

Questo è anche ciò che accade quando ci s'imbarca in un'impresa che non va come speravamo. Il primo impulso, solitamente, è quello di raddoppiare gli sforzi e investire più risorse per provare a sé e al resto del mondo d'aver fatto la scelta giusta. Ma l'intensificazione dell'impegno per una causa persa è il principale motivo di fallimento di tante ex aziende leader come BlackBerry, Nokia e Kodak. Dopotutto riconoscere il confine fra l'eroica tenacia e l'ostinata testardaggine non è semplice. La lezione che se ne trae è che "a volte, il vero coraggio si dimostra stringendo i denti e tornando sui propri passi". Evitare il ripensamento può portare a mosse azzardate. Talvolta letali.

LA RANA INSEGNA Conoscete la storia della rana bollita? Se fai cadere una rana in una pentola di acqua bollente, salterà subito fuori, ma se la metti in acqua tiepida, e poi la riscaldi lentamente, non se ne accorgerà finché sarà troppo tardi per spiccare il salto della salvezza. Il problema della rana è che non ha la capacità di ripensare la situazione. Dove avverte un confort non vede pericolo. Gli umani potrebbero essere più intelligenti delle rane, ma anche il nostro mondo è pieno di 'pentole a fuoco lento', segnali deboli che, ignorati, possono travolgerci. "Basti pensare a quanto siamo stati lenti a reagire agli avvertimenti su una pandemia, ai cambiamenti climatici o a una democrazia a rischio. Non riconosciamo il pericolo perché siamo riluttanti a ripensare le situazioni". Ma in un ambiente incerto il dubbio è l'unica certezza. E, in molti casi, la sola via di scampo.

L'INTELLIGENZA, UN'ARMA A DOPPIO TAGLIO "Sono uno psicologo, il mio lavoro consiste nell'osservare, pensare, apprendere, ripensare. Questo non mi ha impedito di rimanere bloccato in pentole a lenta ebollizione. È allora che ho iniziato a studiarle e ho scoperto che l'intelligenza non sempre aiuta a evitare il pericolo, anzi spesso intrappola. Essere bravi a pensare può renderci meno propensi a ripensare".

Esistono prove scientifiche, assicura Grant, del fatto che più si è intelligenti, più è facile cadere vittima del pregiudizio (o bias) 'io non ho pregiudizi'. Si trovano sempre ragioni per convincersi che si è sulla strada giusta. Più ci si sente competenti, più si stenta a riconoscere i propri limiti. Ci si scorda che lo scopo dell'apprendere non è riaffermare le proprie convinzioni, ma farle evolvere.

Per riuscirci occorre essere aperti all'ascolto e al dialogo e sottoporre le proprie idee al beneficio del dubbio. Ma quando le discussioni si scaldano – come ad esempio nei dibattiti sulla guerra in Ucraina – prevale il pensiero dicotomico (con me o contro) che ignora le sfumature e s'opone al confronto. Grant usa una bella metafora per spiegare l'atteggiamento mentale (o mindset) che prevale in questi casi: la tendenza ad adottare il punto di vista del predicatore, del Pubblico Ministero o del politico.

Ci si trasforma in predicatori quando, percependo in pericolo le proprie 'sacre credenze', si dispensano sermoni per pararsi da ogni attacco. Si diventa Pubblico Ministero quando si cercano le falle nel ragionamento dell'altro solo per sfoderare i propri argomenti migliori e vincere la causa. Si adotta la mentalità del politico quando la discussione degenera in un comizio a caccia di captatio benevolentiae. Questi tre mindset hanno un difetto comune: non si prendono il disturbo di capire le ragioni dell'altro, finiscono per trincerarsi sulle proprie posizioni dirottando la discussione in un infruttuoso aut-aut che azzerà il confronto. Come evitarlo? Secondo Grant c'è un solo modo: prendere le distanze e assumere il punto di vista dello scienziato.



ADAM GRANT, DURANTE UNO DEI SUOI SEGUITISSIMI TED TALK. A SINISTRA, LA COVER DEL LIBRO DI GRANT *PENSACI ANCORA*, EDITO DA EGEA.

IL MINDSET DELLO SCIENZIATO Quando entriamo in 'modalità scienziato' evitiamo che le nostre idee diventino irremovibili. Ci mostriamo aperti al confronto, consideriamo il dubbio lecito, la curiosità immanicabile, le nostre opinioni aggiornate con dati recenti. Non affrontiamo il contraddittorio sfoderando risposte predefinite, poniamo domande per capire. "Indaghiamo le ragioni per cui potremmo avere torto, non quelle per cui abbiamo sicuramente ragione".

Per lo scienziato ripensare è segno di 'integrità intellettuale'. Per il predicatore è un sintomo di 'debolezza o incoerenza'. Per lo scienziato lasciarsi convincere è 'un passo avanti verso la verità', per il Pubblico Ministero una 'ammissione di sconfitta'. Lo scienziato cambia posizione solo a fronte di 'dati solidi e argomentazioni convincenti', il politico invece fa retromarcia solo di fronte al 'bastone e alla carota'. Adottare il mindset dello scienziato ci rende liberi di sperimentare per trarre conclusioni da dati, argomenti solidi e una logica ferrea. Pensare come uno scienziato non è un dono di natura, è un'attitudine, una competenza che può essere acquisita. Per questo non occorre un camice o una laurea, bastano un atteggiamento mentale flessibile, disposto a cambiare punto di vista, e dei valori che lo sostengano. Prima fra tutti, l'umiltà che apre la strada al ripensamento.

IL POTERE DEL RIPENSAMENTO Gli individui con un mindset statico pur di non rivedere le proprie posizioni cedono agli autoinganni della mente (i bias).

Al contrario, chi ha un mindset dinamico non ha difficoltà a mettersi in discussione: oppone l'umiltà all'orgoglio, il dubbio alla certezza, la curiosità alla chiusura. Studiando il processo di ripensamento, Grant è arrivato a rappresentarlo con un ciclo di auto-rinforzo che inizia con l'umiltà intellettuale, tipica di chi non ha difficoltà a riconoscere i propri limiti e a rivedere la propria opinione. Da qui prendono il via la curiosità e la voglia d'andare oltre il già noto, di capire quali informazioni mancano per fare nuove scoperte. Il ciclo del ripensamento è potente e generativo, un catalizzatore di nuove idee.



LA COVER DEL LIBRO *GLI ERRORI DELLA MENTE*, ACS EDITORE, LA PRIMA ENCICLOPEDIA ITALIANA CONTENENTE TUTTI I BIAS RICONOSCIUTI IN LETTERATURA: 234 ERRORI COGNITIVI, CIASCUNO CORREDATO DA UNO SPECIFICO APPROFONDIMENTO.

DUE DIVERSI MINDSET

TAV.1



Incrociando queste due variabili (sicurezza di sé e nei propri mezzi) si prefigurano le altre possibili opzioni (Tav. 2). Se la sicurezza in noi e nei nostri metodi è totale, diventiamo sordi a ogni prova contraria, assoggettati a quel ‘despota interiore’ che è il nostro Ego totalitario. A prevalere sarà la cieca arroganza. Se invece siamo insicuri di noi e dei nostri metodi subentra un dubbio debilitante che può paralizzarci. Il senso di inferiorità ossessiva sopraggiunge quando i metodi sono giusti, ma noi siamo incerti su come usarli.

La situazione ottimale rimane dunque l’umiltà sicura di sé, quella che consente di ottenere i risultati migliori. Un recente studio sulla leadership sostiene che “il leader dotato di umiltà sicura di sé è forte al punto da riconoscere le proprie debolezze senza sentirsi per questo sminuito. Accoglie le critiche e le sollecita per migliorarsi. I leader arroganti le rimandano invece al mittente svelando così la loro debolezza. “L’umiltà sicura di sé – conclude Grant – ci rende liberi di poter

dire: ‘Non lo so’, invece di illudersi di avere tutte le risposte, o ‘Mi sono sbagliato’, invece di insistere d’aver ragione”. Ma a volte anche le menti migliori finiscono fuori strada.

I 4 VOLTI DELLA SICUREZZA

TAV.2



Quando abdiciamo dal mindset dello scienziato, lasciamo spazio al ciclo di sicurezza eccessiva. È lì che l’orgoglio (nemico dell’umiltà) rafforza le proprie convinzioni, considerandole inattaccabili. Anziché sollevare dubbi, ribadisce le proprie posizioni innescando bias di conferma (vediamo ciò che ci aspettiamo di vedere) o bias di desiderabilità (vediamo ciò che vogliamo vedere) pregiudizi che, a loro volta, validano le proprie opinioni e chiudono la partita lasciando tutto come era. Nelle discussioni in modalità sicurezza eccessiva non si apprende, si conferma solo ciò che già si sapeva, l’orgoglio si rinforza, l’umiltà non trova spazio (Tav. 1).

UMILTÀ, LA FORZA DEI LEADER Nella cultura occidentale il concetto di ‘umiltà’ è spesso frainteso come debolezza o resa. In realtà vuol dire riconoscere l’imperfezione e la fallibilità umana, dunque essere consapevoli dei propri limiti. Una constatazione indotta a volte dalla percezione di noi stessi (autostima), a volte dalle risorse disponibili in un determinato momento. Una distinzione importante perché: “Possiamo riporre un’assoluta certezza nella nostra capacità di raggiungere un obiettivo, pur mantenendo l’umiltà che induce a chiedersi se, al momento, disponiamo degli strumenti giusti per riuscirci. Questa è quella che Grant chiama umiltà sicura di sé e corrisponde al livello ottimale di sicurezza.

ANCHE I GIGANTI PRENDONO CANTONATE Mike Lazaridis, ideatore del BlackBerry, è unanimemente considerato un genio. Quando ideò il suo gioiello ‘pensava come uno scienziato’. Allora i dispositivi in uso per la posta elettronica presentavano diversi problemi e il download richiedeva un’eternità. Mike formulò una serie di ipotesi e incaricò il suo team di verificarle. Man mano che le altre aziende seguivano l’esempio del BlackBerry, Mike smontava i loro smartphone e li studiava. Ma senza sorprese. Poi, nel 2007 arrivò il primo iPhone. Mike rise. “Hanno infilato un Mac dentro questo coso! Non funzionerà mai”, disse. Fu in quel momento che smise di pensare come uno scienziato e si lasciò intrappolare dalla ‘eccessiva sicurezza di sé’. Continuava a ripetere “Il BlackBerry è un prodotto iconico, usato dai leader e dalle celebrità”. L’orgoglio per la sua invenzione lo portò a preferire la tastiera al touchscreen. E fu un passo falso. Nel 2012 l’iPhone aveva già conquistato un quarto del mercato globale. Quando Mike cominciò a ripensarci era tardi, e l’iPhone troppo avanti. Per il BlackBerry fu la fine.

Anche Steve Jobs stava per commettere lo stesso errore. Detestava le aziende di cellulari e non intendeva progettare prodotti assecondando i limiti imposti dalla telefonia. Giurava che non avrebbe mai prodotto un telefono per non perdere l’identità del suo core business, i computer. Alcuni ingegneri di Apple lo persuasero a ripensarci sostenendo che sarebbe stato possibile realizzare uno smartphone capace di una customer



LA CITAZIONE DI MIKE LAZARIDIS, INVENTORE DI BLACK BERRY, È UN ESEMPIO CALZANTE DI QUANTO L’ECCESSIVA SICUREZZA NELLE PROPRIE CONVINZIONI POSSA PORTARE UN IMPRENDITORE A PERDERE IMPORTANTI OCCASIONI.



SE STEVE JOBS AVESSE COMMESSO L'ERRORE DI ESCLUDERE LA POSSIBILITÀ DI PROGETTARE PRODOTTI DI TELEFONIA PER PAURA DI PERDERE L'IDENTITÀ DEL SUO CORE BUSINESS, L'IPHONE NON SAREBBE MAI NATO.

esperienza unica ed esaltante, e convincere i gestori a offrire questa possibilità alla maniera di Apple. Benché Jobs sapesse “pensare differente” è stato il suo team a convincerlo a cambiare idea. Come ci sono riusciti? “Le ricerche dimostrano”, spiega Grant, “che quando le persone sono resistenti al cambiamento, può essere di aiuto rinforzare tutti quegli elementi destinati a rimanere invariati. Le visioni che prefigurano il cambiamento sono più coinvolgenti quando includono visioni di continuità. Per quanto la nostra strategia possa evolvere, la nostra identità deve rimanere la stessa”. Gli ingegneri a stretto contatto con Jobs avevano intuito che l'unico modo per convincerlo era assicurarlo che non intendevano trasformare Apple in un'azienda di cellulari, avrebbero solo aggiunto un telefono ai loro prodotti. Il Dna di Apple sarebbe rimasto integro. A quattro anni dal suo lancio, l'iPhone costituiva da solo la metà delle entrate dell'azienda.

Morale della favola: pensare è bene, ripensare (finché si è in tempo) è meglio. Ma per riuscirci occorre anche sapersi porre le domande giuste.

IL POTERE DELLE DOMANDE Ogni progresso umano è preceduto da nuove domande: quelle che ci poniamo ma anche quelle che non ci poniamo possono plasmare il nostro destino, e talvolta anche quello dell'umanità. La difficoltà a raggiungere un negoziato nel conflitto in Ucraina lo dimostra.

Quando le persone sono immerse in una disputa accesa in genere non pongono e non si pongono domande, sfoderano solo affermazioni. Ma le affermazioni provocano resistenza, le domande invece suscitano risposte. Quando poniamo domande vere, non fittizie o manipolatorie, anche nell'interlocutore può sorgere la curiosità di saperne di più. “Non dobbiamo convincerlo che abbiamo ragione”, avverte Grant, “dobbiamo solo aprire la sua mente al fatto che potrebbe avere torto”. Dopotutto, come recita un proverbio, ‘Chi domanda comanda’.

Sul tema delle domande uno dei massimi esperti è Warren Berger, giornalista, speaker di successo, autore del best seller internazionale *Il libro delle domande brillanti*, edito da Franco Angeli. La sua ‘teoria’ nasce sul campo, elaborata a partire da interviste a scienziati, astronauti, psicologi, innovatori, persone straordinarie le cui vite spesso hanno trovato la giusta direzione grazie a una domanda rivelatrice da cui tutto ha avuto inizio. Ma viene anche dalla capacità di pensare riscontrata in aziende visionarie come Apple, Google, Netflix, IDEO, Airbnb, dove la cultura della domanda è iscritta nel Dna e la riflessione è parte integrante del lavoro, stimolata e premiata.

Si racconta che Steve Jobs usasse andare in giro per i reparti chiedendo ai dipendenti: “Perché facciamo le cose nel modo in cui le facciamo?”, un invito a scuotere le abitudini (sorta di ‘pilota automatico’) che non

s'interrogano più. Quando al Premio Nobel Arno Penzias fu chiesto a cosa pensava fosse dovuto il suo successo, rispose: “La prima cosa che faccio ogni mattina prima d'iniziare il mio lavoro è domandarmi: perché credo fermamente a ciò in cui credo?”. Poi aggiunse: “E se le mie convinzioni fossero semplicemente errate?”, un buon modo per smascherare i propri bias, perché, come ricorda Warren Berger, il pensiero critico è radicato nelle domande che non si fermano alla prima risposta, vanno oltre: dubitano, approfondiscono, esplorano, scoprono nuove vie. Berger ha selezionato oltre 300 ‘domande brillanti’ che coprono 30 diverse situazioni di vita e di lavoro, e invita a metterle alla prova.

I NEMICI DELLE DOMANDE Oggi che il confine fra reale e virtuale, tra vero e falso, è sempre più labile, che i dati sono sempre più numerosi e incontrollabili e le fake news si diffondono generando false credenze e nuovi allarmi, porre e porsi le giuste domande è difficile, anche per via di cinque nemici che le osteggiano e da cui Berger mette in guardia. Cinque cattive abitudini difficili da smantellare, sedimentate nella nostra cultura e nella nostra mente. 1) Anzitutto, la paura di sentirsi giudicati, di apparire ingenui o rompiscatole, di essere scoperti in ciò che non si sa, ma si presume dovrebbe essere noto. Tutto questo crea insicurezza e inibisce. 2) La conoscenza, ovvero fare troppo affidamento su ciò che già conosciamo. È la trappola dell'esperienza. 3) I bias, ‘errori della mente’ che ci spingono, spesso inconsapevolmente, a ‘truccare i dati pur di far tornare i conti’. 4) L'arroganza, atteggiamento di chi ignorando coloro che non approvano le sue opinioni li liquida in una battuta: “Già so quello che c'è da sapere. E se non lo so, vuol dire che non è importante”. 5) Mancanza di tempo, il principale alibi quando ci sentiamo pressati dall'urgenza, dimenticando che una riflessione ponderata può valere più di qualunque rapida decisione. Perché l'obiettivo non è sempre arrivare prima, ma raggiungere la giusta meta. Sconfiggere questi nemici non è facile. Vogliamo scoprire se siamo in grado di riuscirci? Berger invita a porsi queste cinque implacabili domande senza bluffare:

- 1) Sono disposto a essere visto come un ingenuo?
- 2) Mi sento a mio agio nel sollevare domande senza risposte immediate?
- 3) Sono disposto a prendere le distanze da ciò che so?
- 4) Sono pronto ad ammettere che potrei sbagliarmi?
- 5) Sono disposto a fermarmi a considerare posizioni diverse dalla mia?

Anche per Berger, come per Grant, ripensare richiede la pratica di quella preziosa virtù chiamata ‘umiltà intellettuale’ che dà spazio al pensiero critico. Le loro idee s'incontrano nel principio che cambiare idea non fa di noi dei voltagabbana o degli ipocriti, come taluni potrebbero credere. Significa invece che per andare avanti siamo anche disposti a fare un passo indietro. “Sono convinto che ripensare sia l'abitudine oggi più importante”, conclude Grant, “ma potrei sbagliarmi. Se così fosse, mi affretterò a ripensarci”. **MK**

SOTTO, WARREN BERGER, AUTORE DEL LIBRO DELLE DOMANDE BRILLANTI.

