

Il *continuum* mentale

La nostra idea della mentalità è del tutto sbagliata. Beh, forse non proprio *del tutto*, ma è innegabile che sia stata semplificata drasticamente, causandoci un danno.

La mentalità sembra essere un concetto facile da comprendere: o crediamo che l'intelligenza e l'abilità siano in gran parte innate e non si possano cambiare più di tanto, o riteniamo che sia possibile accrescerle e svilupparle nel tempo. Eppure, quando riflettiamo sulle nostre esperienze personali, potremmo percepire qualcosa di più complesso di questa semplice dicotomia.

Pensate a un momento del passato in cui vi siete trovati di fronte a una sfida: come avete risposto? Supponiamo che il vostro capo vi abbia chiesto di proporre alcune idee per una raccolta fondi indispensabile per affrontare un deficit previsto. Avete giocato sul sicuro, suggerendo solo iniziative in linea con attività che l'organizzazione aveva già attuato in passato, o avete visto in quella richiesta l'opportunità di provare qualcosa di nuovo, e vi siete sforzati di proporre soluzioni uniche che andavano oltre i tradizionali eventi e le consuete attività di sensibilizzazione? È anche possibile che abbiate iniziato elencando le solite idee, ma poi abbiate deciso di spingervi oltre.

La realtà è che nessuno ha una mentalità fissa o una mentalità di crescita, pur avendo magari una preferenza per una delle due (e non è raro che a un certo punto tale predilezione cambi). Va detto anche che il passaggio dalla mentalità fissa alla mentalità di crescita non è semplice come premere un interruttore (per analogia la definirei molto più simile alla regolazione di un dimmer).

La mentalità esiste in un *continuum* e il punto in cui, in qualsiasi momento, ci troviamo in quel *continuum* spesso ha a che fare con la situazione che dobbiamo affrontare e con le persone che ci circondano¹.

Tuttavia, il comune pensiero sulla mentalità non riflette questa complessità. Da quando Carol Dweck introdusse per la prima volta

il concetto², spesso nelle aule e sui social media veniva esposta l'illustrazione che segue.³



Figura 1.1 *Mentalità di crescita vs. Mentalità fissa.*

Cosa c'è che non va in questa immagine? È vero, spesso le persone espongono mentalità differenti, ma questa immagine sembra suggerire che la mentalità sia annidata interamente nel nostro cervello e che ci siano solo due possibilità tra cui scegliere. L'illustrazione ci chiede di identificare *che tipo* di mentalità abbiamo, come se potessimo avere solamente l'una o l'altra. Riuscite a cogliere l'ironia? Pensare di incarnare sempre la mentalità fissa o quella di crescita è un modo *molto fisso* di considerare la mentalità!

Questa immagine mostra anche una chiara preferenza per una mentalità rispetto all'altra: la mentalità di crescita è buona, quella fissa è negativa. Anche se, come vedremo, le persone e le culture con una mentalità di crescita possono avere molte qualità ammirevoli⁴, questi malintesi hanno portato alla "moralizzazione" della mentalità, soprattutto nel sistema didattico americano e nelle corporazioni che

hanno accettato questa idea. Se consideriamo la mentalità come un tratto fisso che risiede nella testa di un individuo, e se crediamo che una persona con una determinata mentalità sia migliore di un'altra con l'atteggiamento mentale opposto, finiremo facilmente per usare la mentalità per classificare ed etichettare le persone. L'onere del cambiamento viene posto interamente sull'individuo, senza considerare il contesto e la cultura che creano e fortificano una determinata mentalità.

La cultura mentale, che esiste al di fuori di noi stessi, è una forma di creazione attiva e collaborativa. Eppure, i leader aziendali spesso si concentrano sulla mentalità individuale, come se l'assunzione di dipendenti con una mentalità di crescita permettesse di creare automaticamente un'organizzazione orientata alla crescita. Molti sistemi scolastici hanno chiesto a me e ai miei colleghi se sono disponibili valutazioni per classificare gli insegnanti in base alla loro mentalità, fissa o di crescita; anche le imprese di investimento ci hanno chiesto di aiutarli a ideare valutazioni utili a identificare gli imprenditori in cui investire. Spesso, le organizzazioni provano a utilizzare tali valutazioni per la selezione e l'assunzione. I presupposti alla base di queste indagini sono i seguenti: (a) la mentalità è statica; (b) è completamente individuale; e (c) tali valutazioni riveleranno la "verità" sulla mentalità di una persona, svelando se ha una mentalità di crescita (o fissa) e quindi se sarà (o meno) un buon dipendente. Se noi in primis applichiamo queste credenze agli individui, questi non faranno altro che procedere nello stesso modo e affibbiarle ad altri.

Nell'istituto di formazione per insegnanti che io e i miei colleghi abbiamo fondato⁵, incontriamo spesso docenti che appoggiano questa falsa visione dicotomica ed etichettano gli studenti che faticano in termini di motivazione o prestazioni affermando qualcosa di simile a: "Mi dispiace, questo ragazzo ha una mentalità fissa e non c'è molto che io possa fare" o "Questa generazione di studenti ha davvero una mentalità fissa". Quando chiediamo agli insegnanti cosa stanno facendo per aiutare gli studenti a muoversi verso la loro mentalità di crescita, a volte rispondono: "Ma questo non è il mio lavoro. Gli studenti hanno bisogno di una mentalità di crescita e sono i loro genitori a dover lavorare con loro per svilupparne una". Peccato che proprio l'etichettare i bambini come incapaci di cambiare sia la prova di una mentalità fissa dell'insegnante! Gli insegnanti che desiderano che l'apprendimento avvenga in modo facile e veloce (un altro atteggiamento tipico della mentalità fissa) potrebbero vanificare le fatiche degli studenti, e quindi il loro apprendimento, proponendo immediatamente le risposte corrette, o rassicurandoli che "va bene così, non tutti possono avere una mente matematica"⁶.

Tutto questo fraintende il vero significato del termine mentalità e i fattori che determinano la nostra visione in un determinato momento. La mentalità viene trasformata in una sorta di scaricabarile che non aiuta nessuno.

Se chiedessi a qualcuno qual è la sua mentalità, l'unica risposta esatta sarebbe: “Dipende”. Anche tra coloro che studiano la mentalità, nessuno tende sempre alla crescita. **A seconda della situazione, può attivarsi la nostra mentalità fissa o quella di crescita.**

Vediamo ora il *continuum* mentale.

Il continuum mentale

L'essere umano, invece di avere semplicemente una mentalità fissa o di crescita, si muove lungo un *continuum* che, a seconda delle circostanze, tende maggiormente verso la mentalità fissa o verso quella di crescita⁷. In questo *continuum* esiste anche un punto di riferimento predefinito: forse tendete a passare il tempo all'estremità della crescita del *continuum*, o forse la vostra risposta iniziale alla sfida è prevalentemente fissa (in ogni caso, non tenetevi troppo stretta questa idea, perché il nostro punto di riferimento può cambiare nel tempo e in base alle situazioni).



Figura 1.2 *Il continuum mentale.*

La comprensione del nostro punto di riferimento mentale può essere un utile punto di partenza, come dimostra il lavoro di Carol Dweck⁸, eppure nessuno di noi vive nel vuoto. Infatti, uno dei risultati più sorprendenti della nostra ricerca è che le persone si muovono lungo il *continuum* sulla base di elementi prevedibili e distinguibili che li circondano⁹, motivo per cui le valutazioni volte a individuare la nostra “unica vera mentalità” spesso non centrano il bersaglio.

Cultura mentale

La cultura che ci circonda è uno dei *più grandi* influssi sulle nostre convinzioni, motivazioni e comportamenti¹⁰. Questa *cultura mentale* esiste a livello di gruppo e a livello di organizzazione.

La cultura mentale è così potente che può effettivamente bloccare la mentalità di crescita di un individuo¹¹. Tuttavia, quando i leader si concentrano sullo sviluppo degli individui, quasi sempre trascurano l'impatto della cultura mentale da loro creata (in molti casi non ne sono nemmeno consapevoli!). A titolo di esempio Sadie Lincoln, CEO di Barre3, era convinta di gestire un'attività di fitness incentrata su una mentalità di crescita, fino a quando un sondaggio anonimo a livello aziendale infranse quell'immagine a cui tanto aveva lavorato, ossia quella del leader perfetto che rende tutto agevole¹². “Cercavo davvero di assumere quel ruolo, anche se non era sempre veritiero”, afferma Lincoln. “Ma non mi ero resa conto di avere creato una cultura della perfezione che ci portava a perdere la nostra autenticità, la fiducia e la capacità di innovare insieme”. La perfezione è uno degli aspetti caratteristici di una cultura mentale fissa. In un ambiente che richiede prestazioni apparentemente semplici e impeccabili (stabilite dall'alto), i dipendenti si sentono demotivati e demoralizzati, invece di rinvigorirsi e lasciarsi ispirare per affrontare le sfide. È proprio questo l'effetto della cultura mentale. Persino una leader attenta come Sadie Lincoln rimase scioccata nell'apprendere che, invece di una cultura della crescita, aveva involontariamente creato quella che io definisco “cultura del genio”, ossia un'organizzazione le cui politiche, pratiche e norme incarnano convinzioni mentali fisse.

Lincoln sapeva di dover riesaminare la cultura aziendale insieme alla sua squadra, assumendosi la propria responsabilità per la creazione di quell'atmosfera tossica (vedremo cosa fece nel Capitolo 11), ma non fu facile e ci furono delle conseguenze. “Persi alcuni membri del team durante quel periodo di tentativi”, ha rivelato Lincoln a *Marie Claire*¹³.

Alcune persone che avevano aderito alla cultura mentale fissa, basata sulla “perfezione agevole”, rimasero infatti turbati dall'intervento di Lincoln, che riconobbe apertamente i suoi fallimenti e se ne assunse la responsabilità. Le persone che rimasero in azienda, invece, la aiutarono a costruire la loro nuova cultura mentale, fondata sulla crescita. Come rivelato a Guy Raz in un'intervista del 2020 per il podcast *How I Built This*¹⁴, le lezioni che il team apprese in quel periodo aiutarono l'azienda a superare con successo la pandemia di COVID-19, periodo in cui innumerevoli altre società di fitness dovettero chiudere i battenti in modo definitivo. Entro pochi giorni dalla chiusura di tutte le sedi a livello nazionale, infatti, la società si reinventò come piattaforma di esercizi online.

I lockdown furono solo l'inizio delle problematiche che dovettero affrontare. In risposta alle proteste del movimento Black Lives Matter¹⁵, Lincoln e il suo team invitarono alcuni esperti e iniziarono a formulare

un piano per affrontare le questioni di razzismo strutturale, diversità, equità e inclusione identificate all'interno dell'azienda. Come Lincoln svelò a Raz: "Quello fu uno dei momenti più duri, profondi e importanti della storia di Barre3... Sono una donna bianca in una posizione dirigenziale con immensi privilegi e ho inconsciamente costruito una società di leader che mi somigliano molto" (comprendendo tra questi i titolari dei franchising e gli istruttori). L'azienda collaborò con il partner DEI per istruire la leadership e i proprietari dei franchising e per ridefinire le proprie pratiche di sensibilizzazione e assunzione¹⁶. I loro piani furono condivisi pubblicamente attraverso il blog della società; venne altresì creata una serie di metriche interne per misurare i progressi e sono tuttora in corso interventi per rimodellare i sistemi affinché le politiche incentrate sulla DEI diventino la norma in tutta l'organizzazione.

Culture del genio e culture della crescita

Con il termine "mentalità dell'organizzazione" ci si riferisce alle convinzioni condivise sull'intelligenza, sul talento e sull'abilità in un gruppo di persone appartenenti a un'organizzazione¹⁷. Questa mentalità si rivela attraverso gli elementi culturali che caratterizzano il gruppo, quali politiche, prassi, procedure, norme comportamentali, messaggi inviati dai leader e da altre persone importanti, materiali dell'organizzazione (ad esempio il sito web, la dichiarazione di intenti e altri documenti fondamentali) e così via.

Anche la mentalità dell'organizzazione esiste in un *continuum* che spazia dalla mentalità fissa a quella di crescita¹⁸. I team non hanno una mentalità statica, ma si spostano tra i due estremi del *continuum* in risposta alle opportunità e alle sfide in cui si imbattono e alla libertà concessa dall'organizzazione nel senso più ampio. Le convinzioni mentali dell'organizzazione, ovvero il grado in cui un dato gruppo ritiene che intelligenza, talento e abilità siano caratteristiche fisse o malleabili¹⁹, non influenzano solo il nostro comportamento e il modo in cui ci presentiamo, ma guidano le nostre interazioni e le nostre aspettative nei confronti degli altri. Queste convinzioni fondamentali plasmano il modo in cui le persone appartenenti a un gruppo pensano, sentono e agiscono. Negli ambienti di lavoro, la cultura mentale ha un effetto domino che influisce su ogni aspetto: collaborazione e innovazione, personale assunto, licenziato e promosso, comportamento etico (o non etico), diversità, inclusione e successo economico di fondo. A scuola, la cultura mentale influenza le esperienze, il coinvolgimento e le prestazioni degli studenti in aula, ma influisce direttamente anche

su quegli studenti che insegnanti e amministratori ritengono meritevoli di compiti impegnativi e investimenti aggiuntivi.

Le organizzazioni dalla mentalità fissa, o culture del genio, credono e comunicano l'idea che le abilità delle persone siano immutabili o fisse²⁰: le persone “ce l'hanno” o “non ce l'hanno” e chiunque può fare ben poco per cambiare la situazione. Le pratiche di valutazione definite “star search” e “stack ranking” sono uno dei tratti più comuni delle culture del genio dalla mentalità fissa. Se la leadership crede che alcuni abbiano una determinata capacità e altri no, l'attenzione si sposta naturalmente verso la ricerca, il reclutamento e la promozione delle “star” e l'allontanamento di tutti gli altri. Nelle culture del genio, i sistemi incoraggiano le persone a competere l'una contro l'altra per dimostrare chi sono e giungere al vertice (spesso con qualsiasi mezzo necessario).

Ironicamente, quando sentono il termine “cultura del genio” senza che sia fornito loro un contesto attraverso cui valutarlo, le persone spalancano gli occhi: “Oh, mi piace il suono di questa locuzione!”, esclamano. La nostra società è affascinata dall'idea del genio e dalla percezione che alcune persone speciali nascano con abilità innate che vanno oltre la portata degli altri: falsifichiamo persino la storia per raccontare aneddoti che mettano in risalto il genio o l'eroe solitario che, in virtù di un talento innato, vive un brillante momento in cui riesce a cambiare il mondo. Paradossalmente, quanto più la nostra vita quotidiana richiede interdipendenza, collaborazione e lavoro di squadra, tanto più ci aggrappiamo a queste narrazioni “geniali”. Come scrive la professoressa Marjorie Garber di Harvard in *The Atlantic*²¹: “Quanto più la nostra società ottiene dall'operato del singolo – o quanto meno l'individuo sembra avere il potere di cambiare le cose – tanto più idealizziamo il genio, che secondo questa definizione è l'opposto del gruppo o dell'impresa collaborativa. In verità, parte della resistenza che proviamo all'idea che Shakespeare abbia scritto le sue opere in collaborazione con altri drammaturghi e attori della sua compagnia teatrale proviene dal nostro bisogno residuo, e occasionalmente disperato, di mantenere questa nozione ideale del genio individuale”.

Garber prosegue osservando che Joseph Addison, cronista settecentesco della storia del genio, descrisse due tipologie popolari nei primi anni del XVIII secolo: il genio “naturale” dimostra brillantezza fin dalla tenera età, il genio “colto” potrebbe svilupparla attraverso l'operosità (o quello che io chiamo *sforzo efficace*). Oggi giorno, ci concentriamo quasi esclusivamente sulla prima manifestazione, al punto di idolatrarla: ecco perché la cultura del genio, a prima vista, sembra così attraente.

Ho chiesto a Carol Dweck da dove potesse provenire il nostro amore per il genio²². La sua ipotesi è che derivi per la maggior parte dal retaggio della gerarchia: Dweck spiega che chi è al potere, nato nel privilegio e istruito da scuole prestigiose, tende a cercare di giustificare le ragioni per cui è migliore di altri. Il professore di psicologia di Stanford Claude Steele propone un'idea simile²³: “Probabilmente il concetto pone le radici in un'ideologia che sostiene il privilegio del potere: se ce l'hai, bene; se non ce l'hai, peggio per te. Se sono un genio e ho grandi abilità, il potere mi garantisce un certo *status*, mi assicura quel senso di esclusività che altre persone potrebbero non essere mai in grado di raggiungere nell'ordine naturale delle cose”. Claude aggiunge che questo tipo di pensiero “legittima e affina il privilegio: ho ottenuto un buon risultato perché ho avuto una base di partenza piuttosto buona. Nell'idea del genio, invece, devo considerare la mia posizione come un dono ricevuto”. Coerentemente con queste analisi, la ricerca che ho condotto dimostra che la mentalità del genio aiuta a mantenere lo *status quo*²⁴. Coloro che beneficiano maggiormente dello stato di fatto, ossia quei pochi che sono considerati “star” hanno tutto l'interesse, consapevolmente o inconsciamente, a mantenerlo. Allo stesso tempo, lo *status quo* allevia la pressione su tutti coloro che non sono stati designati: dopotutto, se *non ce l'ho*, è probabile che la gente si aspetti meno da me.

Forse allora questo gravitare verso lo sviluppo di culture del genio è logico: con un genio al timone, e quanti più riusciamo a trovarne sparsi per tutta l'organizzazione, dovremmo avere un grande successo, giusto? Non è quello che rivela la mia ricerca. Come vedrete nei prossimi capitoli, beffardamente le culture del genio spesso producono *meno* genialità, o tendono a mostrare livelli significativamente inferiori di innovazione, creatività, crescita sostenuta, risultati coerenti e così via. Ciò che spinge avanti le persone, la volontà di assumersi quei rischi che porteranno alla prossima grande idea o innovazione, il desiderio di collaborare con i colleghi o le persone in altri settori, sono tutti fattori che vengono smorzati all'interno della cultura del genio, basata su una perfezione che non richiede alcuno sforzo.

Al contrario, grazie alla loro enfasi sull'accettazione della complessità, delle possibilità e dello sforzo dedicato, le culture con una mentalità di crescita, appunto le *culture della crescita*, possono talvolta sembrare più impegnative. In un'organizzazione in cui l'apprendimento è continuo, ci sono sempre più modi per migliorare e nuovi orizzonti da scoprire.

Tuttavia, le persone spesso percepiscono la mentalità di crescita come debole e meno rigorosa, e le culture della crescita come ambienti in cui i leader assicurano calore umano incondizionato, positi-

vità e conferme infinite, premiando lo sforzo più che i risultati. Tutto questo si scontra con la mia ricerca, che dimostra, per esempio, che gli studenti universitari di corsi tenuti da docenti in grado di creare una cultura basata sulla mentalità di crescita non ritengono che quei programmi siano più semplici o meno rigorosi, ma li descrivono come esigenti e a volte addirittura snervanti²⁵. Un professore che lavora alla sua mentalità di crescita mentre tiene un corso continuerà a sfidare gli studenti per invogliarli a imparare e crescere. Questi insegnanti non saranno soddisfatti nemmeno se uno studente raggiunge il livello di apprendimento richiesto, ma spingeranno per il miglioramento continuo, anche tra gli allievi che stanno già facendo bene. Dal punto di vista degli studenti non è sempre piacevole, ma a lungo termine riescono ad apprezzare tali pretese perché imparano di più e meglio.

Le persone nelle culture della crescita credono che il talento e l'abilità possano essere sviluppati con impegno, perseveranza, buone strategie, richieste di aiuto e sostegno. Spesso viene chiesto loro di riflettere sui progressi compiuti e sullo sviluppo personale, invece di riferire solo se hanno raggiunto o meno l'obiettivo prefissato. Vengono inoltre invitati a identificare che cosa è stato fatto per ottenere quel progresso (valutando anche i fallimenti e non solo le azioni che hanno avuto successo); infine, viene chiesto loro di utilizzare tali conoscenze per migliorare l'organizzazione. Le culture della crescita offrono strategie e strutture tangibili che incoraggiano l'innovazione e ampliano le capacità della forza lavoro. In altre parole, l'impegno per lo sviluppo in una cultura della crescita è arduo (servono fatica, attenzione e dedizione per identificare in modo proattivo i modi per migliorare), ma gli individui non sono mai lasciati soli in questo: è l'organizzazione a fornire il supporto e le risorse per assistere le persone lungo il percorso.

La mia ricerca dimostra che la cultura mentale di un'organizzazione influenza costantemente cinque aspetti comuni in cui le persone possono lavorare bene (o male) insieme²⁶: collaborazione; innovazione; assunzione di rischi e resilienza; integrità e comportamento etico; diversità, equità e inclusione (DEI). Queste *norme comportamentali* (definite come consuetudini che favoriscono comportamenti ritenuti accettabili o desiderabili all'interno di un gruppo) sono spesso interconnesse: quando un team riscontra difficoltà con la collaborazione e l'innovazione, di solito si ritrova a faticare anche negli ambiti dell'assunzione di rischi, dell'etica e della DEI. Nella Parte Seconda, mostrerò come la cultura mentale plasma ciascuna di queste norme e come potete sfruttarle per sviluppare la fiducia nell'organizzazione, la soddisfazione e l'impegno dei dipendenti e, chiaramente, i profitti.

Parliamo di molti aspetti, quindi è ragionevole chiedersi come sappiamo che sono così tanti i fattori che possono essere modellati dalla cultura mentale.

Mentalità dell'organizzazione come sistema per la creazione di un significato

La mentalità di un'organizzazione può poggiare su una credenza condivisa²⁷, ma comporta una cascata di implicazioni su altre convinzioni, obiettivi e comportamenti delle persone. Quando incontriamo una battuta d'arresto, quando siamo chiamati a incanalare sforzi sostanziali nel nostro lavoro, o quando abbiamo bisogno di padroneggiare un nuovo territorio, le convinzioni mentali fondamentali approvate da un'organizzazione suggeriscono alle persone come rispondere al meglio alla sfida. Nelle culture della crescita, i segnali attorno a noi ci spingono a inquadrare queste sfide come opportunità per espandere le nostre abilità e svilupparci sia professionalmente sia come persone. Nelle culture del genio, siamo più propensi a considerare queste situazioni come un mezzo per dimostrare quanto valiamo, anche a spese degli altri, se necessario: invece di imparare, cerchiamo di elevare il nostro *status* o di consolidare la nostra posizione.

Le organizzazioni non incarnano pienamente una cultura del genio o una cultura della crescita in ogni momento e in tutti i contesti, perché non sono monolitiche. Come per la mentalità personale, anche la mentalità dell'organizzazione opera in un *continuum*²⁸; inoltre, anche se spesso è presente una cultura generale e riconoscibile a livello dell'organizzazione (il punto di riferimento culturale), all'interno dei gruppi vi sono spesso una varietà di *microculture mentali*: per esempio, mentre l'organizzazione nel suo complesso può incarnare una mentalità fissa, alcune divisioni, reparti o team potrebbero essere più orientati alla crescita.

Esiste poi una mentalità individuale. Attraverso la ricerca abbiamo isolato quattro situazioni comuni e prevedibili, denominate *fattori scatenanti della mentalità*, che ci portano a incarnare la nostra mentalità personale fissa o di crescita. Voi e altri potreste avere fattori scatenanti diversi da quelli elencati qui²⁹, ma questi sono quelli che, secondo l'analisi della letteratura e le esperienze aneddotiche ottenute lavorando con una varietà di organizzazioni, possono essere considerati tra i più affidabili. È utile comprendere queste situazioni perché ci forniscono informazioni sulle occasioni in cui tendiamo a incarnare la nostra mentalità fissa e su come orientarci verso la crescita: per questo, affronteremo approfonditamente l'argomento nella Parte

Terza. Se riscontrate ancora un po' di difficoltà nel vedere come i vari elementi si uniscono tra loro, non preoccupatevi: approfondirò ogni aspetto nei capitoli successivi.

Per ora, riconsideriamo l'illustrazione della mentalità personale proposta fin dall'inizio di questo capitolo. Ecco un quadro più accurato del funzionamento della mentalità, che al posto di quelle due teste in competizione considera l'influenza sia della cultura mentale sia dei fattori mentali che ci spostano tra le nostre convinzioni personali fisse e di crescita lungo il *continuum*.

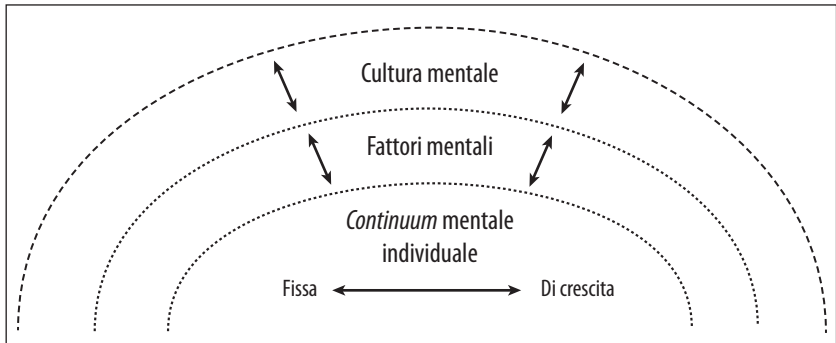


Figura 1.3 Il funzionamento della mentalità.

Sebbene gli individui abbiano un certo controllo sulle loro convinzioni mentali personali, alcuni fattori esterni, come la cultura mentale di un'organizzazione, svolgono un ruolo ampio e sottovalutato nel plasmare i nostri pensieri, le nostre motivazioni e il nostro comportamento.

La vostra organizzazione ha certamente una cultura mentale; la domanda è: sapete qual è e come sta influenzando voi e gli altri membri dell'azienda?