone della Random House sono state il gruppo più incoraggiante che io potessi mai desiderare: Webster Younce, Daniel Menaker, Tom Perry, e, più di tutti, Caroline Sutton, il mio editor. Il vostro entusiasmo per questo libro e i vostri brillanti suggerimenti hanno fatto davvero la differenza. Ringrazio il mio fantastico agente, Giles Anderson, come pure Heidi Grant, che mi ha messo in contatto con lui.

Grazie a tutti coloro che mi hanno offerto contributi e feedback, ma in particolare a Polly Shulman, Richard Dweck e Maryann Peshkin per i loro commenti profondi e penetranti. Infine ringrazio mio marito, David, per il suo amore ed entusiasmo che donano alla mia vita una dimensione in più. Il suo sostegno per tutta la durata di questo progetto è stato straordinario.

Il mio lavoro ha avuto come tema la crescita e ciò mi ha aiutata a coltivare la mia stessa crescita. Mi auguro che possa fare lo stesso per voi.

I due mindset

Quando ero una giovane ricercatrice, appena agli inizi, accadde qualcosa che cambiò la mia vita. Ero ossessionata dal bisogno di capire in che modo le persone affrontassero i fallimenti e decisi di studiare questo processo osservando il comportamento degli scolari quando sono alle prese con problemi difficili¹. Così portai i bambini uno per volta in una stanza, nella loro scuola, li misi a loro agio e poi diedi loro una serie di problemi da risolvere. I primi erano piuttosto facili, ma quelli successivi erano tosti. Mentre brontolavano, sudavano e faticavano, io osservavo le loro strategie e cercavo di capire i loro pensieri e le loro emozioni. Mi aspettavo di rilevare differenze fra i diversi bambini nel modo in cui affrontavano le difficoltà, ma vidi qualcosa che non mi sarei mai immaginata.

Messo di fronte ai problemi più difficili, un ragazzino di dieci anni prese la sedia, si strofinò le mani, schioccò le labbra e strillò: “Adoro le sfide!”. Un altro, invece, grondando sudore, alzò gli occhi con espressione compiaciuta e disse con tono autorevole: “Sai, *speravo* proprio che fosse istruttivo!”.

Ma che c'è che non va con loro? Mi domandai. Avevo sempre pensato che le persone o affrontano il fallimento, oppure non lo affrontano. Non avevo mai pensato che una persona potesse *amare* il fallimento. Questi ragazzini erano degli alieni o avevano scoperto qualcosa?

¹ Ricerca condotta insieme a Dick Reppucci e Carol Diener.

Ogni persona ha un modello, qualcuno che le ha mostrato la direzione giusta in un momento critico della sua vita. Quei bambini furono i miei modelli. Ovviamente loro sapevano qualcosa che io non sapevo ed ero decisa a scoprirlo, a capire il tipo di mindset che aveva potuto trasformare un fallimento in un dono.

Che cosa sapevano? Sapevano che le qualità umane, come le abilità cognitive, possono essere coltivate con l'impegno. E questo è quello che stavano facendo: stavano diventando più intelligenti. Non soltanto non erano per niente scoraggiati dal fallimento, ma non si rendevano neppure conto che stavano sbagliando. Pensavano di stare imparando.

Io, invece, ero convinta che le qualità umane fossero scolpite nella pietra. O sei intelligente o non lo sei, e il fallimento significa che non lo sei. Era così semplice. Se riuscivi a ottenere successi e a evitare fallimenti (a qualsiasi costo) allora potevi continuare a considerarti intelligente. Lotte, errori, perseveranza non facevano minimamente parte di questo quadro.

Se le qualità umane siano un qualcosa che può essere coltivato o se siano scolpite nella pietra è una vecchia questione. Quel che tutto ciò significa per voi, invece, è una questione completamente nuova: quali sono le conseguenze del pensare che la vostra intelligenza o personalità è un qualcosa che potete sviluppare, anziché essere un tratto fisso, profondamente radicato?

Riconsideriamo prima di tutto l'antica e ferocemente dibattuta questione sulla natura umana e poi cerchiamo di capire che significato abbia per voi.

1. Perché le persone sono diverse l'una dall'altra?

Fin dai tempi più antichi, le persone hanno pensato, agito e se la sono cavata in maniere differenti le une dalle altre. Ovvio dunque che qualcuno si sia chiesto *perché* le persone sono diverse – perché alcune sono più intelligenti o più sensibili – e abbia cercato di capire *che cosa* le renda tali. Gli esperti si sono schierati su due fronti. Alcuni hanno sostenuto l'esistenza di un chiaro fondamento fisico in grado di spiegare queste differenze, rendendole inevitabili e inalterabili. Nei decenni, questo presunto fondamento fisico è stato identificato con le protuberanze craniche (frenologia), la forma e le dimensioni del cranio (craniologia) e, oggi, i geni².

Altri, invece, hanno indicato come causa le forti differenze di ambiente,

² Si veda *The Mismeasure of Man* di Steven J. Gould (Norton, New York, 1981; trad. it. *Intelligenza e pregiudizio. Contro i fondamenti scientifici del razzismo*, Il Saggiatore, Milano, 1998) per una storia dei vari tentativi di spiegazione delle differenze umane in termini di caratteristiche fisiche innate.

esperienze, formazione o modalità di apprendimento. Potreste rimanere sorpresi nello scoprire che un grande sostenitore di questo punto di vista fu Alfred Binet, il creatore del test sul quoziente d'intelligenza³. Il test non era forse mirato a sintetizzare l'immutabile intelligenza dei fanciulli? Di fatto, no. Binet, un francese che lavorava a Parigi agli inizi del ventesimo secolo, progettò questo test per identificare i bambini che non traevano profitto dalla pubblica istruzione parigina, così che potessero essere strutturati dei nuovi programmi educativi per riportarli in carreggiata. Senza negare le differenze individuali nell'intelletto dei bambini, egli credeva che la formazione e l'esercizio potessero produrre cambiamenti sostanziali nell'intelligenza. Ecco una citazione tratta da uno dei suoi libri più importanti, *Les idées modernes sur les enfants (Idee moderne sui bambini)*, in cui egli riassume il suo lavoro con centinaia di bambini con difficoltà di apprendimento:

Alcuni filosofi moderni... sostengono che l'intelligenza di un individuo sia una quantità fissa, una quantità che non può essere accresciuta. Noi dobbiamo protestare e reagire contro questo brutale pessimismo... Con l'esercizio, la formazione e soprattutto il metodo noi riusciamo ad aumentare la nostra attenzione, la nostra memoria, la nostra capacità di giudizio e diventare letteralmente più intelligenti di quanto fossimo in precedenza.

Chi ha ragione? La maggior parte degli esperti oggi concorda che non si tratta di una questione di scelta tra due alternative che si escludono a vicenda. Non si tratta di natura o cultura, geni o ambiente. Dal concepimento in poi vi è uno scambio costante fra i due sistemi. In effetti, come afferma Gilbert Gottlieb⁴, eminente neuroscienziato, non solo i geni e l'ambiente cooperano via via che ci sviluppiamo, ma i geni *hanno bisogno* di indicazioni dall'ambiente per lavorare in modo appropriato.

Al tempo stesso, gli scienziati stanno scoprendo che le persone hanno capacità di apprendimento e di sviluppo del cervello che durano tutta la vita, più di quanto loro abbiano mai creduto. Naturalmente, ogni persona possiede una dotazione genetica del tutto unica. Le persone possono partire con temperamenti e attitudini differenti, ma è chiaro che esperienza, formazione e sforzi personali le guidano per il resto del viaggio. Robert Stern-

³ Alfred Binet, *Les idées modernes sur les enfants*, Flammarion, Paris, 1911. Si veda anche: Robert S. Siegler, "The Other Alfred Binet", *Developmental Psychology*, 28, 1992, pp. 179-190; René Zazzo, "Alfred Binet", *Prospects. The Quarterly Review of Comparative Education*, 23, 1993, pp. 101-112.

⁴ Gilbert Gottlieb, "Normally Occurring Environmental and Behavioral Influences on Gene Activity: From Central Dogma to Probabilistic Epigenesis", *Psychological Review*, 105, 1995, pp. 792-802.

berg⁵, moderno guru degli studi sull'intelligenza umana, scrive che il principale fattore che determina la capacità delle persone di acquisire competenze “Non è un'abilità fissata a priori, bensì un impegno mirato”. O, come aveva già riconosciuto il suo precursore Binet, non sempre coloro che esordiscono come i più intelligenti finiscono rimanendo tali.

2. Che cosa significa tutto ciò per voi? Le due *formae mentis*

Un conto è avere degli esperti che pontificano su tematiche scientifiche. Un altro conto è comprendere in che modo queste teorie possano trovare applicazione nella vostra vita. La mia ricerca ha dimostrato che *le credenze che adottate riguardo a voi stessi* influenzano profondamente il modo in cui gestite la vostra vita. Esse, infatti, possono determinare se diventerete la persona che desiderate essere e se otterrete le cose alle quali attribuite importanza. Come è possibile? Come possono delle semplici convinzioni avere il potere di trasformare la vostra psicologia e, di conseguenza, la vostra stessa vita?

Crederci che le vostre qualità siano scolpite nella pietra – il *mindset statico* – crea l'impellente necessità di mettervi ininterrottamente alla prova. Se disponete di un certo grado di intelligenza, di personalità e di carattere morale, fareste davvero bene a dimostrare che si tratta di un grado sufficientemente elevato. Non è affatto consigliabile sembrare o sentirsi carenti di queste caratteristiche fondamentali.

Alcuni di noi sono stati educati a questo tipo di forma *mentis* fin dall'infanzia. Da bambina fui educata a sforzarmi di essere una persona brillante, ma la forma *mentis* statica mi fu concretamente inculcata dalla signora Wilson, la mia insegnante della sesta classe⁶. Diversamente da Alfred Binet, la signora Wilson era convinta che i punteggi del test sul quoziente d'intelligenza ottenuti dai vari bambini raccontassero fino in fondo che tipo di persone essi fossero. Noi stavamo seduti in classe secondo un ordine determinato dai nostri quozienti d'intelligenza e solo gli scolari con i punteggi più alti erano ritenuti capaci di fare da portabandiera, di battere i cancellini, o di portare degli appunti al preside. Al di là dei mal di pancia quotidiani provocati da questo suo atteggiamento ipercritico, di fatto l'insegnante sta-

⁵ Robert Sternberg, “Intelligence, Competence, and Expertise”, in Andrew Elliot, Carol S. Dweck (eds.), *The Handbook of Competence and Motivation*, Guilford Press, New York, 2005.

⁶ Equivalente alla nostra prima media [N.d.T.].

va contribuendo a creare una forma mentis caratterizzata dal perseguimento di un unico obiettivo: “mostrati intelligente, non mostrarti stupido”. Chi poteva mai provare interesse o piacere nell’apprendere, quando il nostro intero essere era chiamato in causa ogni volta che ci veniva assegnato un compito in classe o che venivamo interrogati?

Ho visto tante persone guidate da questo unico, divorante obiettivo di dover dare prova di sé: a scuola, al lavoro, nelle relazioni personali. Ogni situazione esige la conferma della loro intelligenza, personalità, carattere. Ogni situazione viene soppesata: *Ce la farò o fallirò? Farò la figura di quello intelligente o di uno stupido? Verrò accettato o rifiutato? Mi sentirò un vincente o un perdente?*

Ma non è forse la nostra stessa società a dimostrare di apprezzare l’intelligenza, la personalità e il carattere? Non è dunque del tutto normale desiderare di possedere queste caratteristiche? Sì, però...

Esiste anche un altro mindset, che considera questi tratti non semplicemente come delle carte che vi sono toccate e con le quali dovete convivere, tentando costantemente di convincere voi stessi e gli altri che avete in mano una scala reale, mentre in segreto tremate perché avete solo una coppia di dieci. Essa considera piuttosto le carte che vi sono toccate solo come il punto di partenza per il vostro sviluppo. Questa *forma mentis dinamica* si fonda sulla convinzione che con l’impegno le qualità di base possano essere coltivate. Sebbene le persone differiscano tra loro in mille modi – talenti e attitudini iniziali, interessi, temperamento – ognuna di esse ha la possibilità di cambiare e di crescere attraverso l’applicazione e l’esperienza.

Le persone che posseggono questa forma mentis credono quindi forse che chiunque, con la giusta motivazione o educazione, possa diventare Einstein o Beethoven? Certamente no, ma sono convinte che il vero potenziale di una persona sia sconosciuto (e non conoscibile), che sia impossibile prevedere quali potranno essere i risultati ottenibili con anni di passione, fatica e formazione.

Lo sapevate che Darwin e Tolstoj erano considerati dei bambini qualsiasi? Che Ben Hogan, uno dei maggiori golfisti di tutti i tempi, da bambino era del tutto scoordinato e sgraziato? Che la fotografa Cindy Sherman, presente su praticamente ogni lista degli artisti più importanti del ventesimo secolo, *era stata bocciata* al suo primo corso di fotografia? Che a Geraldine Page, una delle nostre più grandi attrici, era stato suggerito di rinunciare a questa carriera per la sua mancanza di talento?

È evidente come la convinzione che le qualità più ambite possano essere sviluppate crei una passione per l’apprendimento. Perché perdere tempo dimostrando senza sosta quanto siete grandi, quando potreste essere ancora

miglio? Perché nascondere le proprie carenze, invece di superarle? Perché andare alla ricerca di amici o compagni che sappiano solo fare da puntelli alla vostra autostima, invece che di persone che vi sfidino a crescere? E perché ricercare solo ciò che è già affidabile e collaudato, invece che esperienze che vi tendano al massimo? La passione per l'impegno e la costanza nel perseguire i propri obiettivi, anche (o soprattutto) quando le cose vanno male, è il marchio di un mindset dinamico. È questa la forma mentis che consente alle persone di crescere anche durante alcuni dei momenti più sfidanti della vita.

3. I due punti di vista⁷

Per meglio comprendere come funzionano questi due diversi mindset, immaginate – nel modo più vivido possibile – di essere un ragazzo che sta vivendo una giornata davvero pessima:

Un giorno, seguite un corso che per voi è davvero molto importante e che vi piace moltissimo. Il professore restituisce i compiti di metà trimestre. Avete preso C+⁸. Vi sentite molto delusi. Quella sera, tornando a casa, scoprite di avere preso una multa per sosta vietata. Terribilmente frustrati, chiamate il vostro migliore amico per raccontargli quel che vi è capitato, ma lui vi liquida in pochi minuti.

Che cosa pensereste? Come vi sentireste? Che cosa fareste?

Quando ho posto queste domande a persone con una forma mentis statica, ecco cosa mi hanno risposto: “Mi sentirei un reietto”; “Penserei di essere un completo fallito”; “Mi sentirei un'idiota”; “Mi sentirei un perdente”; “Mi sentirei una nullità e uno stupido perché tutti sembrerebbero essere migliori di me”; “Penserei di essere da buttare”. In altre parole, tutti interpreterebbero l'ipotetica situazione immaginata come una diretta misura della loro competenza e del loro valore.

Ed ecco cosa, in quella stessa circostanza, penserebbero delle loro vite: “La mia vita fa pena”; “Non ho una vita”; “Il mondo ce l'ha con me”; “Qualcuno mi vuole distruggere”; “Nessuno mi vuole bene, tutti mi detestano”; “La vita è ingiusta e ogni sforzo è inutile”; “La vita fa schifo. Io sono stupido. Non mi succede mai niente di buono”; “Sono il più sfortunato di questo mondo”.

Ma scusate, si trattava di affrontare la morte e la distruzione, o semplicemente un voto, una multa e una sgradevole telefonata?

⁷ Ricerca svolta insieme a Wenjie Zhao e Claudia Mueller.

⁸ Le valutazioni in USA vanno da A (eccellente) a F (gravemente insufficiente) [N.d.T.].

Sono dunque quelle interrogate tutte persone con bassa autostima, abbonate al pessimismo? No. Quando non devono affrontare un fallimento, le persone con una forma mentis statica si sentono in verità stimabili e ottimistiche, brillanti e attraenti, proprio come quelle con una forma mentis dinamica.

Il problema è però proprio quello di trovarsi ad affrontare il fallimento. Come si comporterebbero queste persone in una situazione di questo tipo? “Io certo non mi sforzerei di buttare tutto questo tempo e questa fatica per fare bene ogni cosa”; “Non farei nulla”; “Me ne starei a letto”; “Mi sbronzerai”; “Mi metterei a mangiare”; “Me la prenderei con qualsiasi persona mi capitasse a tiro”; “Mangerei cioccolata”; “Ascolterei la musica e metterei il muso”; “Mi chiuderei nell’armadio e me ne starei seduto lì”; “Litigherei con qualcuno”; “Mi metterei a piangere”; “Spaccherei qualcosa”; “Ma che c’è da fare?”.

Ma che c’è da fare? Sapete, quando ho ideato questa storia, ho volutamente scritto che il voto preso dal protagonista era C+, non F. Ho precisato, inoltre, che si trattava di una valutazione di metà trimestre e non di quella finale. E ho poi aggiunto una multa per sosta vietata, non una macchina ridotta a rottame. Infine, ho immaginato che l’amico lo avesse semplicemente liquidato in poche parole, non totalmente respinto. Praticamente non era accaduto proprio nulla di catastrofico o di irreversibile. Eppure, partendo da questi pochi dati, tutti coloro con una forma mentis statica hanno ricavato l’impressione di fallimento totale e di paralisi.

Quando ho proposto la stessa storia a persone con una forma mentis dinamica, ecco quel che hanno risposto:

“Mi devo impegnare di più nello studio, stare più attento quando parcheggio e chiedermi se il mio amico non avesse forse avuto una brutta giornata”.

“Il voto mi dice che devo lavorare molto più sodo, comunque ho il resto del semestre per migliorare”.

Ho raccolto moltissime risposte di questo tipo, ma credo proprio che vi siate fatti un’idea. Dinanzi alla prospettiva di un fallimento, tutte queste persone hanno dato l’impressione di volerlo affrontare in maniera diretta.

“Credo che io debba studiare di più (o studiare in modo diverso) per il prossimo compito in classe. Devo poi pagare la multa e chiarire le cose con il mio migliore amico la prossima volta che ci sentiamo”.

“Devo capire cosa non andava nel mio esame, decidermi a fare meglio, pagare la multa e chiamare il mio amico per dirgli che il giorno prima ero proprio fuori di me”.

“Devo lavorare sodo per il prossimo compito, parlare con il professore,

stare più attento quando parcheggiare, o contestare la multa, e scoprire cosa c'è che non va con il mio amico”.

Non è necessario avere l'una o l'altra forma mentis per sentirsi arrabbiati. Chi non lo sarebbe? Ricevere un brutto voto o sentirsi respinti da un amico non sono certo eventi piacevoli. Nessuno desidera trovarsi in queste situazioni. Eppure le persone con una forma mentis dinamica non stanno certo lì ad autocommiserarsi o a strapparsi i capelli. Anche quando sono visibilmente deluse per come sono andate le cose, sono comunque pronte ad assumersi dei rischi, ad affrontare le sfide e a lavorare su ciò che non ha funzionato.

4. E dunque, cosa c'è di nuovo?

Tutto ciò è forse qualcosa di nuovo? Abbiamo decine di proverbi e modi dire che sottolineano l'importanza del prendersi dei rischi e il potere della perseveranza. “Chi non risica, non rosica”. O “Roma non è stata costruita in un giorno”. Quel che è stupefacente è che le persone con una forma mentis statica non sono affatto d'accordo. Secondo loro invece: “Niente rischi, niente danni”. E “Se Roma non è stata costruita in un giorno, probabilmente non era destinata a esserlo”. In altre parole, rischio e impegno sono due cose che potrebbero rivelare la vostra inadeguatezza e dimostrare che non siete all'altezza del compito. In effetti è sorprendente vedere in che misura le persone con una forma mentis statica non credano nell'impegno.

È evidente come le idee delle persone riguardo al rischio e all'impegno nascano dal loro mindset. Non è casuale che alcuni riconoscano il valore implicito nello sfidare continuamente se stessi e l'importanza dell'impegno. La nostra ricerca ha dimostrato che ciò *deriva direttamente* dal possedere una forma mentis dinamica. Quando insegniamo alle persone come arrivare ad avere questa forma mentis, con il suo focus sullo sviluppo, le idee di sfida continua e impegno emergono immediatamente. Allo stesso modo, non è casuale che alcuni detestino sfide e sforzi. Quando noi (temporaneamente) induciamo le persone ad assumere una forma mentis statica, con il suo focus sui tratti permanenti, esse in breve tempo iniziano a manifestare segnali di timore nei confronti di sfide e sforzi.

Vediamo spesso gli scaffali delle librerie pieni di testi con titoli come *I dieci segreti delle persone di successo*. Si tratta di libri che possono certamente offrire molti suggerimenti utili, ma di solito non sono molto più che un elenco di indicazioni sconnesse fra loro, del tipo “Rischia di più!” o “Credi in te stesso!”. Vi lasciano ammirare quelli capaci di farlo, ma senza

di fatto spiegarvi in che modo anche voi possiate diventare come loro. Così per alcuni giorni vi sentite ispirati, ma sostanzialmente le persone di successo continueranno a conservare i loro segreti.

Esaminando invece con attenzione le caratteristiche dei due mindset, statico e dinamico, potrete finalmente comprendere come una cosa conduca all'altra: come la convinzione che le vostre qualità siano scolpite nella pietra produca determinati pensieri e azioni e come, all'opposto, la convinzione che le vostre qualità possano essere coltivate porti a pensieri e azioni del tutto differenti. È quella che noi psicologi chiamiamo esperienza "Aha!". Esperienza che ho potuto riscontrare non solo nel corso della mia ricerca, ma anche nelle numerose lettere che continuamente ricevo da persone che hanno letto il mio lavoro. Questi lettori si riconoscono nei casi analizzati ("Quando ho letto il suo articolo mi sono letteralmente scoperta a ripetere senza sosta: questa sono io, questa sono io!"), riescono a vedere collegamenti e nessi di causa-effetto ("Il suo articolo mi ha colpito tantissimo. È come se avessi scoperto il segreto dell'universo!"), sentono che il loro modo di pensare il mondo si sta riorientando ("Posso descrivere con assoluta sicurezza una specie di rivoluzione personale che si è verificata nel mio pensiero e si tratta di una sensazione davvero straordinaria"). Talvolta riescono anche a mettere in pratica questo nuovo modo di pensare per se stessi *e anche* per gli altri: "Il suo testo mi ha consentito di trasformare il mio lavoro con i bambini e di vedere l'educazione sotto una luce diversa", oppure: "Volevo semplicemente farle sapere quale impatto – a livello sia personale sia pratico – la sua eccezionale ricerca abbia avuto per centinaia di scolari".

5. Scoprire se stessi. Chi conosce esattamente i propri punti di forza e i propri limiti?

Forse le persone in possesso di una forma mentis dinamica non pensano di essere Einstein o Beethoven, ma non è possibile che abbiano un'opinione un po' presuntuosa delle proprie abilità e che si lancino in imprese per le quali non hanno adeguate capacità? Di fatto, le ricerche dimostrano che le persone sono dei veri disastri nel valutare le proprie capacità. Di recente abbiamo voluto verificare⁹ chi avesse le maggiori probabilità di sbagliarsi. Abbiamo sì riscontrato che le persone non sapevano affatto valutare le proprie prestazioni e le proprie abilità. *Ma erano quelli con una*

⁹ Ricerca svolta insieme a Joyce Ehrlinger.

forma mentis statica che sbagliavano quasi tutte le valutazioni. Le persone con una forma mentis dinamica erano invece incredibilmente precise.

Se ci pensate, è piuttosto comprensibile. Se, come coloro dotati di una forma mentis dinamica, siete convinti di potere migliorare voi stessi, allora sarete disponibili a ricevere informazioni precise sulle vostre reali abilità. Anche nel caso in cui queste non siano lusinghiere. E, ciò che più conta, se siete orientati ad apprendere, come lo sono queste persone, *avrete bisogno* di informazioni precise sulle vostre reali abilità al fine di poter imparare con efficacia. Se però ogni cosa può rappresentare una buona oppure una cattiva notizia rispetto alle vostre preziose caratteristiche, come accade ai soggetti con forma mentis statica, allora è praticamente inevitabile che nel quadro intervenga una distorsione. Alcuni risultati verranno enfatizzati, altri giustificati, impedendovi di fatto di raggiungere una reale conoscenza di voi stessi.

Howard Gardner¹⁰, concludeva il suo libro *Extraordinary Minds* affermando che gli individui eccezionali hanno “uno speciale talento per identificare i loro punti di forza e quelli di debolezza”. È interessante notare come le persone con una forma mentis dinamica sembrano possedere questo talento.

6. E quindi?

L'altra caratteristica di cui le persone eccezionali sono dotate è uno speciale talento per trasformare le sconfitte in futuri successi. Su questo concordano molti ricercatori nel campo della creatività. In un sondaggio compiuto interrogando 143 di essi, si è riscontrato un ampio consenso su quale sia l'ingrediente principale delle realizzazioni creative¹¹: esattamente lo stesso tipo di perseveranza e determinazione prodotto dalla forma mentis dinamica.

A questo punto potreste legittimamente chiedervi: “Come è possibile che una semplice credenza sia in grado di generare tutto questo: l'amore per le sfide e per l'impegno continuo, la resistenza di fronte alle sconfitte, il raggiungimento di un più grande (più creativo!) successo?”. Nei prossimi capitoli vedrete con chiarezza come tutto ciò possa accadere. Capirete, in particolare, come i diversi mindset modifichino gli obiettivi delle perso-

¹⁰ Howard Gardner, *Extraordinary Minds*, Basic Books, New York, 1997.

¹¹ Misurazioni sviluppate insieme a Sheri Levy, Valanne MacGyvers, C. Y. Chiu e Ying-yi Hong.

ne e la loro idea di successo e come possano cambiare la definizione, l'importanza e l'impatto di un fallimento. Capirete, inoltre, in che modo i diversi mindset modifichino il significato più profondo dell'impegno e come giochino un ruolo fondamentale nella scuola, nello sport, nel lavoro e nelle relazioni. Vedrete da dove hanno origine e come possano essere modificate.

COLTIVATE IL VOSTRO MINDSET

Qual è il vostro mindset? Rispondete a queste domande sull'intelligenza. Leggete ogni affermazione e decidete se siete d'accordo o in disaccordo.

1. La vostra intelligenza è qualcosa di profondamente legato al vostro io, che non potete modificare di molto.
2. Potete apprendere cose nuove, ma non potete realmente modificare il vostro grado d'intelligenza.
3. Non ha importanza quanta intelligenza possedete, potete sempre modificarla di un bel po'.
4. Potete sempre modificare in misura sostanziale il livello della vostra intelligenza.

Le affermazioni 1 e 2 sono proprie di chi possiede un mindset statico. Le affermazioni 3 e 4 riflettono, invece, un mindset di tipo dinamico. Con quale vi sentite più d'accordo? Potreste forse trovarvi in una posizione intermedia tra le due formae mentis, benché la maggior parte delle persone propenda in verità per l'una o per l'altra.

Le vostre convinzioni non si fermano alla sola intelligenza. Se volete, potete sostituire "intelligenza" con "talento artistico", "capacità sportive", oppure "abilità negli affari". Provateci.

Non si tratta poi solo delle vostre abilità, ma anche delle vostre qualità personali. Leggete le affermazioni che seguono, relative alla personalità e al carattere e decidete se siete d'accordo o in disaccordo con ciascuna di esse.

1. Siete un certo tipo di persona e non si può fare granché per cambiare questo dato di fatto.
2. Non importa che tipo di persona siete, di fatto potete sempre cambiare in misura sostanziale.
3. Potete pure fare le cose in maniera differente, ma le parti fondamentali di come siete non possono realmente venir modificate.
4. Potete sempre modificare gli elementi di base del tipo di persona che siete.

In questo caso, le affermazioni 1 e 3 sono quelle proprie di un mindset statico, mentre la 2 e la 4 rispecchiano un mindset dinamico. Con quali vi sentite maggiormente in sintonia? C'è differenza rispetto alle vostre convinzioni sull'intelligenza? È possibile. Il vostro mindset relativo all'intelligenza entra in gioco quando le situazioni coinvolgono le abilità mentali. Quello relativo alla personalità, invece, entra in gioco in quelle situazioni che coinvolgono le vostre qualità personali, per esempio quando dovete dimostrarvi affidabili, collaborativi, altruistici. Il mindset statico vi fa allora preoccupare di come venite giudicati, mentre quello dinamico vi porta a capire come migliorarvi.

Ecco qualche altro spunto per pensare alle due diverse formae mentis.

- Pensate a qualcuno che conoscete e che a vostro avviso possiede una forma mentis di tipo statico. Pensate a come cerchi sempre di dimostrare qualcosa a se stesso e agli altri e a quanto sia preoccupato di fronte alla possibilità di sbagliarsi o di commettere errori. Vi siete mai chiesti perché questa persona è in questo modo? (E voi siete così?) Adesso potete cominciare a comprenderne il motivo.
- Pensate ora a qualcuno che conoscete dotato di un mindset dinamico, qualcuno che capisce che le qualità importanti possono essere coltivate. Pensate al modo in cui questa persona affronta gli ostacoli. Pensate alle cose che fa per impegnarsi. Vi piacerebbe poter fare come lui per cambiare in meglio voi stessi?
- Bene, e adesso immaginate di aver deciso di imparare una nuova lingua e di esservi iscritti a un corso. Dopo poche lezioni, il docente vi chiama di fronte alla classe e comincia a bombardarvi di domande.

Calatevi nella parte di una persona con un mindset statico. La vostra abilità è a rischio. Riuscite a sentire gli occhi di tutti puntati su di voi? Riuscite a vedere la faccia del docente che vi sta valutando? Sentite la tensione, sentite il vostro ego che s'irrigidisce e vacilla? Che altro sentite e pensate?

Calatevi ora nella parte di una persona con un mindset dinamico. Siete un principiante, ecco perché siete lì. Siete lì per imparare. L'insegnante è una risorsa che vi aiuta ad apprendere. Sentite la tensione che vi abbandona; sentite la mente che si apre.

Il messaggio è: voi potete cambiare il vostro mindset.

Mentalità statica

L'intelligenza è statica



Porta a desiderare di apparire intelligenti e, quindi, a una tendenza a...

Mentalità dinamica

L'intelligenza può essere sviluppata



Porta a desiderare di imparare e, quindi, a una tendenza a...

SFIDE

evitare le sfide



accogliere le sfide



OSTACOLI

mettersi sulla difensiva o rinunciare facilmente



persistere anche di fronte alle sconfitte



SFORZO

vedere lo sforzo come inutile o peggio



vedere lo sforzo come una strada verso la padronanza



CRITICHE

ignorare i feedback negativi ma utili



imparare dalle critiche



SUCCESSI ALTRUI

sentirsi minacciati dai successi degli altri



trovare lezioni e ispirazione nei successi degli altri



← Come risultato possono stabilizzarsi precocemente e non realizzare pienamente il loro potenziale

→ Come risultato raggiungono livelli sempre più alti di realizzazione