

## Introduzione

---

Provate a immaginare: state per iniziare un nuovo lavoro e sentite dentro di voi quell'enorme, fresca energia degli esordi. Per anni vi siete chiesti come sarebbe stato lavorare in questa azienda, e ora avete raggiunto il vostro obiettivo di occupare una posizione ambita in una delle organizzazioni di più alto profilo nel vostro settore. Sapete che sarà una sfida, ma siete pronti ad affrontarla. Tra l'altro, è un'opportunità incredibile per imparare e non vedete l'ora di buttarvi!

Date un'occhiata all'orologio e vi accorgete che è giunta l'ora della prima riunione del team del lunedì mattina. Mentre la sala conferenze si riempie, c'è un forte brusio nell'aria. L'uomo seduto accanto a voi si presenta. "Sei nuovo; dove ti sei laureato?", chiede. Glielo dite e lui annuisce. "Niente male", risponde. "Io mi sono laureato al MIT con un Double Degree". La riunione inizia e, quando il capo chiede ai responsabili del progetto di aggiornare i colleghi, ognuno si vanta dei risultati ottenuti. Tuttavia, quando viene rivelato che una scadenza fondamentale non è stata rispettata, l'atmosfera diventa tesa: molte dita vengono puntate contro i responsabili, ma nessuno propone una soluzione chiara al problema. Infine, il capo chiede a tutti di formulare qualche idea per risolvere un problema spinoso che ha causato difficoltà al team. Provate la tentazione di alzare la mano, pensando di avere un suggerimento utile, ma vi trattenete: considerando quello che avete appena visto, avete il terrore di mancare il bersaglio. E se la vostra idea *non fosse* così buona? Cosa penserebbero il capo e gli altri di voi? Decidete che forse è meglio stare zitti.

Alla fine della riunione, provate una strana sensazione alla bocca dello stomaco. Non riuscite a fare a meno di chiedervi se non abbiate commesso un errore. Forse non avete la stoffa necessaria, dopotutto.

Bene, ora riavvolgiamo il tutto e consideriamo un'altra possibilità.

Provate quell'enorme, fresca energia che accompagna gli esordi e, guardando l'orologio, vi accorgete che è l'ora della riunione del team

del lunedì mattina. Dopo le introduzioni di sorta, il capo si rivolge a voi: “So che porterete nel team abilità ed esperienze preziose. Siamo lieti che vi siate uniti a noi”. Gli aggiornamenti sullo stato procedono e i responsabili del progetto condividono i loro successi e le loro difficoltà; il team offre suggerimenti per aiutarli a risolvere le questioni. Una grande scadenza non è stata rispettata ma, invece di puntare il dito, il team spiega che cosa si può imparare dall'accaduto, come cambieranno i loro processi per assicurarsi che non accada di nuovo e cosa faranno per raggiungere il prossimo traguardo. Infine, il capo chiede qualche idea su come risolvere un problema spinoso che ha ostacolato il team. Aspettate che qualcun altro parli, ma rendendovi conto di avere un suggerimento che non è ancora stato proposto, lo presentate e la vostra idea viene accolta con entusiasmo.

Alla fine della riunione, vi sentite parte dell'azienda. Avete osservato il modo in cui il team collabora per risolvere i problemi, innovare e correre rischi: ora siete entusiasti di affrontare qualsiasi sfida e opportunità che il domani vi porterà!

Questo racconto presenta due culture: una cultura mentale fissa – quella che io chiamo cultura del genio – e una cultura mentale di crescita, o semplicemente cultura della crescita. Come potete cominciare a capire da questi due brevi esempi, quando si tratta di prestazioni individuali, di squadra e aziendali, la cultura in cui vi trovate è importante, sin dall'inizio.

Nel corso del libro spiegherò la differenza tra queste culture mentali<sup>1</sup>. Per il momento può essere utile osservare che, quando divenne CEO di Microsoft, una delle prime cose che fece Satya Nadella fu quella di impegnarsi pubblicamente a trasformare la cultura dell'azienda. Sapeva che il successo di Microsoft si basava sulla sua capacità di realizzare prodotti innovativi e creativi, così si domandò: “In che modo una mentalità di crescita può aiutarci a raggiungere questo obiettivo?”. In altre parole, come possono le aziende non solo mettere in pratica la mentalità di crescita, ma anche farvi affidamento per risolvere alcuni dei loro problemi più complicati?

Nel 2014, al momento del subentro di Nadella, il prezzo delle azioni di Microsoft era di circa 36 dollari<sup>2</sup>. Nel novembre 2021 le azioni raggiunsero un picco di oltre 340 dollari e mantennero il loro forte rendimento anche quando, nel 2022, tutto il settore tecnologico subì un crollo<sup>3</sup>. Microsoft aveva abbandonato la sua forte dipendenza da Windows per rivaleggiare con il colosso Amazon Web Services nel mercato del cloud computing, diventando, nel 2021, la seconda azienda nella storia degli Stati Uniti (dopo Apple) a ricevere una valutazione di mercato di 2.000 miliardi di dollari<sup>4</sup>. Microsoft è utilizzata spesso come esempio di applicazione di una particolare

strategia; quindi, vedere citare questa azienda nell'ennesimo libro potrebbe indurvi a sospirare. Eppure, la maggior parte dei successi per cui l'azienda è celebre derivano da un unico ideale: la determinazione di Nadella nell'introdurre in Microsoft una cultura mentale di crescita. Oggi, mentre il mondo informatico si concentra sulla promessa dell'intelligenza artificiale, Microsoft sta cercando di migliorare la cultura dell'ambiente di lavoro affidando alla tecnologia il compito di aiutare tutti noi ad abbracciare più spesso la nostra mentalità di crescita. Sulla scia di alcuni imbarazzanti passi falsi del suo chatbot Tay<sup>5</sup> (e più recentemente di Bing<sup>6</sup>), Nadella ha indirizzato il suo team di ingegneri verso la ricerca di mezzi per mettere a punto i prodotti e renderli più inclusivi e orientati alla crescita. I miei collaboratori e io ci siamo uniti a questi sforzi e stiamo lavorando con l'azienda per creare strumenti basati sull'intelligenza artificiale che aiutino insegnanti e manager a creare culture mentali di crescita nelle aule e nei team.

Che cos'è, esattamente, una cultura mentale di crescita? Qual è la sua vera promessa, che aspetto ha nella pratica e cosa comporta un passaggio a questo tipo di cultura? Intendo illustrarlo in questo libro, spiegando anche che le culture mentali di crescita non funzionano solo per le grandi aziende, ma migliorano i risultati anche nelle scuole, nelle organizzazioni senza scopo di lucro, nelle squadre sportive, essenzialmente ovunque ci siano due o più persone che lavorano insieme. Vale la pena notare che tre delle quattro squadre giunte ai playoff del campionato NBA del 2023 erano orientate alla crescita, cioè avevano allenatori o team leader che avevano pubblicamente sostenuto un approccio orientato alla crescita<sup>7</sup>. Esamineremo anche le ultime scoperte scientifiche sulla mentalità individuale e sulla sua intersezione con quanto abbiamo appreso sulla cultura mentale.

La trasformazione di Microsoft deve molto alla lettura da parte di Nadella di *Mindset*, scritto dalla professoressa di psicologia di Stanford Carol Dweck, pubblicato per la prima volta nel 2006 e ora letto da più di sette milioni di persone in oltre 40 lingue. La mentalità si riferisce alle nostre convinzioni sulla malleabilità dell'intelligenza: è in gran parte fissa o può essere sviluppata? La mentalità fissa afferma che le persone "ce l'hanno" o "non ce l'hanno", mentre la mentalità di crescita suggerisce che l'intelligenza sia una caratteristica che si può sviluppare e ampliare. Il concetto di mentalità è stato a dir poco rivoluzionario per il suo impatto sulla nostra comprensione degli individui: la mentalità di una persona può rivelarci come risponde alle sfide e alle battute d'arresto, gli obiettivi che probabilmente perseguirà e il suo comportamento. Operare in una mentalità fissa può indurre le persone a rinunciare quando si sentono frustrate, ad assumersi meno rischi in materia di apprendimento e sviluppo e a nascondere gli errori.

Conobbi Carol quando iniziai a lavorare con lei in qualità di studentessa laureata nel 2006. Rimasi colpita da quanto la mentalità agisca non solo sugli individui, ma anche nel contesto di altre persone, soprattutto dei gruppi. Il fattore dalla più grande influenza sull'adozione di una mentalità fissa o di crescita in ogni dato momento *non* risiede tra le vostre orecchie, ma è al di fuori di voi. Esatto: la mentalità non è solo nella vostra mente. Come collega, trascorsi più di un decennio a lavorare con Carol per capire come opera la mentalità a livello di gruppo e di organizzazione. I risultati modificarono sostanzialmente la nostra comprensione del funzionamento dei sistemi e dei team e ci svelarono il potere del nostro impatto reciproco.

Immaginate un pesce che nuota in un lago: sostenere che la mentalità sia una caratteristica puramente individuale è come affermare che il comportamento del pesce dipende solo dal fatto che sia una specie ittica, trascurando completamente quello che avviene nell'acqua (o gli altri pesci che gli nuotano intorno). Allo stesso modo, la cultura mentale in cui *noi* nuotiamo incide in modo significativo sui nostri pensieri, motivazioni e comportamenti.

In questi giorni, specialmente nei paesi occidentali, tutti abbiamo un'agentività personale, ovvero una capacità di agire sul mondo. Non importa cosa sta succedendo intorno a noi: siamo in grado di imparare a padroneggiare le nostre menti affinché tutto sia sotto il nostro controllo. O almeno così ritiene il pensiero popolare: questa immagine, infatti, è spesso utilizzata per colpevolizzare gli individui e per impedirci di vedere i fallimenti delle organizzazioni. Il mio scopo qui non è mettere a repentaglio l'agentività o le abilità degli individui, ma di portare in primo piano le potenti influenze che ci circondano. Dobbiamo analizzare quello che ci circonda per comprendere quali sono le norme, che cosa ci si aspetta da noi e come possiamo avere successo e guadagnare ammirazione. Queste informazioni derivano dalla cultura.

Un'organizzazione può avere una cultura che venera e ricompensa le abilità fisse: ecco quindi che potrebbe ammirare e lodare gli individui considerati brillanti, giudicando e colpevolizzando coloro che non sono all'altezza. Come vi comportereste in questa cultura? Che cosa cerchereste? Andare contro la cultura è come decidere consapevolmente di nuotare controcorrente: è sicuramente possibile, ma decisamente improbabile.

Una cultura mentale di crescita valorizza, promuove e premia il progresso e lo sviluppo di tutti i componenti. Naturalmente, c'è una linea di fondo da tenere sempre presente, ma queste organizzazioni credono che la prosperità e il successo derivino dall'apprendimento, dalla crescita e dallo sviluppo delle persone, che permettono sia agli individui sia all'azienda nel suo complesso di compiere progressi.

La cultura mentale in cui nuotiamo ci influenza anche a un livello più profondo e cambiare il modo in cui consideriamo noi stessi. Spesso, senza nemmeno saperlo, potremmo iniziare a fare nostra la mentalità dell'organizzazione in cui lavoriamo: chiaramente, questo finirebbe per scontrarsi con il modo in cui vediamo e valutiamo gli altri. Dobbiamo perciò rafforzare la nostra cultura mentale, rendendola più forte e creando un ciclo continuo e in costante rafforzamento.

Ogni insieme di persone ha una cultura mentale, ma la maggior parte delle organizzazioni non ha *la minima idea* di quale sia la propria, o di come tale cultura influenzi il gruppo e i risultati ottenuti. Nel corso di questo libro, presenterò le modalità di manifestazione della cultura mentale all'interno di molti gruppi, occupandomi di contesti lavorativi, didattici, familiari, sportivi o di altro genere, utilizzando sempre il termine "organizzazione" per riferirmi a questi gruppi. Userò anche le parole "leader" e "dipendenti" come sinonimi per facilitare la lettura. Promuovere una cultura mentale di crescita è possibile in quasi tutti gli ambienti, ben al di là del luogo di lavoro.

La mentalità non deve essere considerata come qualcosa che vive dentro di noi, ma può essere intesa come un sistema di interazione tra tre cerchi concentrici: la mentalità personale può essere influenzata dalla cultura mentale locale del gruppo a cui appartenete e questa, a sua volta, è influenzata dalla cultura mentale più ampia dell'organizzazione. Proprio come quella degli individui, la cultura mentale di un'organizzazione non è del tutto fissa o di crescita, ma opera in un *continuum*. Nell'ultimo decennio, il mio team e io abbiamo identificato i due estremi del *continuum* della cultura mentale: le culture del genio e le culture della crescita.

Il termine "cultura del genio" sembra affascinante, vero? Proviamo però a prendere in esame qualche leader emblematico della cosiddetta cultura del genio. Partiamo da Elizabeth Holmes, CEO di Theranos, che si ritirò da Stanford per fondare una famigerata società di esami ematici con il sostegno dei docenti che pensavano di aver scoperto la futura star della Silicon Valley: dopo che la leadership di Theranos non solo non riuscì a mantenere le promesse, ma mentì anche in merito ai problemi riscontrati, Holmes fu dichiarata colpevole di frode e cospirazione<sup>8</sup>. Passiamo poi ad Arif Naqvi, che si presentò al mondo come un forte investitore il cui fondo di private equity Abraaj mirava a sostenere il capitalismo coscienzioso: come Holmes, Naqvi abbagliò gli investitori con il suo genio apparente, che tuttavia si rivelò essere molto fumo e niente arrosto (in realtà, Naqvi sottrasse 780 milioni di dollari dal fondo)<sup>9</sup>. Abbiamo anche Charlie Javice, CEO di Frank, una società di assistenza finanziaria che Javice stesso definì "l'Amazon dell'istruzione superiore": Javice stupì i primi investitori e divenne

rapidamente un genio dei media tecnologici, ma in seguito fu accusato dal Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti di “gonfiare falsamente e drammaticamente il numero di clienti della sua azienda” per indurre JPMorgan Chase ad acquistarla per una somma ingente<sup>10</sup>.

La cultura del genio si allinea alla mentalità fissa, in cui la convinzione generale è che il talento e l’abilità sono innati: o “ce li hai” o “non ce li hai”. Le culture del genio apprezzano la brillantezza e l’intelligenza più di ogni altra cosa, soprattutto se sembrano essere innate, e si concentrano quasi esclusivamente sull’intelligenza fissa: le persone che fanno domanda per un posto di lavoro in queste organizzazioni spesso inseriscono nei loro curriculum il proprio quoziente intellettivo, i punteggi dei test a cui si sono sottoposti e i riconoscimenti e i risultati accademici e intellettuali ottenuti, sperando di essere considerati degni di far parte degli eletti<sup>11</sup>.

Le culture della crescita, invece, sono anch’esse in cerca di persone intelligenti, ma vogliono che queste siano altamente motivate e interessate a sviluppare ulteriormente le loro abilità con l’apprendimento, provando nuove strategie e chiedendo aiuto in caso di difficoltà. Di conseguenza, è probabile che le candidature di queste persone evidenzino non solo i loro successi, ma anche le sfide che hanno superato per conquistarli, il loro impegno nel lavoro e il desiderio di migliorarsi. Una cultura della crescita è incentrata sulla convinzione che il talento e l’abilità possano essere affinati e migliorati attraverso strategie efficaci, come il mentoring e il sostegno da parte dell’organizzazione.

Anche la cultura mentale, proprio come la mentalità individuale, è un solido indicatore di comportamenti e risultati. Le ricerche dimostrano chiaramente che la mentalità dell’organizzazione può prevedere il successo di singoli, team e organizzazioni; influisce sulla capacità delle persone di collaborare, presentare idee e soluzioni innovative, correre rischi ed evitare comportamenti eticamente problematici come l’accaparramento di informazioni, l’occultamento degli errori e il furto di idee; infine, permette all’azienda di trarre vantaggio dalle intuizioni e dai talenti di persone appartenenti a gruppi diversificati, affinché il punto di vista aziendale non risulti mai limitato. In questo libro vedrete come Satya Nadella ha creato una cultura di crescita in grado di plasmare la strategia di investimento di Microsoft, la sua capacità di collaborare con Apple e altri concorrenti, e la sua attitudine a riprendersi dopo i fallimenti tecnici. Vedrete altre storie di successo delle culture della crescita, per esempio il modo in cui due sorelle stanno usando un approccio orientato alla soluzione per trasformare il mercato dei vini e rendere i prodotti di alta qualità accessibili a un gruppo più ampio e diversificato di consumatori, ma anche il modo

in cui la fede nella capacità di imparare di tutte le studentesse e gli studenti ha rivoluzionato l'istruzione e migliorato drasticamente i risultati in un college.

Fortunatamente, la mentalità dell'organizzazione può essere plasmata in modo consapevole. Lavorando con leader, manager e collaboratori individuali, il mio team e io abbiamo visto in prima persona la capacità delle culture della crescita di stimolare la motivazione delle persone e migliorare le prestazioni dei singoli e dell'organizzazione. Abbiamo scoperto come aiutare le organizzazioni a cambiare per incarnare e promuovere una mentalità di crescita e abbiamo individuato i fattori che plasmano la cultura mentale di un'azienda e aiutano a cambiare politiche, prassi e norme per stimolare la mentalità di crescita del personale.

Inoltre, abbiamo scoperto il legame tra la cultura mentale e la diversità e l'inclusione: nello specifico, la mentalità dell'organizzazione determina se le aziende identificano, reclutano e trattengono persone appartenenti a gruppi diversificati. Questo ci ha portato a creare Equity Accelerator, la prima organizzazione di ricerca della nazione ad applicare la scienza sociale e comportamentale alla sfida di creare, e sostenere, ambienti di apprendimento e di lavoro più equi. La promozione di culture mentali di crescita inclusive è una parte importante di ciò che facciamo e di ciò che vi mostrerò come fare nei vostri team.

Nel corso del libro, affronteremo la ricerca rivoluzionaria che rivela come voi e il vostro team possiate, insieme, ispirare una mentalità di crescita. Vedremo come aziende e organizzazioni ben note in una varietà di settori hanno cambiato il modo in cui il loro personale opera in collaborazione per creare una cultura di crescita; esploreremo i mondi dell'istruzione, delle organizzazioni senza scopo di lucro e dello sport per vedere come le culture della crescita fioriscano ovunque, narrando per esempio di quel sovrintendente scolastico dello Stato di New York che ha eliminato le enormi disuguaglianze nei confronti dei bambini di colore rimodellando la cultura mentale del suo distretto. Vedremo anche come una fondazione dedita alla pasticceria ha applicato i principi della mentalità di crescita all'assunzione e allo sviluppo del suo personale, creando opportunità di carriera per individui precedentemente incarcerati e arrivando a gestire un'attività di enorme successo.

Soprattutto, vi mostrerò come spingervi verso una mentalità di crescita e come ispirare in tal senso coloro che vi circondano, promuovendo un team fondato sulla cultura della crescita. Questo libro è ricco di esercizi, strumenti e prassi che potete iniziare oggi stesso ad applicare per cambiare le modalità operative della vostra organizzazione. Scoprirete i fattori scatenanti che attivano le vostre mentalità

fisse e di crescita (spoiler: tutti le abbiamo entrambe dentro di noi), poi imparerete a individuare gli elementi che attivano la vostra mentalità fissa e a rovesciarli per dare vita a situazioni in cui possiate lasciarvi ispirare e crescere. Da questo punto di osservazione privilegiato, sarete in grado di aiutare gli altri a fare lo stesso e a costruire la cultura mentale che desiderate.

Questo libro cambierà ciò che sapete sul mindset, assicurandovi la massima chiarezza man mano che apprenderete nuove informazioni e azioni basate su prove da cui voi, il vostro team e la vostra organizzazione potrete trarre vantaggio. Nella Parte Prima, ci occuperemo di azzerare il concetto di mentalità, riformulando la nostra comprensione del suo funzionamento. Nella Parte Seconda, esamineremo approfonditamente la mentalità dell'organizzazione, osservando il ruolo che svolge in cinque aree fondamentali:

- collaborazione: se abbiamo più probabilità di competere con i nostri colleghi o di lavorare insieme;
- innovazione: se siamo in grado di accedere a nuove idee o se siamo bloccati nella ripetizione del passato;
- assunzione di rischi e resilienza: se siamo disposti a correre rischi o ci sentiamo costretti a giocare in sicurezza;
- integrità e comportamento etico: se prendiamo scorciatoie o infrangiamo le regole per soddisfare le aspettative di performance, nascondere gli errori o migliorare la nostra reputazione;
- diversità, equità e inclusione: se cerchiamo di reclutare e mantenere una forza lavoro con molteplici talenti e opinioni, o se assumiamo sulla base di un prototipo ristretto.

Vi mostrerò come identificare il mindset e le influenze mentali della vostra organizzazione, spiegandovi come passare a una mentalità di crescita e mantenerla. Nella Parte Terza, vedremo l'influenza che i fattori scatenanti della mentalità hanno su di noi come individui. Presenterò i quattro fattori situazionali più comuni che ci trasferiscono nella nostra mentalità fissa o di crescita:

- quando ci troviamo di fronte a situazioni in cui i nostri sforzi dovranno essere valutati;
- quando ci imbattiamo in sfide difficili da superare;
- quando riceviamo un feedback critico;
- quando ci troviamo di fronte al successo degli altri.



Imparerete a riconoscere le situazioni che tendono a farvi muovere lungo il *continuum* e scoprirete come invocare più spesso la vostra mentalità di crescita.

Anche se, come individui, siamo molto forti, non possiamo fare più di tanto da soli. I risultati migliori e più importanti della nostra vita derivano dalla collaborazione con gli altri, che ci consente di realizzare collettivamente il nostro massimo potenziale. La mentalità è uno sforzo di squadra, pertanto vi incoraggio a condividere quello che imparate. La natura stessa di una cultura della crescita richiede di lottare per il progresso di tutti: questo può accadere solo se ci spostiamo verso la nostra mentalità di crescita, ci rimbocchiamo le maniche e lavoriamo insieme.