



# Per ottenere ciò che vuoi

Sfruttando al massimo  
la tua intelligenza

A cura di  
**UMBERTO SANTUCCI**

**FrancoAngeli**



## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





A cura di  
**A\*** amicucci formazione  
skilla

---

## ***Slow reading, fast learning***

Una serie di volumi per migliorare le proprie abilità e puntare al massimo.

Ogni volume è fondato sul metodo dei 12 passi: 12 passi, 12 capitoli...  
Un capitolo alla settimana e in 3 mesi ottieni un cambiamento significativo.

Leggi lentamente ogni capitolo, fai gli esercizi suggeriti, attiva ricerche sul web e sui social media usando i concetti chiave suggeriti e riassumi il tutto con la guida finale all'azione.

Potrai inoltre accedere a pillole e-learning che ripresentano gli argomenti di ciascun volume in modo multimediale,  
e potrai richiedere un coaching personalizzato per applicare quanto appreso a problemi specifici e concreti ([www.skilla.com](http://www.skilla.com)).

Anche la ricerca ha dimostrato che 12 settimane è il tempo ottimale per rompere vecchie abitudini e acquisire nuove abilità!

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



# Per ottenere ciò che vuoi

Sfruttando al massimo  
la tua intelligenza

A cura di  
**UMBERTO SANTUCCI**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*



# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	9
<b>1. Affronta la vita in modo proattivo</b>	»	13
1. Che cos'è la proattività?	»	16
2. Come migliorare la propria proattività	»	16
3. Trova soluzioni nuove	»	21
4. Prenditi la responsabilità di decidere	»	22
5. Stimola il gruppo	»	22
Da tenere a mente	»	23
Letture	»	24
<b>2. Affronta i problemi con una visione sistemica</b>	»	25
1. Il pensiero sistemico	»	25
2. La complessità	»	27
3. Che cos'è la visione sistemica?	»	29

4.	A che serve?	pag. 30
5.	Come acquisire una visione sistemica	» 31
6.	Ora tocca a te!	» 36
	Da tenere a mente	» 38
	Lecture	» 39
<b>3.</b>	<b>Raggiungi i tuoi obiettivi con il pensiero strategico</b>	» 40
1.	Che cos'è la strategia?	» 41
2.	Che cos'è il pensiero strategico?	» 41
3.	A che serve?	» 42
4.	Come si sviluppa e si usa?	» 43
	Da tenere a mente	» 48
	Lecture	» 49
<b>4.</b>	<b>Vai oltre con il pensiero produttivo per generare nuova conoscenza</b>	» 50
1.	Che cos'è il pensiero produttivo?	» 51
2.	Aggiungere conoscenza	» 55
3.	Obiettivo	» 56
	Da tenere a mente	» 59
	Lecture	» 60
<b>5.</b>	<b>Semplifica e risolvi con le analogie</b>	» 61
1.	Un maestro dell'analogia	» 63
2.	Che cos'è il pensiero analogico?	» 64
3.	Obiettivi	» 66
4.	Trasforma il digitale in analogico e viceversa	» 69
	Da tenere a mente	» 71
	Lecture	» 72
<b>6.</b>	<b>Moltiplichiamo le intelligenze in rete</b>	» 73
1.	L'intelligenza collettiva	» 73
2.	L'intelligenza connettiva	» 75

3.	Di che si tratta	pag. 79
4.	Come pensare insieme e in rete	» 82
	Da tenere a mente	» 87
	Lecture	» 88
<b>7.</b>	<b>Impara ad allenare il tuo pensiero</b>	» 89
1.	Il cervello umano, dal rettile al filosofo	» 89
2.	Le strategie euristiche	» 94
3.	Obiettivo	» 98
	Da tenere a mente	» 100
	Lecture	» 101
<b>8.</b>	<b>Mira sempre al risultato</b>	» 102
1.	Che cos'è l'orientamento al risultato?	» 104
2.	Obiettivi	» 106
3.	Che cosa fare?	» 106
4.	Vuoi essere orientato ai risultati?	» 109
	Da tenere a mente	» 110
	Lecture	» 111
<b>9.</b>	<b>Sii flessibile e mantieni la mente elastica</b>	» 112
1.	Che cos'è la flessibilità?	» 112
2.	Obiettivi	» 117
	Da tenere a mente	» 120
	Lecture	» 121
<b>10.</b>	<b>Sii sempre ottimista</b>	» 122
1.	Che cos'è l'ottimismo?	» 123
2.	L'autoinganno	» 124
3.	Ottimismo e creatività	» 125
4.	Strategie per essere ottimisti	» 128
	Da tenere a mente	» 132
	Lecture	» 132

<b>11. Pensa con creatività</b>	pag. 133
1. Creativi e burocrati	» 135
2. Pensiero verticale e laterale	» 136
3. Che cos'è la creatività?	» 138
4. Tecniche	» 141
5. Osservare la natura	» 146
6. Usare il paradosso	» 147
7. Rimuovere i blocchi	» 149
Da tenere a mente	» 151
Letture	» 152
<b>12. Impara a gestire il cambiamento</b>	» 153
1. Cambiare: desiderio o necessità?	» 154
2. Che cos'è il cambiamento?	» 159
3. Obiettivi	» 160
4. Tecniche	» 160
Da tenere a mente	» 169
Letture	» 170
<b>Conclusione</b>	» 171



# Introduzione

Il **pensiero** è il sistema operativo della macchina più sofisticata di cui disponiamo da sempre, fatta di hardware (il cervello) e software (la mente).

Un sistema operativo di per sé non sa fare nulla di pratico, ma è l'unico strumento con cui il software interagisce con l'hardware, producendo risultati banali, mediocri, buoni, eccellenti.

Anche il pensiero non sa fare altro che attivare il cervello per mezzo degli input ricevuti dalla mente, ma è l'unico strumento con cui la mente fa fare al cervello ciò che lei vuole. E una mente che sa pensare sa produrre risultati ottimali in ogni occasione.

Ma come si fa a pensare bene? La capacità di pensare si può migliorare, si può adattare a scenari e circostanze che cambiano?

Ecco una dozzina di passi da compiere per ottenere il meglio dal nostro pensiero.

- **Proattività.** Possiamo provare a giocare d'anticipo sugli eventi, a prendere l'iniziativa invece di correre ai ripari o subire circostanze diverse e non più funzionali.
- **Visione sistemica.** Invece di guardare il dito, proviamo a guardare la luna, e intorno stelle e galassie. Uniamo i punti per mettere in luce figure nascoste. Guardiamo dietro l'angolo e oltre il muro, per scoprire la città, il quartiere, la regione.
- **Pensiero strategico.** Facciamo e diciamo cose mirando a uno scopo, o tanto per farle? Che cosa ci aspettiamo da una domanda, una risposta, una supposizione? Sappiamo confrontare punti di vista diversi, anticipare gli eventi in un percorso funzionale agli obiettivi che vogliamo raggiungere?
- **Pensiero produttivo.** Usiamo il pensiero verticale dell'emisfero cerebrale sinistro per imparare nuove cose, per risolvere problemi con soluzioni inedite, per ampliare le possibilità nostre e dell'organizzazione in cui operiamo.
- **Pensiero analogico.** Col pensiero laterale dell'emisfero destro troviamo analogie, somiglianze, metafore, immagini, suoni che facciano vedere e sentire meglio una situazione complessa.
- **Pensiero collettivo e connettivo.** Oggi i problemi sono troppo complessi perché possano essere risolti da una sola persona. Saper pensare in gruppo e in rete è una capacità mai così importante come ora.
- **Limiti e potenzialità del pensiero.** Le capacità del pensiero sono sconfinata, ma alcuni comportamenti le limitano fortemente. È importante conoscerli ed evitarli, o imparare a usarli con cautela.
- **Orientamento al risultato.** L'attività della mente non si vede nemmeno se non produce risultati. Pensare bene significa ottenere i migliori risultati col minimo sforzo, output concreti e funzionali agli obiettivi da raggiungere.
- **Flessibilità.** Cambiare punto di vista, mettersi nei panni di un altro, adattarsi alla situazione sfruttandone le opportunità invece di ignorarle o contrastarle, sono i requisiti di un pensiero flessibile.

- **Ottimismo.** La capacità di trovare il lato positivo delle cose aiuta a risolvere problemi, perché suggerisce vie d'uscita e punti di vista costruttivi. La crisi contiene al tempo stesso minacce e opportunità. L'intelligenza consiste nel prevedere le minacce e nel cogliere le opportunità.
- **Creatività.** Quanti modi ci sono per fare una cosa? Esistono alternative? Ciò che "si è fatto sempre così" può esser fatto in altri modi? Come stimolare la creatività propria e del proprio gruppo?
- **Gestione del cambiamento.** Risolvere un problema significa cambiare ciò che aveva generato il problema. Ma spesso il cambiamento spaventa, perché comporta scelte rischiose e rinunce a comode abitudini.

Cosa hanno in comune queste capacità? Sono tutte indispensabili per la **gestione efficace del problema**, dal momento in cui mettiamo in evidenza il bisogno di cambiamento, al cambio di prospettiva, alla visione positiva, al considerare il problema specifico come parte di un sistema più ampio, alla generazione di idee e soluzioni, fino alla produzione di risultati.

Il problema va inteso non tanto quindi come difficoltà, quanto come **algoritmo di cambiamento**, utile sia a superare un ostacolo o un limite, sia a migliorare ciò che già va bene.







# 1

## Affronta la vita in modo proattivo

*Non sono le cose in sé a farci male  
ma le opinioni che abbiamo sulle cose.*  
(Epitteto)

Sei meteoropatico? Una giornata grigia ti deprime, un bel sole ti mette di buon umore? Pensi che ciò che ti succede dipenda dalle cose che gli altri fanno intorno a te, per te o contro di te? Subisci le situazioni anche se non ti piacciono, o gli ordini del capo senza discuterli anche se non li condividi? Credi all'oroscopo e al segno zodiacale?

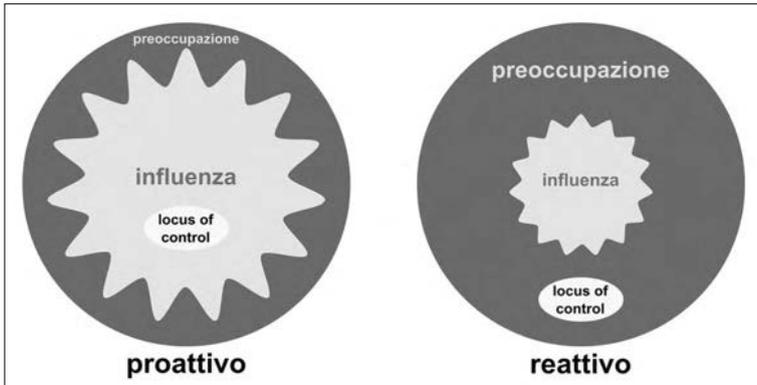
Se hai risposto "sì" a queste domande, sei un tipo **reattivo**.

Sei meteorologico? Guardi le previsioni del tempo per sapere come puoi organizzarti per fare un'escursione? Pensi che ciò che riesci a fare dipenda principalmente da te? Se non ti piace più ciò che fai, pensi a come potresti cambiare? Quando sei in compagnia, sei tu a prendere iniziative e fare proposte su che cosa fare e dove andare?

Se hai risposto "sì" a queste domande, sei un tipo **proattivo**.

Il termine "proattivo", per indicare qualcuno che agisce in previsione di qualcosa che potrebbe accadere piuttosto che per

reazione a qualcosa che è già accaduto, è stato proposto nel secolo scorso dallo psicologo Viktor Frankl dopo la sua terribile esperienza in un campo di concentramento, quando tutto era perduto, e al prigioniero restava solo ciò che riusciva ancora a tirar fuori da se stesso, malgrado le situazioni esterne che peggio di così non potevano essere.



Stephen Covey immagina l'individuo immerso in due sfere concentriche, all'interno la sfera dell'influenza (*influence*), all'esterno quella della preoccupazione (*concern*). L'influenza è un'energia che dall'interno della persona si espande verso l'esterno, aumentando la sfera interna e riducendo quella esterna. La preoccupazione è un insieme di forze che dalla sfera esterna premono su quella interna riducendola e costringendola.

Nella persona reattiva la sfera esterna (gli altri, l'ambiente, l'organizzazione, la società) riduce al minimo la sfera interna. La persona proattiva allarga la sua sfera interna fino ad andare oltre la sfera esterna, estende la sua influenza su un ambiente molto più ampio di quello che la riguarda e la coinvolge.

La proattività è qualcosa di più del prendere un'iniziativa. Il proattivo si sente responsabile della propria vita, si comporta in base a ciò che decide, non a ciò che gli capita. La **responsabilità** è la capacità di dare risposte adeguate, di scegliere come comportarsi e come reagire di fronte a uno stimolo o un evento. Se ti senti responsabile di ciò che accade, farai in modo

che accada ciò che ti sembra più adatto alla situazione, o più desiderabile.

Il proattivo responsabile fa le cose perché vuole farle e gli piace farle bene, non perché c'è qualcuno che glielo impone.

Il proattivo agisce prima che gli venga richiesto, inventa nuovi modi di fare le cose, è anticipatorio, intenzionale, costruttivo.

Cerca le opportunità, prende iniziative e persevera per provocare un cambiamento significativo, a differenza delle persone passive che attendono eventi, ordini, compiti da svolgere, lavorano come sono abituate a fare e non colgono le opportunità di miglioramento.

Di fronte a un evento – reale o mentale – abbiamo tre tipi di comportamento: subirlo passivamente, reagire spontaneamente senza pensare alle conseguenze, scegliere strategicamente il modo di agire.

La proattività, in una data situazione percepita, è la capacità di selezionare e mettere in atto la **reazione più appropriata** e funzionale ai propri scopi. È un **paradigma** con cui il mondo viene filtrato in modo tale da viverlo come una **propria creazione**. “Io creo la mia vita”, afferma l'uomo proattivo, e se ne assume la piena responsabilità, senza fare appello a forze esterne come il caso, il fato, la genetica, i genitori, il mondo... Non si lamenta, non biasima, non rimugina, non colpevolizza. La sua attenzione è rivolta a tutto ciò che rientra nella sua sfera d'intervento, dove egli stesso può fare qualcosa di risolutivo, e non dove non può nulla. Questo è il *locus of control* interno, con cui ci sentiamo sempre in grado di cambiare ciò che non ci piace e di insistere su ciò che funziona. Al contrario, chi ha il *locus of control* esterno, si sente impotente e succube in quanto privo di controllo su ciò che gli accade, ed è pronto a cambiare comportamento in conseguenza di influenze esterne.

Se la proattività è importante a livello personale, lo è altrettanto a livello aziendale e organizzativo. Essa facilita il passaggio dal comfort (abbiamo fatto sempre così) all'innovazione (perché non fare meglio?).

Il manager proattivo agisce come un coach nei confronti dei suoi collaboratori, e ne sviluppa le capacità di muoversi nell'in-

certezza, di essere flessibili e fluidi per approfittare delle turbolenze invece di resistere con rigidità che ne verrebbero travolte, di accettare il nuovo senza timore di perdere il vecchio, di agire con rapidità ma senza fretta, di comunicare con assertività, da adulto ad adulto.

## *1. Che cos'è la proattività?*

La **proattività** è la capacità di anticipare problemi futuri, di intuire le esigenze, di prevedere i cambiamenti e di avere **iniziativa** su tutti i fronti del proprio lavoro e della propria vita.

Una persona proattiva agisce senza attendere che gli eventi accadano, non in modo impulsivo, ma soltanto dopo aver definito con cura la situazione e i cambiamenti desiderati. Un comportamento reattivo, al contrario, è quello che subisce gli eventi, le pressioni degli altri, l'abitudine o i propri sfoghi emotivi.

Una persona proattiva **decide** di continuare a cercare soluzioni nonostante non si sia prodotto ancora il risultato sperato. Una persona reattiva si ferma dopo qualche tentativo e attende che le cose si risolvano da sole.

## *2. Come migliorare la propria proattività*

Il carattere, l'educazione, le vicende della vita ci portano a essere reattivi piuttosto che proattivi. Attenzione: come accade per tutti gli atteggiamenti umani, la reattività non è un male, è un'importante capacità che ci permette di fronteggiare eventi ed emergenze. I guai cominciano quando si è solo reattivi e capaci solo di reagire agli eventi invece di prevenirli, prevederli, influenzerne gli esiti. Il proattivo sa essere reattivo quando serve, il reattivo difficilmente riesce a essere proattivo.

Ti capita spesso di sentirti come una “marionetta” mossa dal destino? Ti piacerebbe piuttosto essere regista di quello che ti succede, creare gli eventi e governarli invece di aspettare che accadano e facciano di te quello che vogliono? Allora è arrivato il momento di sviluppare il tuo essere proattivo.

Segui i consigli pratici che ti proponiamo e allenati ad anticipare gli eventi e a prendere l’iniziativa.

## *2.1. Prevedi i problemi, anticipa i bisogni*

Prima di iniziare un lavoro o un incontro, immagina come la situazione potrebbe evolvere. Agisci prima che le varie necessità emergano. Sarai più veloce e sicuro di te stesso.

### **Il caso**

Un russo e un americano... sembra l’inizio di una barzelletta, invece è la maggiore storia di successo dei nostri tempi. Sergey Brin e Larry Page, due studenti ventiquattrenni dell’Università di Stanford, nel 1997 crearono quello che sarebbe diventato il motore di ricerca più usato, Google. L’idea originale dell’algoritmo di ricerca combinava fra loro principi della topologia, per mettere in relazione link, e della teoria delle reti, per far emergere i più importanti. Ciò permise al motore di esaminare milioni di pagine in millisecondi per cercare le parole chiave desiderate e, in breve, ne fece lo strumento di ricerca più usato del web. I ragazzi furono mossi da due esigenze personali: migliorare le ricerche web per sé e per i colleghi e mettere in pratica i principi teorici delle nuove discipline matematiche che stavano studiando. L’anno successivo i ragazzi, che non volevano fare gli imprenditori ma i ricercatori universitari e non avevano neanche i soldi per comprare i computer, decisero di fondare una società e di venderla subito. Per loro fortuna i concorrenti non vollero acquistare la piccola società, che oggi opera con più di cento lingue in tutto il mondo, utilizza 900.000 server distribuiti su 10 data center in USA, Europa e Asia, e nel 2012 ha superato la Microsoft con un valore capitale in borsa pari a 250 miliardi di dollari.

La proattività dei due giovani li ha resi capaci di proiettare un loro problema personale nel grande bisogno dell'umanità di sapere le cose giuste al momento giusto, un bisogno millenario fin dagli archivi dell'assira Ebla e della Biblioteca di Alessandria, esploso col web a livello planetario.

---

## ***2.2. Definisci con chiarezza il problema***

Il disagio che genera l'esigenza di un cambiamento riguarda te, gli altri o il sistema in cui operi?

È il superamento di un ostacolo, di un limite, oppure è la voglia di migliorare quello che va già bene?

È qualcosa che tu puoi risolvere, o che esula dalle tue possibilità d'intervento? Attenzione, un errore comune è confondere le condizioni con i problemi. Le condizioni sono situazioni in cui ti trovi, ma su cui non hai nessuna influenza. Il problema è ciò che puoi fare tu per raggiungere la tua meta.

Per esempio, in una partita di calcio le condizioni sono il campo da gioco, le porte, le aree di rigore, gli arbitri, i regolamenti. Il problema è come puoi fare per portare la palla nella rete avversaria, impedendo all'avversario di metterla nella tua rete.

È qualcosa che puoi risolvere da solo, o che devi affrontare con una squadra, un reparto, l'intera organizzazione?

Più i problemi sono complessi, più è difficile risolverli da soli. Poiché le soluzioni migliori derivano da cambiamenti del punto di vista abituale, è importante che più persone mettano a disposizione del problema punti di vista e competenze diverse.

## ***2.3. Come si svilupperà il tuo progetto?***

Racconta il futuro! Sospendi ciò che stai facendo e dedica cinque minuti all'immaginazione. Come potrebbe evolvere la situazione in cui ti trovi? Che succederà o potrebbe succedere?

Quali sono le cose che potrebbero far fallire il tuo progetto?

Individua cinque ostacoli in cui potresti imbatterti. Si tratta di cause economiche, insufficienza di tempi tecnici, mancanza delle competenze necessarie?

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

Sei pronto a fronteggiarli? Di che risorse potresti avere bisogno?

Come puoi procurarle?

I tuoi interlocutori hanno dichiarato le loro esigenze di cambiamento e i loro obiettivi, o potrebbero avere bisogni nascosti che non vogliono o non sanno comunicarti? Hai fatto abbastanza domande, hai ascoltato abbastanza risposte per conoscere queste istanze latenti?

## Il caso

Hai paura di sbagliare? I tuoi capi e la tua organizzazione fino a che punto tollerano l'errore? Il reattivo teme ed evita di fare errori, rischia il meno possibile e quando gli capita di sbagliare subisce le conseguenze dei propri errori colpevolizzandosi. Anche il capo che impaurisce e colpevolizza chi sbaglia, invece di aiutarlo a superare l'errore, non fa altro che intimidirlo e bloccarne lo spirito di iniziativa. Oggi, sempre più, ci troviamo a operare in sistemi complessi e turbolenti. Se dovessimo decidere e agire solo quando possediamo tutte le informazioni necessarie... resteremmo paralizzati! Tom Peters propone di agire velocemente a costo di sbagliare, e di diventare capaci di gestire e superare l'errore. È il concetto di *Failure Management*, che Peters compendia in tre parole: *fail, forward, fast*. Sbaglia, vai avanti, fa' presto. Quando fai una cosa, non aver paura di sbagliare. Quando sbagli, vai avanti facendo tesoro dell'esperienza derivata dall'errore. In ogni caso muoviti e fai presto, perché spesso l'attesa è più grave dell'errore. Spesso chi opera nelle organizzazioni