



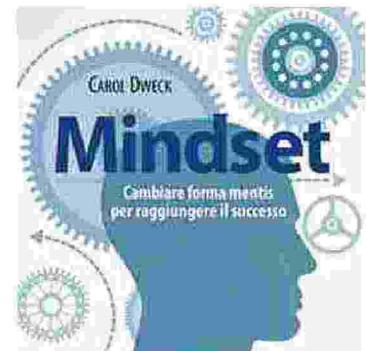
Mindset

Publicato 16 Febbraio 2017 Scritto da Enrico Viceconti Visite: 164



Questo articolo è un invito alla lettura del libro di Carol Dweck "Mindset. Cambiare forma mentis per raggiungere il successo", Franco Angeli, 2013.

"A una cultura è necessario l'adattamento e il cambiamento, e un'organizzazione ha bisogno di avere una cultura dell'apprendimento. È un'intuizione che ho avuto osservando cosa accade nelle scuole. Ho letto un libro chiamato "Mindset". Nel libro c'è un concetto molto semplice di cui parla Carol Dweck: se prendete due tipi di persone, quelli che sono *know-it-all* e quelli che sono *learn-it-all*, i secondi supereranno sempre, sulla lunga distanza, coloro che sanno tutto, anche se partono con meno capacità innate. Questo è vero per i ragazzi delle scuole. È vero anche per i CEO nel loro lavoro. È vero anche per ogni dipendente della Microsoft. Io dovrei essere capace di uscire da qui stasera e giudicare quando sono stato troppo *closed-minded* o quando non ho mostrato il giusto tipo di attitudine alla crescita. Se riuscissi a farlo, allora potrei dire che siamo sulla giusta via verso la cultura che aspiriamo ad avere" (Satya Nadella, CEO Microsoft, intervistato da Dina Bass di *Bloomberg.com* il 4 agosto 2016).



L'invito alla lettura di oggi è per mostrare come, nella comunità del management, un libro con un semplice e potente concetto ben costruito in un'università *top-ranking*, scoperto dal capo di una grandissima impresa, possa cambiare una cultura aziendale e, almeno per un po', il corso delle idee manageriali in giro per il mondo.

Grazie anche all'eco sulle più autorevoli riviste di management e alla capacità dei TED Talk di diffondere le idee ispirando le persone che li guardano. La cultura aziendale è quella di Microsoft, il manager ispirato è Satya Nadella, CEO di Microsoft dal 2014 e il libro ispiratore è Mindset di Carol Dweck, docente di psicologia a Stanford, saggista, autrice su *Harvard Business Review* e seguitissima TED talker.

COSA È SUCCESSO IN MICROSOFT?

In uno dei brillanti contributi a questo blog, nel "Learning talk" sui sistemi di *Performance Management*, raccogliamo da due manager della Microsoft Italia, Pino Mercuri e Chiara Carbinì, l'informazione circa una delle molteplici conseguenze pratiche del cambiamento culturale di cui parla Nadella nell'intervista. Cosa significa nella Microsoft dell'era Nadella assumere il *growth mindset* di cui parla la Dweck? Significa, ad esempio, che sono ripensati le logiche, i meccanismi e i sistemi di *performance review* e *performance management* in modo da dare priorità a:

1. Come raggiungere risultati attraverso il lavoro di team, considerando la performance di Microsoft come la somma dei contributi dei singoli e della capacità di fare leva l'uno sul lavoro dell'altro.
2. Come dare e ricevere feedback per stimolare la fame di imparare e crescere, eliminando etichette e concentrandosi sulla frequenza e sulla qualità del dialogo a prescindere da riflessioni sul fine anno.
3. Come materializzare lo shift da un approccio input (o activity) - based ad un modello output (o meglio impact) - based e tradurre tutto ciò in continuo investimento in rewarding.

Scrivono inoltre Mercuri e Carbinì su questo blog:

"I primi risultati si sono tradotti in conversazioni più snelle che si focalizzavano primariamente sull'esemplificazione dell'"*high-impact*" e sul concetto di "*growth-mindset*"; ma si sono manifestati anche in una più equa distribuzione del processo decisionale sul *rewarding* ed in maggiore flessibilità nell'allocatione dei budget."

Insomma i 130 mila dipendenti e dirigenti della Microsoft hanno realmente intrapreso, negli ultimi anni, un percorso di riallineamento nella direzione dell'apprendimento diffuso guidato:

- dall'impatto dell'azione portata avanti da ciascuno e dal team piuttosto che dall'esecuzione accurata degli input che vengono dall'alto;
- dalla cooperazione (fare leva l'uno sul lavoro dell'altro) piuttosto che dalla competizione tra le persone e i team;
- dalla "fame di imparare e crescere" (essere un learner) piuttosto che sul desiderio di ricevere un'attestazione di eccellenza (essere un leader).

Ogni dipendente sopravvissuto alla ristrutturazione dell'azienda operata da Nadella ha ricevuto, a giugno del 2015, una email del CEO in cui, rivolgendosi al "team" della Microsoft tutta:

- definiva il nuovo *Mission statement* ("Empower every person and every organization on the planet to achieve more.");
- disegnava la nuova strategia di piattaforma e di "ecosistema" (dal PC al Cloud);
- fondava la nuova cultura Microsoft, basata sul *growth mindset* con l'abbandono di un precedente "static mindset".

A proposito della nuova cultura, Nadella scrive nella e-mail ai suoi dipendenti:

"Forse il più importante fattore di successo è la cultura. Negli anni scorsi ci siamo sfidati nel pensare la nostra missione, la nostra anima - cosa andrebbe perso se noi scomparissimo. Il risultato di quello sforzo fu una missione, una strategia e le ambizioni di cui abbiamo parlato. Comunque ci siamo chiesti quale cultura dobbiamo sviluppare che ci possa mettere in grado di raggiungere questi obiettivi?"

Crediamo fondamentalmente di aver bisogno di una cultura fondata in una mentalità di crescita (growth mindset). Tale mentalità parte dal credere che ciascuno può crescere svilupparsi; che il potenziale deve essere nutrito, non predeterminato; e che ciascuno può cambiare il proprio mindset. La leadership è qualcosa che riguarda trarre il meglio dalle persone, quando ciascuno dà il meglio di sé trovando un significato profondo nel lavoro che fa.

Abbiamo bisogno di essere continuamente in apprendimento e insaziabilmente curiosi. Dobbiamo tendere all'incertezza, prendere rischi e muoverci rapidamente nel momento in cui facciamo errori, riconoscendo che la via del successo è piena di errori. Abbiamo bisogno di essere aperti alle idee degli altri, perché il successo degli altri non diminuisce il nostro successo.

Noi abbiamo l'opportunità di esercitare la nostra mentalità di crescita in tre distinte aree:

1. ossessione per il cliente;
2. diversità e inclusività;
3. una sola Microsoft.

I passi successivi della mail di Nadella fanno pensare ad una filosofia dell'apprendimento e della crescita che attraversa tutta la catena del valore, una *growth chain* di cui l'utente, nella propria azienda, è l'ultimo anello.

"Quando diventiamo un team, con il nostro eccezionale talento e il mindset di un learner, cresceremo come individui cresceremo come team, cresceremo assieme i nostri clienti e partner cresceranno le nostre opportunità il nostro business. In definitiva crescerà l'impatto che abbiamo nel mondo.

Insomma, se ogni persona dell'azienda e ogni team della catena del valore, viene preso dal fuoco dell'apprendimento, compresi i partner e i clienti, si può immaginare una crescita dell'impatto della Microsoft nel mondo. Un esempio di cosa significhi apprendere è dato nella mail di Nadella:

Gli eventi *OneWeek* e *Hackathon*, che sono feedback continui dai clienti, accrescono il focus sull'utente nei team di ingegneria, trasformano il modello di performance review, aprono alla gestione della diversità e dell'inclusione che comprende una formazione sui nostri bias inconsci. Faremo di tutto per sostenere la cultura che abbiamo e riconosciamo l'impatto.

Un Hackathon è una maratona di incontri per scambiare informazioni sull'esperienza del prodotto con sviluppatori e clienti: un luogo d'apprendimento condiviso. Del modello di *performance review* abbiamo parlato prima. E' interessante che gli sforzi per garantire diversità ed inclusione siano letti in chiave di apprendimento e supportati da specifici training su come evitare i *bias* che affliggono la comprensione dei problemi.

"Un buon esempio della nostra cultura in azione proprio oggi è il lavoro che stiamo facendo su Windows 10 con un growth mindset e un'ossessione per i nostri clienti: abbiamo l'opportunità di connettere 1,5 miliardi di utenti Windows in 190 paesi del mondo. E vorremmo che le persone si muovano dall'aver bisogno di Windows, allo scegliere Windows, ad amare Windows. (...) A cominciare da luglio quando Windows 10 sarà disponibile, i dipendenti sono invitati a offrirsi come volontari e contribuire all'upgrade della propria comunità come parte di un movimento più ampio nelle prossime settimane daremo più dettagli la nostra speranza è che non solo i nostri dipendenti, ma anche i clienti e i partner saranno coinvolti e ispirati. Assieme potremo fare una grande differenza nel mondo in cui viviamo.

Credo che la cultura non sia statica. Essa evolve ogni giorno grazie comportamenti di ciascuno nell'organizzazione. Noi siamo nella incredibile posizione di poter perseguire una nuova crescita quest'anno. Avremo bisogno di innovare nuove aree, eseguire i nostri piani, fare delle scelte difficili nelle aree dove le cose non funzionano e risolvere seri problemi nel modo in cui forniamo valore al cliente.

Come scrivemmo a proposito dell'influenza avuta dalla Google nella *diffusione di una cultura della "Mindfulness"* nelle organizzazioni e, più in generale nella società, le grandi imprese mostrano sempre di più la vocazione ad essere delle fonti di ispirazione culturale non solo per le proprie decine di migliaia di dipendenti, ma per un pianeta che si ritengono in grado di migliorare. Un'ambizione che, nelle parole di Nadella, si traduce in una continuità tra la tensione di ciascun cliente per lo sviluppo del proprio potenziale attraverso l'apprendimento e la crescita continui, la tensione degli sviluppatori e dei partner di Microsoft per abilitare questa crescita con i prodotti forniti, e quella dei manager, fino al capo azienda.

LA FONTE DI ISPIRAZIONE

L'idea che ha avuto così grande fortuna critica, quella che le persone possano assumere due tipi di mindset, un "mindset statico" che crede alle doti innate (e si comporta di conseguenza) e un "mindset dinamico", che crede all'apprendimento e alla crescita può essere riassunta nella seguente tabella:

MINDSET STATICO	MINDSET DINAMICO
l'intelligenza è statica	l'intelligenza può essere sviluppata
porta a desiderare di apparire intelligenti e, quindi, una tendenza a...	porta a desiderare di imparare e, quindi, ha una tendenza a...
ATTEGGIAMENTO VERSO LE SFIDE	
evitare le sfide	accogliere le sfide
ATTEGGIAMENTO VERSO GLI OSTACOLI	
mettersi sulla difensiva o rinunciare facilmente	persistere anche di fronte alle sconfitte
ATTEGGIAMENTO VERSO LO SFORZO	
vedere lo sforzo come inutile o peggio	vedere lo sforzo come una buona strada verso la padronanza
ATTEGGIAMENTO VERSO LE CRITICHE	
ignorare i feedback negativi ma utili	imparare dalle critiche
ATTEGGIAMENTO VERSO I SUCCESSI ALTRI	
sentirsi minacciati dai successi degli altri	trovare lezioni ispirazione di successi degli altri
come risultato, possono stabilizzarsi precocemente e non realizzare pienamente il loro potenziale	come risultato, raggiungono livelli sempre più alti di realizzazione

L'idea della Dweck contiene il messaggio (di autodeterminazione) che, osservati e guidati da genitori, insegnanti o modelli di ruolo che credono nell'impegno e nell'apprendimento, possiamo scegliere di assumere un mindset dinamico e, di conseguenza, con l'impegno, potremo essere ciò che scegliamo di diventare. Anche se non abbiamo specifiche capacità innate. Il mindset dinamico è, secondo Dweck, contagioso: sposta l'attenzione dall'essere al divenire, favorendo la diffusione di una cultura dell'apprendimento e della crescita piuttosto che una cultura del talento naturale.

In un mindset statico tendiamo ad assumere un atteggiamento chiuso, difensivo e ostile al giudizio degli altri e all'insuccesso. E una certa ansia da prestazione. Viceversa in un mindset dinamico, ci apriamo alla critica costruttiva; ci impegniamo volentieri in compiti difficili, facciamo tesoro degli insuccessi e diventiamo più resilienti. Il concetto indirizza l'attenzione manageriale verso il processo di miglioramento (*l'effort*) invece che verso l'esito (la *performance*) e questo sarebbe solo un *tòpos* già noto se Dweck non affermasse che stare nella colonna di destra o di sinistra della matrice può essere frutto di una scelta consapevole e non di un tratto caratteriale immutabile e,

all'interno di un'organizzazione, di una rivoluzione culturale possibile, come quella lanciata da Nadella.

LA DIFFUSIONE DELL'IDEA

La notevole produzione di articoli sull'effetto dell'applicazione della filosofia del mindset dinamico alle organizzazioni (tra i quali è particolarmente rilevante il contributo di Mercuri e Carbinì su questo blog) ci permette di individuare nella crisi del concetto di performance review la principale conseguenza pratica dell'idea di Dweck. Ma possiamo aggiungere che non va solo in crisi la misurazione della performance ma anche quella del potenziale e delle competenze.

A pagina 40 del libro, Dweck si domanda "se i test o degli esperti possano dirci quale sia il nostro potenziale, di cosa siamo capaci o quale sarà il nostro futuro. Il mindset statico sostiene che sia così. Si può semplicemente misurare l'abilità così come è oggi e proiettarla nel futuro. Basta fare un test o chiedere a un esperto. (...) Ma il potenziale di una persona non è forse la sua abilità di sviluppare le sue capacità tramite un impegno costante? (...) Le persone con forma mentis dinamica sanno che occorre del tempo perché il potenziale fiorisca."

L'idea che Dweck ha contribuito a diffondere sembra dunque minare alle basi i principi alla base degli "assessment center". O almeno a rivedere completamente gli strumenti di valutazione impiegati. A maggior ragione sembrerebbero destinate all'archeologia le matrici "Prestazione-Potenziale" con cui vengono segmentate le popolazioni aziendali alla ricerca dei pregiatissimi fuoriclasse "High Potential-High Performer" del quadrante aureo, e dei segmenti presenti negli altri tre quadranti ai quali indirizzare opportune azioni gestionali.

IL LIBRO DI DWECK CONTIENE UN CONCETTO RIVOLUZIONARIO?

Diremmo che il concetto non è affatto rivoluzionario, anche se è rivoluzionaria l'ambizione di Microsoft di farne una filosofia. L'idea è il frutto maturo, che oggi finalmente qualcuno cerca di cogliere, dell'evoluzione di modelli e costrutti che hanno circa una sessantina d'anni di vita e che, sostanzialmente, poco hanno contribuito sinora alla cultura del management.

Tra i progenitori dell'idea che la crescita individuale e l'autodeterminazione siano intrinsecamente motivanti – e utili all'organizzazione – troviamo il costrutto del "Locus of control" di Rotter (anni '50-60), la "Teoria X – Y" della motivazione di McGregor (anni '60), la "Self Determination Theory" di Deci (anni '70-90), la "Self efficacy" di Bandura (anni '90), e forse anche altro di ben più antico, se consideriamo alcuni aspetti dei tipi psicologici di Jung, così come sono stati recepiti nel modello di Myers Briggs degli anni '60, quando viene attribuito all'individuo l'essere "task oriented" o "process oriented", in una delle coppie del test MBTI.

Merito della Dweck è di aver colto dalla sua cattedra di Stanford, nella crisi degli attuali strumenti del management, l'antica saggezza con la quale il bravo insegnante ha sempre notato e premiato l'impegno del discente, più del suo talento naturale.

"Non è mai troppo tardi!" Direbbe un bravo insegnante.



ENRICO VICECONTE [SITO WEB](#)

Stoà, Istituto di Studi per la Direzione e Gestione d'Impresa. Docente di Management - enrico.viceconte@gmail.com / <http://viceconte.wordpress.com>

Succ >

COMMENTI (0)

Devi effettuare il [login](#) per lasciare un commento

socialmente



Copyright © 2017. Tutti i diritti riservati

I contenuti del sito sono distribuiti con Licenza
Creative Commons: Attribuzione - Non
commerciale - Condividi allo stesso modo 4.0
Internazionale