



Con i contributi di:

Serena Apicella
PERONI

Roberto Busso
GABETTI

Gianfranco Chimirri
UNILEVER

Gianluca D'Apollonio
AVIS BUDGET

Fulvio Guarneri
UNILEVER

Massimo Macarti
CANON ITALIA

Guido Stratta
ENEL

Mirko Vaira
CAMBREX

Mindset per cambiare

Introduzione a cura di
Alessio Roberti

Stefano Santori



UNICOMUNICAZIONE

Introduzione

Perché devi lavorare come prima cosa sul Mindset

Se sei interessato al cambiamento all'interno delle organizzazioni, valorizzando le persone che ne fanno parte, questo libro fa per te!

Io e Stefano Santori crediamo nell'importanza delle persone in un'organizzazione, e proprio per questo ci siamo dedicati per oltre 25 anni al lavoro di formatori e Coach.

La domanda che molte persone ci hanno posto più volte è stata:

«Cosa deve accadere perché una persona (e quindi un'azienda, che è un insieme di persone) riesca a gestire il cambiamento?».

La nostra risposta è che, prima di tutto, si debba capire e, se necessario, intervenire sul "Mindset" della persona (e di tutte le persone dell'azienda).

Iniziamo con l'approfondire il concetto di Mindset.

Il termine **Mindset** è usato in psicologia per descrivere **il modo in cui le persone affrontano mentalmente le situazioni**.

Una delle più importanti distinzioni da fare è che ci sono due tipi di Mindset:

1. **Fixed** Mindset (che possiamo tradurre come “mentalità statica o fissa”)
2. **Growth** Mindset (“mentalità di crescita”).

Il **Fixed Mindset** è caratteristico di una persona che “crede” di non essere in grado di cambiare, e quindi di migliorare. Questo comporta che la persona non si impegni nel cambiamento e scelga di lasciare le cose come stanno.

Una persona con **Growth Mindset**, invece, “crede” di poter cambiare e, quindi, crescere e migliorare, indipendentemente dai risultati che sta ottenendo nella situazione attuale.

Questa distinzione, presentata e spiegata negli studi della Prof. ssa Carol Dweck dell’Università di Stanford, è fondamentale.

Avere un **Growth Mindset**, infatti, aumenta sensibilmente la probabilità che una persona possa prosperare e avere successo nella vita.

La prima cosa da fare, quindi, è **mappare** con che “Mindset” la persona (le persone dell’azienda) stia approcciando la situazione attuale e l’eventuale piano di cambiamento e miglioramento.

Se si tratta di un **Fixed Mindset**, dobbiamo essere consapevoli che la persona è intrappolata nella rassegnazione di chi si sente costretto ad accettare passivamente le proprie circostanze, qualunque esse siano.

Il **Fixed Mindset** può portare ad avere una visione dannosa di molti aspetti della vita, perché induce a credere che ciò che si ha sia “fisso” e che non possa essere cambiato.

Un *Growth Mindset*, invece, apre a opportunità e risultati positivi perché significa credere che tratti e qualità possano essere coltivati attraverso l'impegno, lo studio e l'esperienza.

Quando una persona vede le sue qualità e la sua situazione come "fisse" (o statiche) è bloccata, è ferma.

Per contro, quando una persona vive una situazione come un'*opportunità* di sviluppo, allora potrà crescere in molti ambiti.

Chi sviluppa un *Growth Mindset* ha una modalità di pensiero e un atteggiamento più resilienti, poiché affronterà un ostacolo, o un fallimento, come un'*opportunità* da cui imparare e grazie al quale poter crescere. Chi ha un *Fixed Mindset* vedrà un ostacolo o un fallimento come un'impossibilità ad andare avanti.

Quindi, come possiamo trasformare un Mindset da *Fixed* a *Growth*?

In collaborazione con Owen Fitzpatrick, psicologo internazionale, Coach e formatore in oltre 30 nazioni, abbiamo messo a punto una metodologia chiamata "**Mindset Change Canvas™**".

Con questa definizione io, Stefano e Owen intendiamo un: "**modello strutturato di modifica consapevole del Mindset**".

Nelle pagine di questo volume leggerete una serie di applicazioni di **alcuni strumenti** estratti dal Metodo *Mindset Change Canvas™*.

La tipologia di Mindset, *Fixed* o *Growth*, è un aspetto fondamentale nel modo di pensare e, conseguentemente, di agire o non agire. E avrà un impatto enorme su "come" le persone affrontano il cambiamento nella loro vita, sia professionale che personale.

Gli strumenti e gli spunti che trovate in questo libro sono stati testati con migliaia di persone in occasione dei nostri corsi e incontri di Coaching, dalle piccole e medie aziende, fino alle più grandi multinazionali al mondo, in oltre 30 nazioni, per oltre 10 anni.

Ci auguriamo che queste risorse vi aiutino a concretizzare il cambiamento e a dare pieno risalto al vostro Potenziale.

Prof. Alessio Roberti

Coordinatore Didattico Master Universitario in Coaching
Università Mercatorum

01.

Perché il nostro cervello non vuole cambiare

Avete forse visto anche voi, sul web, il test online che promette di svelarvi se avete una maggiore dominanza del cervello destro o di quello sinistro (i famosi due emisferi); magari avete anche, con fiducia, risposto al test e, una volta letto l'esito, vi siete interrogati sulle ricadute pratiche.

Parliamo del test della ballerina in movimento, dove si deve stabilire la direzione della rotazione, tanto per citarne uno dei più diffusi.

Ebbene, rilassatevi. **La Teoria dei Due Emisferi** è una “mezza” bufala che gira da oltre cinquant'anni e sembra difficile da sradicare: mezza perché, alla base, ci sono evidenze in grado di mostrare visivamente i due emisferi del cervello (si vedono chiaramente anche nelle foto, elaborate con l'aiuto della grafica computerizzata).

La parte di “bufala” è che non è così forte e netta la differenza funzionale (uno gestisce la logica, l’altro la creatività, la fantasia ecc.) da cui non può derivare una così chiara influenza sull’uso che facciamo del nostro cervello, in virtù dell’emisfero dominante o meno.

Come funziona allora il nostro cervello e in che modo il suo funzionamento influenza la nostra maggiore o minore propensione al cambiamento?

Il paradosso è che la persona comune, oggi, possiede più conoscenze su come configurare il suo smartphone o su come utilizzare le sue app, Android o iOS, piuttosto che su sapere come funzioni il suo cervello, su quanti tipi di cervello possieda e su come tali parti collaborino per far funzionare l’intero individuo!

Complice anche il fatto, vedi l’esempio di cui sopra, che i falsi miti e le “bufale”, molto spesso, sono più conosciuti delle reali e aggiornate informazioni scientifiche.

Siamo nati senza libretto d’istruzioni per il cervello (né l’hanno mai fornito ai nostri genitori) e dobbiamo, dunque, studiare per crearne uno o, almeno, una mappa indicativa e oggi, per farlo, abbiamo un vantaggio competitivo, UNICO, che nessuno dei nostri antenati ha mai avuto: **la conoscenza neuroscientifica avanzata.**

Fino a pochi anni fa, le conoscenze sul cervello umano derivavano da un mix di intuizioni, scoperte empiriche, deduzioni logiche e teorie, da dimostrare, via via che gli eventi fornivano dati a sostegno o meno. E, poiché non era pensabile chiedere a un individuo, sano e in perfetta salute, di farsi aprire il cranio per amore della scienza (per far dare una sbirciatina al cervello), i progressi spesso arrivavano a suon di “incidenti”, test sperimentali empirici e studi *post mortem*.

Rimase nella storia l’incidente, più importante nel mondo delle neuroscienze, occorso a un operaio di nome **Phineas Gage**, che si trafisse incidentalmente il cranio (e il cervello) con un chiodo di ferro lungo quanto un punteruolo: egli non solo riuscì a so-

pravvivere all'incidente, ma visse a sufficienza per fornire agli studiosi una ricca serie di eventi su cui fare congetture e perfezionare teorie, per comprendere meglio il cervello stesso.

Viene ricordato ancora come **il caso dello *split brain*** (cervello separato) perché il famoso ferro, entrando e uscendo da parte a parte, gli divise letteralmente il cervello in due pezzi, lesionando la parte di “congiuntura” centrale tra i due famosi emisferi, destro e sinistro, dando vita a episodi utili per gli studi, anche se quanto mai bizzarri.

Poi arrivò, finalmente, l'**era del *neuroimaging***, che sconvolse tutti i metodi d'indagine, fornendo alle neuroscienze nuova linfa e permettendo di compiere una sorta di miracolo: studiare le reazioni del cervello umano, opportunamente stimolato, in diretta e senza alcun intervento invasivo.

Immaginate di essere distesi nel famoso tunnel della **risonanza magnetica** (ci auguriamo non lo abbiate mai vissuto come evento, ma è ormai abbastanza noto come funzioni, anche a chi ne ha solo sentito parlare), con la mente concentrata su una serie di stimoli audio/video (per esempio, potrebbero “sommistrarvi”, tramite display, uno spot commerciale o l'immagine di un bel piatto di spaghetti o, perché no, farvi ascoltare la musica di un complesso rock).

Ora chiedetevi: di che cosa sareste coscienti in quel momento?

Probabilmente sarete tutti pronti a raccontare che cosa avete provato guardando il video e le foto o ascoltando le note musicali, ma fino a quale livello di consapevolezza andreste?

Qualunque sia la vostra risposta, non avrete mai il livello di dettaglio che, invece, avrà lo scienziato che, in quel momento, sta conducendo il test, studiando sul suo display colorato lo spostamento dei flussi di microcircolazione sanguigna, da un'area all'altra del cervello.

Con questa procedura di analisi visiva (denominata fMRI, ovvero Risonanza Magnetica Funzionale per Immagini), **oggi gli scien-**

ziati sono in grado di vedere, letteralmente, che cosa accade nel cervello, sottoposto a uno o più stimoli di qualsiasi natura!

Che cosa vuol dire questo e perché è così importante per noi?

Una delle più importanti ricadute di queste nuove scoperte neuroscientifiche è l'aumento di consapevolezza sulle nostre effettive e concrete capacità, depurate da falsi miti, illusioni e forme di eccessiva fiducia nella razionalità umana: quanto sappiamo davvero su come funzioniamo?

In che misura siamo più “di pancia” o, al contrario, ragionevoli e razionali?

Che cosa accade, dentro di noi, quando ci si presenta un cambiamento (più o meno importante, più o meno previsto e/o desiderato)?

Siete pronti, dunque, a scoprire qualcosa in più sul funzionamento del vostro magnifico hardware (su cui “girano” i software delle varie capacità)?

Bene, cominciamo con la domanda più semplice: **quanti cervelli abbiamo?**

Avete detto due?

Siete sulla buona strada, secondo gli studi di Kosslyn e Miller, che distinguono funzionalmente, il cervello in “alto” e “basso”.

Ma se anche aveste risposto tre, avreste avuto ragione perché, secondo il modello neuroscientifico prevalente, possiamo ben dire di avere **tre cervelli**, deputati ognuno a diverse funzioni e aventi, ognuno, una differente missione da portare a termine:

- **Il cervello rettile o paleoencefalo** che, come dice il nome “paleo”, è il più antico dei tre e include tutta quella parte di hardware deputata al controllo delle funzioni basilari della nostra sopravvivenza (come i muscoli involontari del cuore e della respirazione, la risposta neurofisiologica al freddo e al caldo, ecc.)

- **Il cervello intermedio o sistema limbico**, che sta nel mezzo (anche a livello di neuro evoluzione umana è arrivato dopo il cervello rettile, ma prima dello sviluppo del successivo cervello “intelligente”) e che presiede all’importantissima funzione di elaborazione delle emozioni umane (e del loro ruolo sociale)
- **Il cervello neocorticale o cervello “recente”** (si fa per dire, poiché parliamo di secoli e secoli di sviluppo ed evoluzione), che presiede alle funzioni di vero e proprio ragionamento e apprendimento e che regola e gestisce le nostre facoltà propriamente dette cognitive.

Se questi tre cervelli fossero sempre in perfetta armonia, noi saremmo in un costante “stato di grazia”, per non dire beatitudine, e avremmo una vita improntata alla coerenza e all’integrità: in realtà, poiché ognuno di essi possiede non solo sue peculiarità operative, ma anche un suo linguaggio di comunicazione, la semplice decisione su che cosa mangiare al ristorante, potrebbe diventare più impegnativa di quello che si possa immaginare.

Facciamo un esempio pratico per capire perché è così importante per la gestione del cambiamento la presa di coscienza sulle nostre dinamiche cerebrali, prima ancora che “mentali”.

Vi comunicano che il software che avete sempre usato dovrà essere necessariamente cambiato, perché non è più performante rispetto agli obiettivi del vostro ruolo e dell’intera azienda, in cui lavorate: qual è la prima percezione “di pancia” che provate?

Nella maggior parte dei casi, le prime reazioni saranno negative e di chiusura, salvo gli appassionati di software che, magari, vedono nell’upgrade un divertente stimolo, pur sapendo che, a livello logico, cambiare è la cosa più intelligente da fare.

Perché siamo geneticamente programmati per “resistere” davanti ai cambiamenti, anziché esserne stimolati?

Ricordate i tre cervelli?

Bene allora potete già escluderne uno, quello neocorticale (quello più razionale, il vero computer da noi posseduto nella scatola cranica) che, senza problemi, avrà già compreso, con un rapido calcolo logico, i vantaggi dell'equazione "software migliore = lavoro più facile".

Ma ora la parola, si fa per dire, spetta agli altri due.

Quello intermedio sarà in grado di generare un'emozione, che potrebbe essere anche positiva (dipende dalle esperienze, per esempio, associate all'evento in questione) e che fungerà da "guida" emotiva per rielaborare l'esperienza e l'aspettativa della stessa.

Ma quello più antico avrà, di default, una reazione semplice, elementare e, allo stesso tempo, potentissima: difendere lo status quo, il punto di equilibrio raggiunto, il cosiddetto *set point*!

A livello più profondo e istintivo, noi non siamo affatto propensi a cambiare, perché siamo talmente programmati a gestire il risparmio delle nostre calorie (leggi energie) che, come prima reazione, faremo di tutto per non spostare nulla (il cambiamento è fatica, le routine automatiche sono invece a bassissimo consumo di energie). E la cosa più buffa è che, qualora anche facessimo un primo passo verso il cambiamento, la stessa recondita parte di noi cercherebbe di attivare subito una contromisura per difendere la cosiddetta "omeostasi", ovvero il mantenimento dello stato di partenza!

Non c'è, dunque, da stupirsi né da biasimare noi stessi se cambiare risulta così "antipatico": **siamo stati geneticamente programmati a difendere l'equilibrio raggiunto**, in una misura tale da avere un vero e proprio programma automatico deputato a questa missione.

Se da un lato la cosa ci fa piacere e, magari, ci rende anche orgogliosi, per come la natura e secoli di evoluzione ci abbiano reso quasi "perfetti" nella gestione del risparmio energetico, dall'altro lato c'è un pericoloso e insidioso lato "oscuro", di

questo automatico approccio resistente: tendiamo a farlo anche in pieno contrasto con ciò che invece, a livello più logico e anche cosciente, abbiamo deciso.

E peggio ancora **tendiamo a difendere lo status quo**, persino quando questo è palesemente (palesemente per il cervello “alto” s’intende) negativo e controproducente.

Potremmo farvi decine di esempi di ogni tipo, anche di vita personale: persone che vivono storie sentimentali “negative” ma che non trovano il coraggio di cambiare e che preferiscono “subire” una dolorosa, ma *certa*, infelicità, davanti al rischio del cambiare.

In taluni casi, si persevera nel mantenimento dello status quo anche se si è perfettamente consapevoli di essere infelici perché, tutto sommato, si è “al sicuro” nella certezza di uno stato comunque noto, benché non funzionale!

Se, a un livello più “alto”, siamo in grado di comprendere le logiche sottostanti e, dunque, anche i benefici di un cambiamento, allo stesso tempo, a un altro livello più “ancestrale” e primordiale attiviamo meccanismi di risparmio energetico e difesa dalle incognite, che ci ancorano letteralmente lì dove siamo.

Più avanti vedremo, naturalmente, come intervenire per limitare e ridurre questo “potere” primordiale e dare, al contrario, una scossa al nostro cervello rettile, nella direzione desiderata (ammesso che lo sia davvero).

I PUNTI ESSENZIALI DEL CAPITOLO

Come funziona il nostro cervello e in che modo il suo funzionamento influenza la nostra maggiore o minore propensione al cambiamento?

- **La “bufala” dell’emisfero destro e sinistro:** dalla creatività alla logica, due settori divisi visivamente, ma non funzionalmente!
- **L’esperienza dello *Split Brain*** (cervello “separato”): quando un incidente casuale fornisce nuovi spunti per avanzare nella ricerca neuroscientifica
- **L’attuale conoscenza neuro scientifica “avanzata”:** la *neuroimaging*¹ funzionale (PET, fMRI, EEG, MEG ecc.) sconvolge tutti i metodi di indagine e consente uno studio analitico e accurato del cervello
- **Dai due cervelli, “alto” e “basso”, di Kosslyn e Miller²...**
- **... Ai tre cervelli di MacLean³:**
 - Il **cervello rettile** sede degli istinti primari e di funzioni vitali come, per esempio, il controllo del ritmo cardiaco e respiratorio
 - Il **cervello limbico** che corrisponde, nella scala evolutiva, al cervello dei mammiferi, specie di quelli più antichi ed è coinvolto nell’elaborazione delle emozioni

1 N.d.R. Il *neuroimaging*, o *imaging* cerebrale, consiste nell’uso di varie tecniche per la mappatura diretta o indiretta della struttura, della funzione o della farmacologia del sistema nervoso.

2 N.d.R. Stephen M. Kosslyn è un neuroscienziato cognitivo, professore a Harvard, e Wayne G. Miller è uno sceneggiatore: sono gli autori del libro *Cervello alto e cervello basso: rivelazioni sorprendenti su come pensiamo*.

3 N.d.R. Paul Donald MacLean è stato un medico e neuroscienziato statunitense.

- La **neocorteccia** (il più recente) è esclusivo dei primati ed è sede di tutte le funzioni cognitive e razionali.

Se questi tre cervelli fossero sempre in perfetta armonia, (noi) saremmo in un costante “stato di grazia” e avremmo una vita improntata alla coerenza e all’integrità. Purtroppo, a livello “ancestrale” primordiale, siamo legati al “risparmio energetico” e questo va a inibire, in modo meccanico, la nostra propensione al cambiamento.