

Prefazione

In quella che si rivelò essere un'importante giornata del 2006, Mary Murphy, all'epoca una studentessa molto apprezzata del nostro dipartimento di Stanford, entrò nel mio ufficio. Ero contenta che avesse preso un appuntamento per parlare con me e non vedevo l'ora di sentire quello che aveva da dirmi; quello che non sapevo era che, dopo quella conversazione, non ci sarebbe stato modo di tornare indietro.

Permettetevi di raccontarvi qual era la situazione del settore poco prima dell'arrivo di Mary. Decenni di ricerche sulla mentalità hanno dimostrato che una persona può convincersi che le sue abilità più importanti, per esempio l'intelligenza, siano immutabili e non possano perciò essere sviluppate. Questo atteggiamento è stato definito "mentalità fissa" ed è stato dimostrato che spesso spinge le persone a evitare quelle sfide che potrebbero rivelare la loro scarsa capacità, ma anche a interpretare gli errori o le battute d'arresto come una mancanza di abilità e, quindi, ad arrendersi più facilmente di fronte alle difficoltà. Altre persone, invece, hanno una "mentalità di crescita", ossia la convinzione che le abilità possano essere sviluppate nel tempo, per esempio con il duro lavoro, qualche buona strategia e il sostegno da parte degli altri. È stato altresì dimostrato che questa convinzione spesso invoglia le persone ad affrontare sfide in grado di migliorare le loro abilità, a imparare dagli errori e dalle battute d'arresto e, quindi, a perseverare in modo più efficace per ottenere di più nel lungo periodo.

Quando Mary venne nel mio ufficio quel giorno, disse qualcosa del genere: "Apprezzo il tuo lavoro e penso davvero che sia importante, ma hai considerato il mindset come un elemento che esiste semplicemente nella testa di una persona. È vero, le persone tendono a preferire mentalità diverse in momenti diversi, e questo può fare una grande differenza; tuttavia, anche l'ambiente, il contesto sociale, la cultura e l'organizzazione in cui opera una persona possono avere una 'mentalità', incarnata dalle filosofie e dalle pratiche dominanti nel

gruppo o nell'organizzazione a cui la persona appartiene, e in grado di influenzare con forza i soggetti, indipendentemente dalla loro mentalità individuale”.

Sappiamo già che le persone, pur preferendo una mentalità all'altra, non sono in grado di restare immobili a prescindere da quello che accade: una grande battuta d'arresto o un fallimento, per esempio, possono indurre gli individui a adottare una mentalità fissa, anche quelli che di solito prediligono una mentalità di crescita. L'idea di Mary era ancora più complessa: sosteneva che, a prescindere dalla mentalità personale di un soggetto, il suo lavoro o l'ambiente scolastico che frequenta sono in grado di produrre un enorme impatto sulla sua mentalità. In pratica, le persone possono anche avere la migliore mentalità di crescita del mondo, ma incontreranno sempre situazioni in cui non saranno in grado di sfruttarla. Queste “situazioni” corrispondono agli ambienti dalla mentalità fissa, o a quelle che Mary definisce “culture del genio”.

In che modo, esattamente, un ambiente di lavoro o scolastico può avere una mentalità fissa? Le filosofie e le pratiche dell'ambiente possono essere impregnate dall'idea che le abilità siano fisse e non possano essere sviluppate, o dall'idea che alcune persone siano intelligenti e altre no. Un ambiente di questo tipo può valorizzare le prestazioni eccellenti, ottenute in tempi brevi e senza momenti di confusione o difficoltà; può esaltare l'aspetto del “genio”, dando meno importanza all'apprendimento e alla crescita; può apprezzare coloro che sembrano avere quel tocco di genialità che, secondo la cultura del genio, molti altri non possono avere. Spesso, il mindset dell'ambiente prevale su quello dell'individuo: è difficile affrontare grandi sfide o imparare dalle battute d'arresto quando si viene ritenuti *a prescindere* intelligenti o sprovveduti, degni o inadeguati.

In breve, secondo Mary l'ambiente in cui ci si trova può avere una cultura mentale propria, che promuove e favorisce lo sviluppo delle capacità di *tutte* le persone, oppure che confida nelle abilità fisse, ritenendo che alcune persone ne abbiano di più e che altre (in modo immutabile) ne abbiano di meno.

Come reagii all'annuncio di Mary nel mio ufficio? Con una grande emozione! Capii subito che si trattava di un'idea davvero innovativa, un'idea importante per la ricerca ma ancor più per la società. Così le dissi: “Occupiamocene!”. Prima ancora che ce ne accorgessimo, Mary aveva lanciato il suo ormai rinomato programma di ricerca.

In questa ricerca, Mary ha dimostrato più e più volte che le organizzazioni e i team che hanno una mentalità di crescita e la infondono nelle loro politiche e pratiche hanno dipendenti più motivati, impegnati, solidali, creativi e innovativi, ma anche meno propensi a

imbrogliare, a prendere scorciatoie o a sottrarre le idee altrui. Nei corsi universitari, gli insegnanti che creano una cultura mentale di crescita si trovano di fronte a studenti più motivati, che imparano di più e ottengono voti più alti. Queste culture della crescita onorano ogni individuo, lo sostengono affinché potenzi le proprie capacità e creano le condizioni affinché ognuno possa apportare un contributo prezioso. In queste culture, le grandi idee e i grandi contributi provengono da molte persone a tutti i livelli e in tutti i settori dell'organizzazione, non solo da quelle persone che sono state identificate come brillanti, talentuose o "ad alto potenziale".

Non potrò mai sottolineare abbastanza quanto fosse nuova e preziosa questa prospettiva! Non era più sufficiente insegnare ai membri di un'organizzazione o agli alunni di una classe a mantenere una mentalità di crescita. Agire ispirandosi alla crescita non era più solo una responsabilità personale: era compito dei leader dell'organizzazione o degli insegnanti creare una cultura mentale di crescita, in cui le prassi riuscissero a motivare, sostenere e premiare l'apprendimento e la crescita di tutti. L'impatto prodotto da Mary non finì con questa scoperta: ispirò infatti tutti noi, che ci occupiamo di ricerche sulla mentalità, a studiare come fosse possibile contribuire a creare queste culture, proponendo lo sviluppo e la verifica di pratiche rigorose che insegnanti e manager potessero imparare a utilizzare in modo efficace. La mia esaltazione per l'idea di Mary è cresciuta nel tempo.

Mary ha studiato e lavorato con innumerevoli organizzazioni di tutto il mondo, occupandosi sia delle culture del genio sia delle culture della crescita e imparando esattamente come si mostrano, come funzionano e come si comportano. In questo libro, condivide queste informazioni affascinanti e incredibilmente preziose affinché tutte le organizzazioni e i gruppi possano intraprendere la strada della crescita, creando culture che aiutino tutti a realizzare il proprio potenziale e a contribuire alla produttività, all'innovazione e al successo dell'insieme. Immaginate se questo accadesse a livello nazionale o addirittura globale! Beh, questo è il libro che potrebbe farlo accadere.

Carol S. Dweck, PhD
Lewis and Virginia Eaton Professor of Psychology
all'Università di Stanford
Autrice di *Mindset* (FrancoAngeli, 2017)