

LUCA MAZZUCCHELLI

# FATTORE



# 1%

PICCOLE ABITUDINI

— PER —

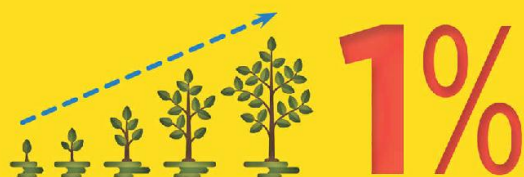
# GRANDI RISULTATI

Prefazione di **Pietro Trabucchi**

 **GIUNTI**

LUCA MAZZUCHELLI

# FATTORE



PICCOLE ABITUDINI

— PER —

# GRANDI RISULTATI

Prefazione di **Pietro Trabucchi**

 GIUNTI

**SAGGI GIUNTI**

**PSICOLOGIA**

Luca Mazzucchelli

# Fattore 1%

## Piccole abitudini per grandi risultati

Prefazione di Pietro Trabucchi





[www.giuntipsy.it](http://www.giuntipsy.it)



<https://www.facebook.com/GiuntiOS/>

<https://twitter.com/GiuntiPsy>

<https://www.linkedin.com/company/giunti-os-psychometrics/>

<https://www.youtube.com/user/GiuntiOS>

Copyright © Luca Mazzucchelli

Edizione pubblicata in accordo con Donzelli Fietta Agency S.r.l.

È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo, se non espressamente autorizzata dall'editore.

[www.giuntipsy.it](http://www.giuntipsy.it)

[www.giunti.it](http://www.giunti.it)

© 2019 Giunti Psychometrics S.r.l.

Via Fra' Paolo Sarpi 7/A, 50136 Firenze – Italia

Prima edizione digitale: gennaio 2019

ISBN 9788809983427

## IL LIBRO

**Vai sul sito <http://www.fattore1percento.it> per avere risorse esclusive ed entrare in contatto con l'autore**

Che ti piaccia o no, oggi sei il risultato delle abitudini che hai adottato negli ultimi cinque anni e tra cinque anni sarai il risultato di quelle che decidi di fare tue da oggi. Fumi venti sigarette al giorno o fai sport? Mangi al fast-food o a casa cucinando sano? Ascolti i sentimenti spiacevoli o li eviti? Dedichi le ultime ore della tua giornata ai social o alla lettura?

Le abitudini sono quella forza invisibile che lentamente e senza tregua determina la tua persona, dà forma alla tua identità e all'immagine che gli altri hanno di te. Ecco perché sono così importanti.

La buona notizia è che possono essere studiate, sviluppate e modificate e che, grazie ad esse, puoi realizzare quello che desideri essere. Insomma, puoi sfruttare il loro potenziale per abbandonare le abitudini sbagliate e adottare quelle vincenti.

*Fattore 1%* presenta un metodo innovativo per trasformare, passo dopo passo (un 1% alla volta appunto), i comportamenti che per te sono importanti in azioni facilmente ripetibili, quindi in abitudini forti e sostenibili nel tempo.

*Visita la pagina del libro su [www.giuntipsy.it](http://www.giuntipsy.it)*

## **COSA DICONO DEL LIBRO**

Se costruite e ben orientate, le abitudini sono le più efficaci leve per il miglioramento di noi stessi. Questo libro indica come attivare quotidianamente “spinte gentili” contro l’indolenza, che da vizio si fa consuetudine per troppi.

**GIORGIO NARDONE**

Psicologo e psicoterapeuta

Quando si parla dei nuovi modi di comunicare e divulgare la psicologia Luca è il punto di riferimento da tenere d’occhio se vuoi saperne di psicologia, di come migliorare te stesso o anche semplicemente di come si comunica online.

**MARCO MONTEMAGNO**

Comunicatore e imprenditore digital

Un libro fondamentale per chi vuole costruire la migliore versione di sé. Ogni giornata rappresenta la nostra vita in miniatura e la qualità di ciascuna dipende dalle abitudini che adottiamo. L’autore spiega come incrementare quelle giuste.

**FILIPPO ONGARO**

Primo medico italiano certificato in medicina funzionale e anti-aging negli USA



## L'AUTORE



**LUCA MAZZUCHELLI** è psicologo, psicoterapeuta, vicepresidente dell'Ordine degli Psicologi della Lombardia e imprenditore. Nel 2012 fonda il canale YouTube *Psicologia con Luca Mazzucchelli*, che ospita a oggi 600 video gratuiti con i quali ispira quotidianamente migliaia di persone.

Ospite di numerose trasmissioni televisive, è formatore di rilevanza nazionale ed è stato speaker nei contesti più vari: dai TEDx allo SMAU, dalla Social Media Week a numerose convention aziendali.

Offre consulenze aziendali portando la psicologia all'interno dello sviluppo delle risorse umane.

Nel 2018 l'Associazione Italiana Coach lo premia come Miglior Psychological Coach italiano e come una delle 10 persone che maggiormente influenzeranno il mondo del coaching e della formazione in Italia nei prossimi anni.

Per Giunti Editore è direttore della rivista *Psicologia contemporanea* e curatore di collane di libri nell'area di psicologia.

*Per conoscere di più sull'autore vai al sito [www.lucamazzucchelli.com](http://www.lucamazzucchelli.com)*

*Visita la pagina dell'autore su [www.giuntipsy.it](http://www.giuntipsy.it)*

*A Giacomo, Mattia ed Elisa, che mi hanno insegnato la buona abitudine di  
cambiare spesso abitudine*

# Indice

Prefazione di Pietro Trabucchi

Introduzione. Il potere delle abitudini

Parte I – I PREREQUISITI

1. Imposta la direzione di vita
2. È il mindset che fa la differenza

Parte II – I FONDAMENTALI

3. L'anatomia delle abitudini
4. Lavora sui segnali
5. Così semplice da non poter dire no
6. La motivazione
7. Anatomia delle abitudini (in pratica)
8. Le abitudini basate sull'identità

Parte III – I COMPLEMENTARI

9. Cambia ambiente per cambiare comportamento
10. Il feedback
11. Le abitudini tra biologia e situazione sociale

Conclusione

Ringraziamenti

Non finisce qui

## ELENCO DEGLI ESERCIZI E DELLE ABITUDINI

Esercizio 1 – Il diario dei valori

Esercizio 2 – Individua il tuo 20%

Esercizio 3 – Scegli l'abitudine che vuoi acquisire

Esercizio 4 – Il fattore 1% applicato alla tua abitudine

Esercizio 5 – Imposta i segnali

Esercizio 6 – Semplifica e rendi più complesso

Esercizio 7 – La tua abitudine in versione breve

Esercizio 8 – Motivati all'abitudine che vuoi acquisire

Esercizio 9 – Unisci i puntini

Esercizio 10 – La tua abitudine chiave

Esercizio 11 – Al cuore della cipolla

Esercizio 12 – Intervieni sul tuo ambiente

Esercizio 13 – Misura per ottenere un feedback

Esercizio 14 – Individua le tue barriere biologiche

Esercizio 15 – Le cinque persone che più frequenti

Abitudine 1 – I miei tre obiettivi giornalieri

Abitudine 2 – La mia gratitudine

Abitudine 3 – Aumentare la mia consapevolezza

Abitudine 4 – Fare più movimento fisico

Abitudine 5 – Valori ed educazione rispetto ai figli

Abitudine 6 – Un video al giorno di Marco Montemagno

Abitudine 7 – Coordinare un team in 60 secondi

Abitudine 8 – Svegliarsi alle 6 del mattino

Abitudine 9 – Come frenare le cattive abitudini 2.0

Abitudine 10 – La to do list

Abitudine 11 – La routine di Giorgio Nardone

Abitudine 12 – La shutdown routine

Abitudine 13 – Un TED al giorno

Abitudine 14 – Il mastermind

Abitudine 15 – La formazione

## Prefazione

È per me un grandissimo piacere e onore scrivere la prefazione al primo libro del mio amico Luca Mazzucchelli. La psicologia (e gli psicologi) sono spesso accusati – non del tutto a torto – di parlare di aria fritta: di propinare concetti fumosi, slegati dalla vita pratica e quotidiana, spesso addirittura incomprensibili. Beh, non è il caso di questo libro. Le strategie che l'autore propone per instaurare nuove abitudini positive si basano in primis sulle sue esperienze dirette e concrete. In pochissimi anni, Luca – forse dovrei dire il dottor Mazzucchelli – si è trasformato da sconosciuto psicologo alle prese con una serie di lavori precari, in uno dei più celebri e autorevoli esperti di psicologia del nostro Paese. Come ha fatto? Ha forse beneficiato di raccomandazioni dall'alto o di tessere politiche? Ha forse bevuto qualche pozione magica? Nulla di tutto questo: ha fatto leva sulla sua motivazione e su una serie di abitudini vincenti.

Sono le abitudini, infatti, che permettono di costruire i risultati passo dopo passo, realizzando dei cambiamenti sostenibili e duraturi. Come farlo? Mazzucchelli ce lo racconta in queste pagine, utilizzando spesso la sua esperienza diretta come “caso d'aula”. Si potrebbe dire che l'autore è qui il testimone vivente dei propri metodi, cosa che in generale rischia di risultare irritante (a tutti danno fastidio quelli che si incensano o si pongono come modello), ma non è questo il caso, perché Luca lo fa in modo molto divertente, spesso autoironico e, talvolta, con una semplicità disarmante. Non c'è niente in quello che scrive che ricordi il narcisismo pomposo di certi esimi colleghi.

A proposito dell'essere colleghi, mi sia concessa ora qualche nota più tecnica sui contenuti. Lo studio dell'abitudine fa parte della psicologia sin dai tempi di John Watson (1878-1958) che giunse a definire la personalità



come prodotto finale di sistemi gerarchici di abitudini. Dai primordi del pensiero psicologico viene perpetuata una sorta di contrapposizione tra l'abitudine, noiosa ma efficace, e la motivazione, attraente ma inaffidabile. È come se gli esseri umani fossero costretti a scegliere tra la cicala e la formica; tra una poco entusiasmante routine che tuttavia porta a qualche risultato e un fuoco di paglia, seducente ma poco controllabile. Con Luca Mazzucchelli ci siamo spesso confrontati sul tema, lui in veste di esperto di abitudini, io di motivazione, scoprendo, alla fine, che in realtà i due mondi non sono affatto contrapposti.

Credo che questo aspetto emerga molto chiaramente nel presente volume: un conto è la motivazione estemporanea, l'impulso dato dall'esterno che dura poco tempo e quindi è molto instabile (motivazione estrinseca), ben altro conto è la motivazione intrinseca, l'automotivazione, quella capace di durare a lungo e di operare anche quando i facili entusiasmi sono evaporati. L'automotivazione si poggia sulle abitudini. Come sa bene anche il più motivato degli atleti, c'è sempre il giorno in cui ti alzi dal letto e non hai voglia di allenarti. Quel giorno, l'unica cosa che ti salva è la tua abitudine a lavorare duro.

Buona lettura.

Pietro Trabucchi  
docente presso l'Università di Verona, Dipartimento di Neuroscienze

# Fattore 1%

Piccole abitudini per grandi risultati

# Introduzione.

## Il potere delle abitudini

### RANE, ABITUDINI E CAMBIAMENTO

*Una rana salta per caso in una pentola appena messa su un fornello acceso. La fiamma è bassa e la rana nuota a suo agio in un'acqua pulita e appena tiepida, in un ambiente confortevole. L'acqua pian piano si riscalda, ma la rana la trova ancora piuttosto gradevole. La fiamma si alza ulteriormente e l'acqua ormai è diventata calda, un po' più di quanto la rana apprezzi. Ma non si spaventa, compie un piccolo sforzo e si abitua ben presto all'aumento del calore. Mano a mano che l'acqua si scalda, la rana sente che la temperatura è davvero troppo alta e quindi decisamente sgradevole, purtroppo però, ormai si è indebolita e quindi non fa più nulla per salvarsi. Così sopporta, sopporta, fino a quando la temperatura non si alza ancora, fino a ucciderla.*

Il principio della rana bollita ci ricorda come, quando un cambiamento si realizza in maniera sufficientemente lenta e graduale, allora può sfuggire alla nostra coscienza, non suscitando alcun tipo di reazione o di opposizione. Il paradosso di questa storia è che se la rana si fosse immersa nella pentola nel momento in cui l'acqua bolliva, sarebbe subito saltata fuori o, per lo meno, ci avrebbe provato.

Adesso riflettiamo su chi o che cosa ha ucciso la rana. L'acqua bollente? Colui che ha acceso il fuoco? No, è stata la sua incapacità di decidere quando saltare fuori. Il cedere all'abitudine e la pigrizia hanno portato la rana a tentare di saltare fuori dalla pentola troppo tardi, quando non le era più possibile salvarsi.

Esattamente come la rana di questa storia anche noi finiamo con il rassegnarci e l'abituarci a ciò che non ci fa bene, come relazioni impari, notizie drammatiche, abusi ripetuti, strette economiche, compromessi, difficoltà della vita. Magari all'inizio proviamo a ribellarci, protestiamo, ci

agitiamo, ma alla fine spesso cediamo all'abitudine. Con questo non intendo sostenere che abituarsi o adeguarsi sia sempre la scelta sbagliata; voglio invece chiarire che esiste sempre un'alternativa al permettere agli altri o alla vita di "bollirci" emotivamente, fisicamente, spiritualmente e psicologicamente. Si tratta di un'alternativa che richiede un certo sforzo da parte nostra, un'azione che probabilmente non è spontanea né immediata ma, sul lungo periodo, è utile a preservare il nostro benessere. Balzare fuori dalla pentola, all'inizio, costa fatica, può addirittura dispiacere, perché tutto sommato non è così disagiata il tepore iniziale. Mentre lo sforzo di saltar fuori richiede molte energie, spesso anche mentali.

La storia della rana ci insegna che talvolta, senza rendercene conto, gradualmente rimaniamo incastrati proprio in ciò che ci fa male. Per evitare questo dobbiamo imparare ad essere vigili e a riflettere sugli effetti a lungo termine delle nostre scelte così da comprendere quando è il momento giusto per darsi la spinta, sempre prima che sia troppo tardi.

Questo libro parla di abitudini e in particolare di come imparare ad acquisire quelle che piano piano aiutano a migliorare la nostra vita, favorendoci nel raggiungimento dei nostri obiettivi.

### *Perché un libro sulle abitudini?*

Perché tu oggi non sei nient'altro che il risultato delle abitudini che hai adottato negli ultimi cinque anni. Hai l'abitudine di mangiare sano tre volte al giorno o di rifornirti sempre nei fast food? Hai l'abitudine di giocare quattro ore al giorno alla playstation o di passare metà di quel tempo a cibare la tua mente di libri e documentari? Hai l'abitudine di risparmiare o di spendere? Di trovare il positivo nelle crisi o di immergerti in un mare di malinconia e pessimismo? Quando sei inquieto hai l'abitudine di scrivere o ti affidi a una bottiglia di vino? Dedichi dieci minuti all'esercizio fisico ogni mattina o fumi un pacchetto di sigarette al giorno? Queste sono le azioni che determinano principalmente il tipo di persona che sei oggi, l'uomo o la donna che diventerai, goccia dopo goccia.

Allo stesso modo, tra cinque anni non sarai nient'altro che il risultato delle abitudini che da oggi deciderai di adottare.

Ok, la parola chiave di questo libro è quindi “abitudini”, ma cosa sono precisamente? Le abitudini sono il nostro modo di reagire, appunto abitualmente, alle cose, senza pensarci. Pertanto tutti noi abbiamo dozzine, centinaia e forse anche migliaia di abitudini.

Soffermandoci sul nostro passato, potremmo scoprire che tutte, o quasi, le nostre abitudini sono il risultato dell’insegnamento e dell’educazione ricevuti dai nostri genitori. Spesso anche solo l’osservazione del comportamento di chi ci stava attorno (familiari, insegnanti, amici), i programmi televisivi seguiti e i libri letti hanno fatto sì che sviluppassimo determinate abitudini. Abbiamo appreso specifiche abitudini anche attraverso le esperienze vissute, grazie alle quali, prendendo consapevolezza dei comportamenti che ci facevano stare bene e di quelli che invece portavano a risultati spiacevoli, abbiamo sviluppato alcune abitudini funzionali al raggiungimento di quegli stati positivi e/o all’evitamento di quelli negativi. Insomma, tutto ciò che ci circondava (e ci circonda) ha rappresentato (e rappresenta), in una qualche misura, una forza capace di plasmare ogni nostra singola abitudine.

In termini molto concreti le nostre abitudini includono il modo di esprimerci, di gesticolare, di muoverci, di mangiare, di usare il telefono o il computer; e ancora comprendono il nostro modo di parlare in pubblico, il metodo di studio o di lavoro, come ci presentiamo agli altri e, più in generale, come reagiamo davanti agli stimoli dell’ambiente. Dunque, anche se non ce ne rendiamo conto, le nostre vite sono governate dalle abitudini, che non sono altro che quegli schemi fondamentali sviluppati e acquisiti nel corso del tempo.

A un certo punto della nostra vita può accadere che desideriamo acquisire, coscientemente, delle nuove abitudini (per esempio fare esercizio fisico, mangiare sano, essere meno distratti e smettere di procrastinare ciò che non vogliamo fare, essere più concentrati e produttivi, fare meditazione, wessere più aperti a incontrare nuove persone, diventare un imprenditore – perché no? – e tanto altro ancora).

E, se acquisire nuove abitudini fosse cosa facile, vale a dire se bastasse la volontà di diventare sportivi per riuscire ad andare tutti i giorni in palestra, allora potrei smettere di scrivere esattamente qui. Ma la verità è che creare, e ancor più mantenere nuove abitudini di vita, è una sfida difficile da vincere, se non si è bene attrezzati.

Per quanto, infatti, la nostra vita sia composta di una enorme quantità di abitudini, ogni volta in cui decidiamo coscientemente di cominciarne una nuova dobbiamo “riorganizzare” noi stessi e la nostra mente e questo è piuttosto difficile, se non impossibile. Tuttavia, scoprendo che esistono determinati fattori che interferiscono con le abitudini cui aspiriamo, possiamo capire quali sono quegli ostacoli che finora ci hanno impedito di mantenere nel tempo un’abitudine. Ricordo quella volta in cui con alcuni amici eravamo determinatissimi ad andare a correre mezz’ora ogni giorno e poi, dopo una settimana soltanto, la sola corsa che affrontavamo era quella verso il divano e il telecomando. Perché, se iniziare può essere cosa facile, mantenere ferma un’abitudine è molto più difficile.

Il fatto è che buona parte di quegli ostacoli, che fino ad oggi non ci hanno permesso di raggiungere l’obiettivo di avviare e mantenere una nuova abitudine, siamo noi stessi a crearli e sono attribuibili ai nostri vecchi schemi mentali.

Partendo da questo presupposto la questione sulle abitudini assume un nuovo significato perché può diventare un laboratorio per sperimentare, imparare qualcosa di nuovo su noi stessi e capire cosa può farci spiccare il volo.

---

## L’AUTOMATIZZAZIONE DELLE ABITUDINI

La tesi centrale attorno alla quale ho costruito questo libro è che il cambiamento sostenibile nel tempo non passi tanto attraverso la ricerca della motivazione – elemento utile, ma dai più sopravvalutato – bensì

dall'acquisizione di abitudini che ci portano passo dopo passo verso la realizzazione di ciò che desideriamo essere.

Troppe persone si avvicinano ai cambiamenti in modo ingenuo, aspettando la giusta spinta per decidere di abbracciare nuovi comportamenti difficili da mantenere: dal modificare gli stili alimentari all'iscriversi in palestra per rimettersi in forma, dall'apprendimento di una nuova lingua al lavorare su sé stessi per migliorare il proprio carattere. Quando siamo motivati ci sembra di poter produrre quel cambiamento tanto desiderato in tempo breve. Tuttavia, ben presto, la magica spinta motivazionale ci abbandona e ci troviamo a combattere con le unghie e con i denti contro le abitudini di sempre. Ecco perché, se vogliamo veramente cambiare stile di vita e non semplicemente riempirci di buoni propositi che per lo più saranno disattesi, dobbiamo “studiare” la scienza delle abitudini. Così saremo capaci di comprendere quali accorgimenti mettere in campo per far sì che il nostro impeto iniziale non vada perso.

Nelle prossime pagine mostrerò un metodo, messo a punto grazie a studi e sperimentazioni sul campo, che illustra come far diventare i comportamenti ripetibili nel tempo e trasformarli quindi in abitudini. Lavorando su alcuni fattori che ci agevoleranno e affinando la nostra disciplina mentale nel ripetere ogni giorno le piccole azioni che vogliamo rinforzare, entreremo in contatto con l'automotivazione, una fonte di energia ben più preziosa e affidabile di quella promossa da sedicenti formatori che operano nel business milionario della motivazione facile e istantanea, passeggera ed estemporanea. La vera motivazione, infatti, quella che porta ai grandi risultati, non è la motivazione estrinseca, quella che viene dall'esterno, ma è l'automotivazione, definita dagli psicologi “motivazione intrinseca”, che necessariamente ha una componente legata all'autodisciplina e si appoggia sulle abitudini<sup>1</sup>.

Il titolo originale di questo libro avrebbe dovuto essere “Abitudini vincenti” proprio per sottolineare come le abitudini – troppo spesso associate all'elemento negativo della noia e della ripetizione non stimolante di un'azione – possano invece rappresentare una forza potente che spinge nella direzione da noi auspicata. Questo titolo però produceva un duplice timore. Da una parte non volevo finire nel calderone delle promesse facili e luccicanti del tipo «fai così e tutto andrà bene» (l'idea di propormi come una sorta di guru non mi appartiene, cerco piuttosto di spingere le persone a trovare delle guide interiori, anche alla luce di stimoli e ricerche scientifiche

provenienti dal mondo psicologico), dall'altra parte il titolo "Abitudini vincenti" avrebbe raccontato solo una parte di quanto è contenuto in queste pagine. Parleremo infatti di un certo numero di abitudini che ho riscontrato essere decisamente funzionali a migliorare le prestazioni, ma il focus del testo ruota attorno al metodo utilizzato per trasformare in abitudine qualsiasi tipologia di comportamento che ciascuno consideri vincente alla luce dei propri personali obiettivi e desideri. Da qui è nata l'intuizione di prendere una parte di questo metodo – il fattore 1% – e farla diventare il titolo del libro.

Mettendo ordine alle idee ed esperienze raccolte con le persone con cui ho lavorato, infatti, mi sono reso conto che la maggior parte di loro riusciva a sbloccarsi nel processo di acquisizione di nuove abitudini nel momento in cui abbracciava la logica del fattore 1%. Era questo il primo step mentale necessario per rivoluzionare la propria esistenza, un centimetro alla volta, partendo dal non fare nulla (oppure farlo in modo discontinuo) al fare qualcosa ogni giorno, per un lungo periodo di tempo.

È arrivato il momento di progettare la tua "rivoluzione". Ma prima di tutto è utile fare una riflessione su quello che deve essere il punto di partenza e di arrivo, ti aiuterà a comprendere quali comportamenti automatizzare e quali no, in altre parole la direzione di vita.

---

## **L'esperimento di Madre Natura**

A dimostrare che le abitudini sono il modo più affidabile per raggiungere i nostri obiettivi, vi è l'esperimento più importante mai compiuto sulla faccia della terra: l'evoluzione. Lo sperimentatore in questione è il più autorevole che si conosca: Madre Natura. Il suo laboratorio: il pianeta Terra. La durata dell'esperimento: milioni di anni.

Se analizziamo il nostro cervello, possiamo scoprire che è composto di tre parti, che appartengono evolutivamente a tre momenti diversi: il *neopallium* o cervello superiore, che corrisponde alla corteccia cerebrale ed è esclusivo dei primati; il *paleopallium* o *cervello intermedio*, costituito dal sistema limbico e appartenente a tutti i mammiferi; e infine l'*archipallium* o cervello primitivo, costituito dal cervelletto e dal tronco dell'encefalo e derivato dai rettili.

Mentre la corteccia è la sede del pensiero razionale e il sistema limbico delle emozioni, cervelletto e tronco rappresentano la parte degli istinti, e regolano le nostre più importanti funzioni vitali come la respirazione, il battito cardiaco e la postura. Si tratta di attività che non richiedono un impegno consapevole, ma funzionano attraverso meccanismi automatici. E non è un caso. Immaginiamo cosa accadrebbe se dovessimo impiegare la nostra attenzione per respirare: non resterebbe molta concentrazione per attivare altre funzioni. O peggio, pensate cosa accadrebbe se ci distraessimo per oltre cinque minuti: moriremmo.

L'esperimento dell'evoluzione sembra suggerire che la strategia migliore sia quella di riporre i nostri più preziosi obiettivi, automatizzandoli, nella cassaforte del cervello primitivo: un posto più sicuro della fallibile corteccia (i cui ragionamenti possono essere distorti dai tanti errori di interpretazione) o

del volubile sistema limbico (sede delle emozioni, a cui basta un capriccio per far saltare tutto in aria).

In sintesi, rendere certe azioni il più possibile automatiche è la strategia vincente. Almeno così ha fatto Madre Natura per millenni. E ha funzionato a meraviglia.

---

## FATTORE 1%: UNA CORNICE TEORICA (E UN AVVERTIMENTO IMPORTANTE)

Questo libro molto pratico ha lo scopo di aiutarti a cambiare abitudini in modo da svilupparne di nuove, più funzionali al raggiungimento dei tuoi obiettivi e della persona che vuoi diventare. Il metodo che propongo è innanzitutto settare il tuo atteggiamento mentale (il mindset) sul fattore 1%. Una delle più sorprendenti verità relative al cambiamento è che se da una parte la specie umana ha la tendenza a opporsi e resistere al cambiamento, dall'altra, se non lo abbracciasse e facesse proprio, non si evolverebbe. Il fenomeno della resistenza al cambiamento è ben spiegato da Claude Bernard e dal suo costrutto di omeostasi, secondo il quale quando una persona prova a cambiare, il sistema in cui si inserisce esercita una forza uguale e contraria volta a ripristinare l'equilibrio di partenza, anche qualora esso sia disadattivo.

Per realizzare quindi un cambiamento si deve spesso ricorrere a espedienti che aggirino o abbattano la resistenza del sistema al suo essere modificato. Comprendere come aggirare queste resistenze è una delle sfide principali di qualsiasi psicologo.

Giorgio Nardone, fondatore del Centro di Terapia Strategica di Arezzo insieme a Paul Watzlawick, nel suo libro *Solcare il mare all'insaputa del cielo. Lezioni sul cambiamento terapeutico e le logiche non ordinarie* (2008), identifica tre processi di cambiamento capaci di aggirare queste resistenze naturali: il cambiamento graduale, il cambiamento catastrofico e il cambiamento geometrico-esponenziale. Ai fini della nostra discussione appaiono particolarmente interessanti gli approfondimenti sul cambiamento catastrofico e su quello geometrico-esponenziale. Nel cambiamento catastrofico il paziente viene guidato da manovre dirette, indirette o paradossali che, come un fulmine, colpiscono e abbattano le resistenze, provocando un cambiamento immediato. Nel cambiamento geometrico-esponenziale, per aggirare le resistenze naturali del sistema e realizzare il cambiamento, si mette in atto quello che nella scienza viene definito



“effetto butterfly”. Così come un battito di ali di farfalla è capace di innescare una reazione a catena che andrà a produrre un uragano a decine di migliaia di chilometri di distanza, anche noi nella nostra quotidianità possiamo partire da quelle piccole modifiche capaci di eludere le resistenze e innescare nel tempo un cambiamento appunto “geometrico-esponenziale”.

Nel caso del cambiamento catastrofico, dunque, un atto potente e diretto conduce a un effetto importante. Nel caso del cambiamento geometrico-esponenziale, invece, una piccolissima azione, a cui successivamente viene applicata un’accelerazione, porta a un grande cambiamento. «Il cambiamento catastrofico è l’atto eroico di Alessandro Magno che, con la sua sagacia, audacia e abilità, distrugge l’avversario imponendo la propria forza; mentre il cambiamento geometrico esponenziale è rappresentato dal saggio stratega cinese la cui più piccola mossa apparentemente non conta niente ma innesci un processo attraverso il quale il nemico si autodistrugge»<sup>2</sup>.

### *Il cambiamento terapeutico e il cambiamento evolutivo*

Come avrai forse intuito, è nel solco del cambiamento geometrico-esponenziale che è stato sviluppato il metodo che presento in questo volume. Introdurre un cambiamento dell’1% innesci un altro piccolissimo cambiamento e la somma dei piccoli cambiamenti produce il grande cambiamento, ma con un’accelerazione geometrica.

Un piccolo passo alla volta, si aggirano le resistenze dell’omeostasi e viene introdotto una sorta di “virus” nel sistema, ovvero nei vecchi schemi. Il virus, una volta introdotto, piano piano conquista l’intero organismo, modifica l’intero sistema.

Un principio simile è contenuto nel libro del sociologo Malcolm Gladwell, *Il punto critico. I grandi effetti dei piccoli cambiamenti*, che illustra come i grandi cambiamenti che caratterizzano la nostra società obbediscano agli stessi principi che regolano le epidemie. Alla stregua dei virus, i comportamenti e le idee che diventano virali seguono un processo preciso: a un certo punto raggiungono una soglia (il “punto critico” appunto), oltre la quale vanno incontro a un’improvvisa diffusione capillare, un effetto valanga che sfugge a qualsiasi logica lineare. Il punto più importante è che spesso, a innescare tale processo di enorme cambiamento, sono mutamenti minimi<sup>3</sup>.

Mentre scrivo è in corso di pubblicazione un testo di Giorgio Nardone dal titolo *Il cambiamento strategico. Come far cambiare alle persone il loro sentire e il loro agire* (2018), nel quale l'autore si sofferma sull'interessante differenza tra cambiamento terapeutico e cambiamento evolutivo.

Il cambiamento terapeutico ha lo scopo di rompere la precedente situazione di omeostasi disfunzionale, per instaurarne una nuova e più funzionale: si ferma quindi lo schema patologico, si mettono in atto nuovi apprendimenti attraverso tecniche specifiche, e infine si crea una nuova situazione di omeostasi che deve essere almeno in una prima fase estremamente resistente al mutamento, in modo da evitare ricadute patologiche.

Il cambiamento evolutivo, invece, è quello proprio dell'ambito "crescita personale" e "scienza della performance" e non va quindi ad agire su una omeostasi patologica, ma su un equilibrio discreto che però abbiamo interesse a migliorare. In tali ambiti, inserendo piccoli cambiamenti nella logica 1%, l'omeostasi del sistema viene alterata per andare incontro a un'evoluzione; tuttavia la nuova omeostasi dovrà successivamente, per forza di cose, modificarsi anch'essa, come segno di una progressiva evoluzione. Il cambiamento evolutivo mantiene costantemente accesa la flessibilità darwinista necessaria allo svilupparsi. È "evolutivo" proprio perché è in continuo sviluppo, senza mai raggiungere una rigida omeostasi.

Per dirlo in altri termini: quello che facciamo attraverso la logica 1% è introdurre in un sistema un nuovo *apprendimento*. Tale apprendimento, attraverso l'esercizio e la ripetizione, diverrà poi *acquisizione*. Le acquisizioni mantenute nel tempo diventano *abitudini*. Un'abitudine così acquisita tenderà ad essere resistente al cambiamento, cioè a mantenersi nel tempo. Sarà compito della persona, nello spirito del cambiamento evolutivo, far sì che tale nuova omeostasi non si irrigidisca eccessivamente, ma si mantenga in continua evoluzione.

<sup>1</sup> Trabucchi P., *Opus. Per raggiungere uno scopo la nostra risorsa più grande è l'automotivazione. Ecco come allenarla*, Corbaccio, Milano, 2018.

<sup>2</sup> Nardone G., *Solcare il mare all'insaputa del cielo. Lezioni sul cambiamento terapeutico e le logiche non ordinarie*, Ponte delle Grazie, Milano, 2008. Se vuoi approfondire il pensiero strategico in tema di cambiamento, ti rimando alla lettura di questo libro.

<sup>3</sup> Per approfondimenti sul pensiero di Gladwell, rimando direttamente al suo testo: *Il punto critico. I grandi effetti dei piccoli cambiamenti*, Rizzoli, Milano, 2006.

# Parte I

## I prerequisiti

# Imposta la direzione di vita

Le abitudini, nonostante la brutta fama di cui godono (quando va bene sono sinonimo di noia, quando va male di vizi), sono in realtà gli strumenti che abbiamo a disposizione per raggiungere obiettivi significativi.

Prima di entrare nella materia di questo volume, in cui troverai spunti, consigli e riflessioni su come trasformare la tua quotidianità e tagliare il traguardo delle mete che ti sei prefissato adottando nuove abitudini, è però importante chiarirsi le idee su un paio di questioni imprescindibili in tema di cambiamento.

La prima ha a che fare con la condizione indispensabile affinché il cambiamento avvenga, la seconda riguarda la messa a fuoco degli obiettivi per cui vale la pena attivare le risorse a nostra disposizione, senza rischiare di impostare abitudini che invece di condurci alla meta, ci facciano girare a vuoto.

Ma andiamo con ordine e affrontiamo il primo punto, facendo una doverosa premessa sul tema del cambiamento.

## PERCHÉ NON RIESCI A CAMBIARE

Per dieci anni ho svolto la professione di psicologo clinico a tempo pieno nella sanità pubblica e privata. Ho lavorato nei consultori familiari, con persone senza fissa dimora e con professionisti affermati e benestanti e ho avuto modo di osservare situazioni di ogni tipo. Ho approfondito diversi approcci psicoterapeutici, ho frequentato i corsi di alcuni tra gli psicologi più quotati in Italia e nel mondo e ho avuto il piacere di intervistare

parecchi di loro e poi di ospitare le loro idee e riflessioni sulla rivista *Psicologia contemporanea*, di cui oggi sono direttore.

In conclusione, quello che ho capito sul cambiamento è che noi – in qualità di psicologi, partner, amici o familiari – non abbiamo il potere di cambiare le persone, perché voler mettere in atto un cambiamento è una scelta individuale. Possiamo semmai incentivarle.

Prova a rispondere a domande di questo tipo: Cosa ti ha spinto a cambiare partner (se lo hai fatto)? Quale elemento ti ha portato a prendere la decisione di cambiare lavoro (se lo hai cambiato)? Perché hai cambiato casa? In quale momento della tua vita hai cambiato religione o partito politico?

Prova a immaginare di essere un imprenditore. Hai un collaboratore che svolge palesemente male il suo lavoro, ma non lo mandi via, benché tu sia pienamente consapevole di doverlo fare. Poi, un giorno, ne combina una grossa, e allora perdi la pazienza e così interrompi il rapporto lavorativo. Cosa è accaduto quel giorno che ti ha spinto ad agire?

Oppure immagina di stare con il tuo partner. Sei in crisi da tempo e già da un anno non ti sembra la persona giusta per te, eppure ogni sera vai a dormire con lui e non comunichi mai quella decisione che sai benissimo che stai per prendere. Poi, in un attimo, succede qualcosa che ti travolge e finalmente fai ciò che rimandavi da tempo, cioè gli dici basta.

In poche parole che cosa davvero ti spinge a cambiare?

Alla base di ogni grande decisione e cambiamento della tua vita c'è un'emozione che ti ha spinto ad agire. E, a dire il vero, parlare di emozione è forse riduttivo, poiché le persone cambiano quando si trovano in mezzo a una vera e propria tempesta emotiva.

Il 99% dei casi lascia la fidanzata\fidanzato quando avviene un tradimento oppure un innamoramento di un'altra donna\uomo: queste sono emozioni travolgenti che sovrastano e possono portare a decidere di cambiare rotta. Si lascia il partito politico quando si avverte di essere stati presi in giro troppo a lungo e si sente il bisogno di rivolgersi altrove. Si chiudono i rapporti con un collaboratore quando accade qualcosa che attiva emotivamente in maniera estrema, altrimenti si va avanti tollerando.

Dunque, nel processo di cambiamento, non sono le argomentazioni logiche ad avere un ruolo principale, ma sono le emozioni. Per carità,

sicuramente servono anche le parole, il metodo, le tecniche ma, se alle loro spalle non c'è una forte emozione (positiva o negativa che sia), il cambiamento rischia di arenarsi. Il desiderio di mettersi in azione scatta sempre in seguito a un'emozione.

Venditori capaci, grandi formatori o chi fa del public speaking una professione sanno bene che devono emozionare la platea per far sì che il loro messaggio arrivi al cuore delle persone e le metta in moto in una nuova direzione. Nel momento in cui gli interlocutori ricevono delle emozioni, prendono delle micro decisioni che possono cambiare per sempre la loro esistenza.

Perché tutto questo potere nelle mani delle emozioni?

Il punto è che la maggior parte di noi vive una vita in bianco e nero. Le giornate sono fatte di lavoro, famiglia e sonno e noi siamo perlopiù fruitori passivi di quello che ci capita.

Quando proviamo un'emozione, invece, per un attimo la vita si colora, quel momento diventa indimenticabile, e ci sentiamo finalmente protagonisti attivi in quel contesto. Se ci pensiamo bene, è proprio su questa regola che si regge la televisione, puntando tutto sul cercare di suscitare forti sensazioni nello spettatore, ricorrendo ad ogni strategia pur di arrivare allo scopo.

Cristiano Ronaldo costa oltre 100 milioni di euro perché fa vivere delle emozioni ai tifosi della sua squadra, i quali poi, in preda a queste sensazioni, compreranno anche magliette, biglietti e gadget del loro idolo.

L'America non ha conquistato il mondo con le armi, ma con la più grande fabbrica di emozioni mai esistita: Hollywood. Sono i film americani che hanno trasmesso al mondo i concetti che l'establishment voleva passare al grande pubblico, quelli che ci hanno indotto a pensare per anni che gli indiani fossero i cattivi e i cowboy gli eroi buoni.

Gli psicologi, quelli validi, non si limitano a consegnare ai loro pazienti un protocollo di azioni da eseguire ma, all'interno di una relazione solida e basata sulla fiducia, riescono a toccare le loro corde, a farli emozionare e quindi a portarli a decidere di fare qualcosa di diverso.

I libri di auto-aiuto, che di norma sono molto efficaci con persone molto disperate oppure molto motivate a mettere in atto una crescita personale, sono anche molto utili quando riescono a fare breccia sull'emotività del lettore grazie alle parole utilizzate, agli esempi proposti, alle storie raccontate, agli aforismi citati e all'argomento toccato.

Cosa ha a che fare tutto questo con il libro che hai tra le mani e con le abitudini?

Il punto è che le indicazioni che troverai nelle pagine che seguono ti aiuteranno a modificare concretamente la tua vita nella misura in cui riuscirai a entrare in contatto con le emozioni forti presenti dentro di te, quelle che ti spingono per dare una svolta alla vita. Non frenarle e non ignorarle, perché sono una parte di te che può fare la differenza fornendoti il carburante necessario a mettere il turbo alla tua crescita. Prenditi del tempo per ascoltare le tue emozioni, piacevoli e spiacevoli, per interrogarle, stimolarle e alimentarle. Cerca di tenere vivo il tuo lato emotivo nella vita di ogni giorno perché è una parte di te, forse il più grande alleato che hai a disposizione nel processo di cambiamento. Sarà proprio quando accetterai di vivere le emozioni forti che occupano la tua quotidianità che troverai il coraggio di prendere le decisioni importanti.

Dunque, quando pensi ai comportamenti che vuoi adottare o disincentivare, prima di tutto interrogati sulle emozioni a loro associate e cerca di entrare in contatto con esse. Tanto più l'abitudine sulla quale deciderai di lavorare ti attiverà emotivamente, tanto più le indicazioni di questo libro ti aiuteranno a prendere e mantenere la decisione di cambiare.

## TIMONE E REMI

Una volta chiarito il ruolo fondamentale delle emozioni in qualsiasi processo di cambiamento, passiamo al sistema che conduce al raggiungimento degli obiettivi, che è composto da due componenti di pari importanza.

La prima riguarda la *definizione della meta*, ovvero capire quali sono i propri reali desideri (vincere il campionato mondiale di scacchi, scrivere un libro, mettere su un'impresa ecc.). La seconda riguarda invece il *sistema da mettere a punto* per raggiungere la meta.

Se il timone della tua nave è impostato verso la meta “correre la maratona l'anno prossimo”, il sistema (i tuoi remi, per intenderci) sarà: ritagliarti tre spazi alla settimana, per un anno, per andare a correre. Se vuoi far vincere il campionato di calcio ai tuoi giocatori, il tuo sistema sarà farli allenare cinque giorni alla settimana. Se vuoi scrivere un libro: ogni giorno devi ritagliarti due ore da dedicare a questo compito.

Non dimenticare mai che se ti affidi al timone e alle correnti, ma non usi i remi, sarà molto faticoso spingere avanti la tua barca e sarà difficile che tu riesca a raggiungere la meta. Il fatto è che tutti vogliono vincere la maratona, ma ben pochi sono disposti a mettere in campo tutti gli sforzi e i sacrifici necessari per tagliare per primi il traguardo.

Insomma, se da una parte il timone (la meta) è fondamentale poiché serve a dare la direzione alla tua vita, dall'altra non è sufficiente da solo per raggiungere l'obiettivo. Ci vogliono impegno, sforzi e a volte sacrifici anche importanti. Più grande è l'obiettivo che ti poni, maggiore sarà l'impegno che dovrai metterci.

Il libro che hai tra le mani si focalizza sulla seconda componente di questo processo, ossia sulle forze che influenzano e modellano il sistema per portare la nave in porto, per arrivare ad essere la persona che vuoi. È mia intenzione aiutarti a governare al meglio la tua barca, sfruttando al massimo le correnti e il vento che gonfia le vele, sempre e solo allo scopo di aiutarti a raggiungere il porto che hai scelto.

In primo luogo, quindi, è necessario riflettere fin da adesso sulla tua meta, altrimenti potresti correre il rischio di iniziare a remare in una direzione che poi non ti condurrà a niente, con il risultato di aver perso tempo, energie e fiducia. È importante remare ogni giorno per raggiungere la terraferma, ma se non abbiamo chiaro quale sia il lido tanto agognato, allora ogni sforzo rischia di essere vano. Troppa gente, infatti, senza una meta chiara, sentirà di girare a vuoto, facendo i conti con una desolante sensazione di smarrimento.

Impostare una corretta direzione di vita, quindi, è il primo indispensabile passaggio per capire quali comportamenti automatizzare e far diventare abitudini vincenti, ovvero quelle che ti aiutano a diventare la persona che vuoi essere.

Partendo dal presupposto che io non posso sapere quale sia la meta giusta per te e quindi non posso individuare su quali azioni lavorare nell'ottica di automatizzarle, il mio proposito è comunque quello di aiutarti a chiarirti le idee con due strumenti molto potenti: il primo ti aiuterà a riflettere sui tuoi valori, il secondo a ragionare come Pareto per concentrarti su quelle poche cose capaci di fare la differenza nella tua vita.

## COMPRENDI I VALORI



Prima di tutto devi conoscere i tuoi “valori”, prendere consapevolezza di ciò per cui vale la pena vivere. Per questo ti chiedo di provare a riconoscere i valori attorno ai quali ruota la tua vita. Sei capace di individuarli?

Quando pongo questa domanda, di solito le persone mi dicono di essere capaci e inanellano una serie di precetti che vanno dal non uccidere al rispetto per il prossimo, passando per il non rubare. Ottimo, però ora ti invito a riflettere su quali sono i valori che regolano quotidianamente la tua vita, perché do per scontato che non ti svegli la mattina dicendo a te stesso di non ammazzare e di non scippare la signora con la pensione in borsetta. Per individuare i tuoi valori, prova a porti queste tre domande:

*1. Cosa vorresti che la gente dicesse di te al tuo funerale o, per farla meno tragica, uscendo da una stanza?*

Io vorrei che le persone si ricordassero di me come di un brav'uomo, un professionista serio e capace di parlare ai loro cuori, una persona che ha aiutato a cambiare in meglio la loro vita, a renderla più ricca. Vorrei che i miei colleghi mi riconoscessero il coraggio di avere provato a cambiare alcuni dei dogmi nella divulgazione della psicologia, innovando a mio modo la professione ed esplorando, con curiosità e prudenza, le applicazioni che le nuove tecnologie permettono al professionista psicologo. Vorrei che i miei collaboratori si ricordassero di come si sono sentiti accolti in una famiglia che rincorreva un progetto folle quanto entusiasmante, e che dicessero che lavorando al mio fianco loro stessi sono diventati migliori, raggiungendo sogni e desideri impensabili. Vorrei che mia moglie dicesse che sono stato un ottimo marito, attento alle sue esigenze e premuroso verso la famiglia. Desidererei che i miei figli ricordassero un padre affettuoso, che li spingeva a “buttarsi”, ad arrangiarsi, a credere in loro stessi e a impegnarsi per realizzare i loro compiti al meglio delle loro possibilità. Un padre capace di ascoltare e comprendere i loro bisogni, di supportarli, ma anche di preservare in loro il necessario spirito critico con cui mettere in discussione gli altri e sé stessi. Questo è, più o meno, quello che vorrei si dicesse di me al mio funerale.

E tu? Per riuscire a dare una risposta dettagliata a questa prima domanda, può essere utile pensare a cosa direbbe non solo un parente, ma anche un collega di lavoro e un amico intimo. Questa riflessione è fondamentale

perché ti aiuta a capire quale segno vuoi lasciare sulla terra e, in fin dei conti, cosa per te nella vita “vale”.

La seconda domanda è la seguente:

*2. Ti rimane un solo anno di vita, 365 giorni a partire da oggi, dopodiché dovrai andare in un posto lontano da tutto ciò che conosci oggi. Come impieghi questo tempo?*

A questa domanda moltissimi rispondono che starebbero con la famiglia e poi viaggerebbero, magari proprio con la famiglia al seguito. Ok, fantastico, ma oggettivamente non puoi paralizzare la vita dei tuoi cari per un intero anno, giorno per giorno, costringendoli a stare con te in ogni momento; non sarebbe giusto nei loro confronti e nemmeno nei tuoi. Proviamo allora a fare un passo ulteriore e poniamoci quest'altra domanda: presupposto che viaggeresti insieme ai tuoi familiari, cosa faresti insieme a loro in questi viaggi? Come sarebbe composta la tua giornata tipo? È impossibile trascorrere dodici mesi solo ed esclusivamente parlando con loro, abbracciandoli forte e stringendogli le mani in lacrime.

Io, per esempio, se sapessi di avere un tempo così limitato continuerei a fare quello che ho fatto finora. Non credo che smetterei di registrare e pubblicare video, di tenere corsi e aiutare le persone. Certamente cercherei di stare il più possibile con mia moglie e i miei figli, magari farei anche un bel viaggio assieme a loro, ma non potrei limitarmi a questo perché nella mia vita la condivisione è importante, è uno dei miei valori di riferimento, così come lo è aiutare gli altri.

Ti chiedo di prenderti del tempo per riflettere seriamente su ciò a cui non rinunceresti se avessi solo un anno di vita.

Poi passa alla terza domanda:

*3. Stai passeggiando per strada e – fatalità – ti crolla addosso un palazzo. Ti trovi imprigionato sotto le macerie e ben presto realizzi che sei spacciato. Hai a disposizione solo cinque minuti di tempo per fare una sola telefonata prima di morire. Chi chiami? Cosa gli dici?*

Questa è una domanda molto potente perché estremizza una situazione emotivamente carica per tutti noi, obbligandoci a scoprire le carte e a esporre le nostre vere priorità e urgenze.

Non ce ne rendiamo conto ma la vita che oggi ci è donata potrebbe in un batter d'occhio cambiare direzione, o semplicemente terminare. E se così fosse? Chi vorresti sentire per un'ultima volta? Tua moglie? Tuo marito? Tuo figlio? Tuo padre? Tua madre? Tua sorella? Un amico con cui hai litigato e con cui non ti sei mai chiarito? E cosa gli diresti, precisamente?

Queste tre domande vanno ripetute più volte nel corso della propria esistenza, e più impareremo a entrare in sintonia con le sensazioni ed emozioni che queste evocano, più sapremo ascoltarle e comprenderle, più a un certo punto ci mostreranno una via, un'azione, un obiettivo, un'idea capace di avvicinarci ai nostri valori. Comprendere i propri valori non è un esercizio che può concludersi in tre minuti, ma un percorso di messa a fuoco quotidiana sul quale è necessario interrogarsi a lungo.

Nella tabella che segue sono riportate alcune domande che puoi porre a te stesso per iniziare a trasformare i tuoi valori in azioni, obiettivi e comportamenti. A titolo esemplificativo vi ho inserito le risposte che darei io. Nei capitoli che seguiranno vedremo poi come agire nell'ottica di automatizzare tali azioni giorno dopo giorno. Più agirai coerentemente ai tuoi valori, più sarai felice. In caso contrario ti sentirai irrequieto, insoddisfatto, incompleto e senza meta. Le tue risposte a queste domande, rappresenteranno la mappa dei tuoi valori. È probabile che molte risposte siano simili o combacino, andando a individuare una particolare sfera della tua vita: osservalo e riflettici sopra perché indica uno dei tuoi valori di riferimento. I valori che hai individuato devono essere alla base della tua direzione di vita, stabilita la quale saranno chiari anche gli obiettivi significativi per te.

Prova a pensare a Steve Jobs. Nella vita non aveva come obiettivo creare l'iPhone o l'iPad, probabilmente all'inizio non aveva nemmeno l'idea che sarebbe finito a creare quei prodotti, ma sicuramente aveva chiaro fin da subito dove indirizzare i suoi sforzi e sacrifici: voleva rivoluzionare il mondo della comunicazione e della tecnologia. Questa era la direzione che aveva scelto di dare alla sua vita e l'invenzione del Mac e tutto il resto sono state le inevitabili conseguenze di quell'orientamento. I valori sui quali Steve Jobs ha costruito la sua esistenza sono stati quelli che fino alla fine gli hanno permesso di presentare l'ultimo iPhone e di restare vicino alla sua famiglia. Erano coerenti con la direzione che aveva dato alla sua esistenza: sapendo che non aveva più molto tempo a disposizione, Jobs non ha

sospeso tutto, non ha venduto la Apple per andare con sua moglie su un'isola deserta, ma ha vissuto pienamente per realizzare i suoi obiettivi con i mezzi che ancora aveva a disposizione. Oggi, al netto delle immancabili polemiche, di Steve Jobs ognuno conserva di lui un ricordo indelebile, che sia il discorso di Harvard «Stay hungry, stay foolish» o siano le presentazioni fatte a Cupertino. Agendo coerentemente con la direzione della sua vita e dei suoi valori, quest'uomo ha lasciato un bel ricordo di sé in miliardi di persone.

<b>Presupposto</b>	<b>Risposta</b>	<b>Valore suggerito dalla risposta</b>	<b>Azione coerente al valore individuato</b>	<b>Cosa evitare</b>
Se restassero solo 5 minuti	Chiamerei mia moglie	Il valore della Famiglia	Passare più tempo con i miei figli e mia moglie	Evitare ingerenze lavorative in alcuni archi di tempo predefiniti
Se mi restasse un anno di vita...	Continuerei a fare video di psicologia	Il valore della condivisione	Aumentare la produzione video e il tempo dedicato a scrivere testi per il blog	Non perdere il ritmo, e fissare spazi in agenda destinati a questo compito
Cosa vorrei dicessero gli altri al mio funerale	Ha aiutato le persone a scoprire le loro	Il valore di aiutare gli altri	Creare un numero maggiore di video gratuiti, e quindi costruire una squadra di persone che possa aiutarmi in questo compito	Centralizzare tutto su di me e continuare a non delegare
Ecc.	...	...	...	...

**Tabella 1.1** – Individua i tuoi valori.

La morale di questa storia è che la direzione che vogliamo dare alla nostra vita, se in accordo con i nostri valori, è molto più importante degli obiettivi specifici che ci poniamo: Steve Jobs voleva innovare la comunicazione e l'iPhone è stata la conseguenza più ovvia.

---

### **Esercizio 1 – Il diario dei valori**

Circa venti anni fa, una ricerca condotta presso la Stanford University<sup>1</sup> coinvolse due gruppi di studenti chiamati a svolgere compiti differenti durante la pausa delle vacanze invernali. Al primo gruppo fu chiesto di tenere un diario giornaliero per la durata di tre settimane, dove appuntare i propri pensieri sui propri valori e su come ciò che facevano giorno dopo giorno si poteva ricollegare ad essi. Al secondo gruppo, invece, fu chiesto semplicemente di riportare sul diario le cose positive che vivevano. Una volta rientrati dalla pausa, i ricercatori riscontrarono che gli studenti che avevano scritto sui loro valori si erano ammalati meno, avevano più energie e una migliore prospettiva sulla vita.

Questo esperimento avvalorava l'idea secondo la quale più le nostre azioni sono coerenti con i nostri valori, più abbiamo la possibilità di condurre una vita felice.

Per aiutarti a restare collegato quotidianamente ai tuoi valori, avendo consapevolezza di come quello che fai fornisce valore a te e agli altri, puoi provare anche tu a tenere un diario.

Ogni giorno, per un paio di settimane, scrivi le risposte a queste tre domande:

- . Quali sono i miei valori personali più importanti?
- . In che modo le mie azioni quotidiane si allineano con questi valori?
- . Come le mie azioni quotidiane possono fare la differenza per le altre persone?

Dedicare ogni giorno cinque minuti per scrivere quello che hai fatto e capire come si lega a ciò che per te conta è piuttosto semplice e farà una grande differenza nella tua vita.

---

### *La storia dei tre muratori*

Rimanendo in tema di valori, qualche tempo fa mi è capitato di imbattermi in una storia che mi ha fatto molto riflettere per la sua morale.

Un giorno un passante, vedendo tre muratori impegnati nel loro lavoro, domandò loro: «Cosa state facendo?».

Il primo rispose: «Tiro su un muro». Il secondo: «Costruisco una chiesa». Il terzo, infine, disse: «Costruisco la casa del Signore». Il passante rifletté su queste risposte e concluse che il primo muratore aveva un mestiere, il secondo una carriera, il terzo una vocazione.

In realtà tutti e tre i muratori svolgevano lo stesso lavoro, nello stesso posto e nello stesso momento, ma le loro esperienze soggettive non

sarebbero potute essere più diverse. D'altro canto ognuno di noi, pensando allo spirito con il quale si approccia al lavoro, potrà facilmente immedesimarsi con uno dei tre muratori. C'è, infatti, chi considera il proprio lavoro come una necessità della vita, allo stesso modo che respirare o dormire. Questa è la visione della maggior parte delle persone ed è la più diffusa. Alcuni invece si approcciano al lavoro considerandolo come un gradino da salire per avanzare nella scala sociale: in questo caso siamo davanti a chi intende il lavoro come carriera da intraprendere e seguire. Infine, una minoranza di noi intende il lavoro come una vocazione, ossia come una priorità della propria vita.

Tenendo ben presente che non c'è nulla di sbagliato nelle tre differenti visioni, tantomeno nel non avere altra ambizione professionale che quella di guadagnarsi onestamente da vivere, resta il fatto che la maggior parte delle persone, in verità, aspira a molto di più di questo. E quei pochi fortunati che riescono a vedere il loro lavoro come una vocazione, conducono una vita costellata di un numero di soddisfazioni ben maggiore rispetto alla media.

La buona notizia è che – contrariamente a quanto siamo portati a pensare – qualunque lavoro può teoricamente rappresentare una vocazione, perché la chiave che permette di svoltare non sta tanto nella tipologia del lavoro, quanto nel modo in cui viene inteso e vissuto.

A questo punto vorrei che ti arrivasse il messaggio che non c'è niente di magico nella vocazione. Questa non arriva per caso un giorno camminando per strada (come accadde a San Paolo sulla via di Damasco) e non è neppure qualcosa di innato che sta nascosto dentro di te e che devi semplicemente scoprire. La vocazione è qualcosa di più dinamico, perché puoi interrogarti in ogni momento sulle azioni che il tuo lavoro comporta e cercare il modo di connetterle a dei benefici che stai apportando alla vita degli altri o a una missione sociale di cui vuoi farti promotore, qualsiasi sia il tuo mestiere, dall'insergente al direttore generale di un'azienda.

Per esempio, puoi cercare di capire come il tuo lavoro possa rientrare nel quadro più ampio rappresentato dalla tua vita e come possa aiutarti a esprimere i tuoi valori più profondi. Per questo devi imparare a ritagliarti del tempo per riflettere sull'utilità di quanto stai facendo, devi capire come rendere il lavoro più coerente con i tuoi valori di base, devi cercare modelli di persone che ti ispirino ad essere una persona migliore. Devi imparare a coltivare un senso di scopo nella vita, non è mai troppo presto o troppo tardi per farlo: si tratta solo di iniziare, magari proprio adesso.

Arrivati a questo punto, ti chiedo di rispondere anche a queste domande:

Stai posando il mattone perché sei obbligato?

Lo stai facendo perché senti che ti aiuterà a salire più in alto nella scala sociale?

Oppure hai la percezione che quell'operazione ti sta mettendo in contatto con qualcosa di molto più grande?

Cosa puoi fare per legare il tuo operato a dei valori o a degli scopi e così dargli più senso?

## RAGIONA COME PARETO

Il primo modo per chiarirsi le idee su quali comportamenti incentivare e quindi rendere abitudinari nella nostra routine è, come abbiamo appena visto, quello di farci guidare dai nostri valori. Il secondo strumento operativo per farlo è quello di ragionare come il grande economista e sociologo Vilfredo Pareto.

Ognuno di noi ha, in realtà, decine di obiettivi a cui tendere, ma il punto è che quando ne abbiamo tanti rischiamo di non centrarne nemmeno uno. A venirci in aiuto in questo caso è proprio Pareto.

### *Pareto, chi era costui?*

Vilfredo Pareto è stato un economista francese di origine italiana vissuto a cavallo tra la seconda metà dell'Ottocento e i primi del Novecento che, impegnandosi nello studio della distribuzione delle ricchezze in Italia, si accorse di un dato davvero interessante, ossia che l'80% della ricchezza era detenuto dal 20% della popolazione.

Allargando i suoi orizzonti comprese che le stesse percentuali potevano essere riportate all'Europa e, in generale, al resto del mondo. Si racconta che un giorno, uscendo in giardino e osservando le sue piante di piselli, considerò che, in effetti, pure in quel caso era soltanto il 20% dei baccelli a produrre l'80% dei piselli che poi metteva in tavola.

Semplificando al massimo questo concetto, possiamo dire che, tra ortaggi e denaro, Pareto aveva scoperto quella "legge 80/20" destinata a prendere il suo nome come Principio di Pareto, una legge empirica di natura statistica, applicabile a moltissimi aspetti della vita.

Prova anche tu a fare considerazioni di questo tipo: solitamente nell'80% delle occasioni indossi il 20% dei vestiti che hai nell'armadio; è il 20% delle strade che causa l'80% degli ingorghi, o degli incidenti; il 20% dei tuoi collaboratori ti causa l'80% dei problemi; l'80% della tua felicità è dato da un 20% di persone a te vicine; l'80% delle domande poste all'esame è sul 20% delle pagine studiate; quando litighi con qualcuno c'è sempre un 20% di motivi che tiene in piedi l'80% del conflitto e via di seguito.

Chiaramente la distribuzione 80/20 è indicativa, a volte troverai situazioni in cui vale la regola 10/90 oppure 30/70, ma è molto importante provare a guardare la realtà che ti circonda attraverso queste lenti e domandarti quale piccolo input genera il grande output.

### *La legge di Pareto applicata alla nostra vita*

Ho sperimentato sulla mia pelle il potere della legge di Pareto, dopo aver preso del tempo per riflettere su quale fosse quel 20% delle mie attività a portarmi l'80% delle opportunità lavorative per me interessanti.

Mi sono messo a fare i conti, a ripercorrere i vari contatti ricevuti e i lavori svolti, e mi sono accorto che a fare la differenza sostanziale nella mia professione erano i video. Grazie ai video arrivavano i pazienti, mi contattavano le aziende per fare formazione e discorsi pubblici, diversi imprenditori mi conoscevano su YouTube per poi ingaggiarmi per delle consulenze nelle loro imprese e, oltretutto, sentivo che fare video mi permetteva di crescere come persona e professionista (e allora ne producevo solo uno a settimana). Quindi mi sono chiesto se raddoppiando i miei sforzi per creare due video alla settimana avrei raccolto il doppio delle opportunità. Mi sono dato sei mesi di tempo per sperimentare e provare a vedere se questa intuizione fosse giusta e, una volta verificato che era proprio così, ho deciso di alzare il tiro: tre video alla settimana. E così via.

Ma come mettere in relazione tutto questo con le abitudini? Se siamo indecisi su quale comportamento provare ad automatizzare, possiamo prima fare un censimento delle azioni che mettiamo in campo e di quelle che più ci aiutano a raggiungere i nostri obiettivi, poi lavorare nell'ottica di renderle facilmente replicabili.

Per focalizzarsi meglio vediamo un semplice esercizio.



---

## Esercizio 2 – Individua il tuo 20%

Da Tim Ferris, autore americano specializzato nell'arte di ottimizzare il tempo a disposizione, ho appreso queste due domande strategiche:

- . Immagina che, per un evento assolutamente imprevedibile, il dottore ti obblighi a lavorare solo due ore al giorno e a riposare per tutte le altre, altrimenti la tua salute sarebbe gravemente compromessa. Cosa faresti in queste due ore di lavoro? Cosa tralasceresti?
- . Lo stesso medico ti richiama e ti dice che è necessario correggere ulteriormente la tua tabella di lavoro: puoi lavorare solo due ore alla settimana. Cosa faresti? Cosa taglieresti?

Come tutte le domande estreme, anche queste conducono a fare delle scelte forzate e forse anche poco realistiche. Tuttavia è proprio estremizzando alcune dinamiche e processi che siamo facilitati a comprendere la natura e il valore dei nostri gesti.

Dopo avere riflettuto sui comportamenti più preziosi, prova a chiederti come stai organizzando il tuo tempo oggi.

Dividi un foglio in due colonne. Nella prima riporta il 20% degli sforzi che fai e che danno la maggior parte dei risultati, nella seconda scrivi l'80% delle cose che fai che hanno invece un basso impatto sul tuo obiettivo.

Per esempio, se vuoi fare più video potresti accorgerti che le azioni più rilevanti sono quelle di leggere molti libri, prendere ispirazione dai canali YouTube stranieri che affrontano argomenti simili, fare corsi di montaggio per velocizzare la tua abilità registica oppure andare a corsi di formazione in modo da ricevere stimoli in merito agli argomenti che vuoi affrontare. Tutte queste azioni le puoi mettere nella colonna del 20%. Mentre nella colonna dell'80% ci puoi mettere le attività che ti distraggono, che rubano energie al progetto principale o le azioni che capisci che non sono efficaci ai fini della produzione di un maggior numero di video. Potresti così decidere di delegare la registrazione delle riprese a un service video esterno, in modo da non doverti più occupare delle questioni tecniche, o di formare dei collaboratori che scrivano i testi che poi tu andrai a spiegare davanti alle telecamere.

---

È doveroso chiarire che non esiste un equilibrio assoluto tra lo sforzo che si compie e il risultato che si ottiene. Non vale la regola “più mi impegno e più ottengo”, soprattutto perché dobbiamo innanzitutto capire quali sono gli aspetti più importanti sui quali concentrarsi (il 20%), quelli in grado di garantirci la maggior parte del nostro risultato (l'80%). In altre parole dobbiamo imparare ad essere più efficaci che efficienti. Molte volte cadiamo nell'errore di confondere e perfino assimilare i significati di queste due parole, ma non è così.

Essere efficiente vuol dire non perdere un colpo: accade quando rispondo immediatamente a ogni messaggio che ricevo via mail o via whatsapp, interrompendo il flusso di lavoro sul quale ero concentrato. Le persone alle quali rispondo sono ben felici della mia tempestività, ma a risentirne è il mio lavoro. Sono efficiente e impeccabile ai loro occhi, ma non efficace ai miei, poiché ho perso di vista l'obiettivo al quale mi stavo dedicando.

Essere efficace, al contrario, significa essere concentrato sull'obiettivo da centrare e non lasciare distogliere la mia attenzione dall'azione che sto conducendo.

Se decido di dedicare i primi venti minuti della mia giornata a creare contenuti online, durante quel tempo devo restare completamente dedicato a quell'obiettivo (non controllare le notifiche di WhatsApp o di Facebook o le email sul telefono). Se mi distraigo – per esempio rispondendo a quella mail che non poteva aspettare (esiste una mail del genere?) – perdo di efficacia nel compito che sto portando avanti. In pratica interrompo il mio processo creativo, spezzo la mia attenzione, avverto di girare a vuoto e non provo alcuna gratificazione in ciò che sto facendo.

Acquisire nuove abitudini, quindi, significa anche imparare a concentrare la propria efficacia sul 20% degli sforzi che ci permettono di avvicinarci al raggiungimento dell'obiettivo. Una volta individuate le azioni strategiche per raggiungere la nostra meta, lo step successivo è quello di automatizzarle, ossia di farle diventare parte integrante della nostra vita, in modo da ridurre al massimo lo sforzo che occorre per compierle.

---

### **Esercizio 3 – Scegli l'abitudine che vuoi acquisire**

Ora che abbiamo chiarito i due strumenti su cui possiamo contare per stabilire quali comportamenti rendere abitudinari nella nostra vita, possiamo finalmente mettere a fuoco la prima abitudine su cui lavorare.

Pensa dunque, proprio in questo momento, a una abitudine che vorresti acquisire o migliorare; scrivila su un foglio che userai come segnalibro nella lettura di questo volume.

Sii obiettivo e realista: se nella tua vita non hai mai mosso un passo come podista, non puoi porti come obiettivo quello di correre due ore al giorno tutti i giorni. Comincia con qualcosa che è alla tua portata (correre quindici minuti, tre volte alla settimana). Per migliorare hai tempo. Nei prossimi capitoli vedremo anche come si fa.

---

### **Come scegliere l'abitudine da cui iniziare**

Soprattutto all'inizio occorre fare molta attenzione nella scelta dell'abitudine da cui partire. A questo scopo, ecco alcuni consigli:

- . Scegli un'abitudine positiva, ossia parti da un'abitudine da prendere, non una da abbandonare (processo che implica anche la rinuncia ed è per "abitudinari" allenati). Se sei un fumatore, per esempio, ti sconsiglio di scegliere come prima abitudine l'abbandonare le sigarette bionde.
- . Scegli qualcosa di tangibile che puoi osservare mentre lo metti in atto. La concretezza, soprattutto all'inizio, è molto importante perché ti permette di controllare e verificare costantemente come stai

- progredendo nel percorso di acquisizione e mantenimento dell'abitudine.
- . Possibilmente scegli qualcosa che puoi fare ogni giorno della settimana, compresi i weekend (per esempio yoga, meditazione, palestra, corsa, tenere un diario).
  - . Scegli il tuo momento migliore per avviare la nuova abitudine (per me è il mattino, quando ancora non sono preso nel frullatore delle mille incombenze quotidiane e dei mille e uno imprevisti che possono interferire con i miei programmi). Pensa quindi, se puoi, a un comportamento che tu possa agire in una fascia della giornata in cui hai tante energie a disposizione e poche cose che ti distraggono.
  - . Parti con una piccola abitudine, qualcosa che puoi fare anche in un paio di minuti (due minuti di lettura, due di esercizio fisico ecc.). Non dimenticare che stai lavorando per acquisire una nuova abitudine che, per durare nel tempo e non essere abbandonata velocemente, non deve stravolgere la tua vita, deve essere praticabile. Non pensare di allenarti due ore tutti i giorni in palestra per avere la tartaruga in due mesi. In questo momento devi concentrarti sull'abitudine in sé, non sul beneficio fisico (o culturale se per esempio vuoi iniziare a leggere) che arriverà sicuramente nel tempo se manterrai costante il tuo impegno.

Ricorda che stai cercando di dare vita oggi a delle abitudini i cui benefici saranno visibili negli anni a venire. È questo che conta!

---

<sup>1</sup> McGonigal K., *Il lato positivo dello Stress*, Giunti, Firenze, 2018.

## È il mindset che fa la differenza

### IL MINDSET

Cosa sei solito fare alla vigilia della partenza per un viaggio, dopo aver stabilito la tua meta e prima di buttare i vestiti in valigia?

Con ogni probabilità pensi a tutta una serie di dettagli che ti preparino al meglio per la tua partenza. Se la destinazione è l'India probabilmente ti informi sul clima, le usanze, le tradizioni, l'alimentazione, i vaccini obbligatori ecc. In questo modo predisponi la tua mente in modo corretto ed eviti, per esempio, di mettere in valigia il piumino da sci.

In altri termini hai *settato* la tua mente per non risultare impreparato davanti a ciò che troverai tra New Delhi e Bangalore.

In modo simile, se vuoi diventare un campione di tennis, prima di imparare tutti i trucchi del rovescio lungolinea o della schiacciata a rete, è importante che tu sviluppi la mentalità del campione in grado di gestire e superare le sfide, di rialzarsi dopo una batosta, di concentrarsi sugli allenamenti quotidiani. E se vuoi fare del marketing per la tua professione? Ti serve costanza nella produzione dei contenuti, apertura al cambiamento per apprendere sempre nuove competenze, curiosità per metterti nei panni dei tuoi utenti e capire cosa a loro potrebbe interessare.

Quando sono diventato padre ho letto moltissimi libri su come educare, come dare le regole e come parlare ai propri figli, ma non sarebbero serviti a niente se non avessi posseduto alcune caratteristiche come la pazienza, la

capacità di esprimere alcune emozioni, di mettermi in discussione, o il restare flessibile e tollerante su alcune questioni, ma anche fermo su altre.

Insomma, potrei elencarti ancora tantissimi esempi e in ognuno di essi potrai constatare che quello che conta è il *mindset*, ovvero la forma mentis con la quale ti approcci alla realtà, quell'insieme di idee che ti appartengono, frutto delle tue esperienze, della tua cultura, della tua educazione e, in generale, della tua vita. Perché la vita è composta per il 20% da ciò che ci accade e per l'80% da come accogliamo quello che ci capita: questo fa la differenza anche nei processi di cambiamento.

---

### **Il mio cambiamento di mindset<sup>1</sup>**

Per lungo tempo nel corso della mia vita, a seconda delle fasi in cui mi trovavo, avrei voluto cambiare qualcosa che mi andava stretto. Alle elementari avrei voluto una famiglia più unita, ma i miei genitori erano separati. Alle medie avrei voluto piacere di più alle ragazze. Alle superiori avrei voluto sentire i professori complici, mentre li sentivo tutti ostili. Alla fine dell'università avrei voluto cominciare subito a lavorare, ma mi sono scontrato con le attuali oggettive difficoltà del mondo del lavoro. Una volta diventato psicologo ho allargato l'orizzonte del mio sguardo e mi sono reso conto che molti, come me, non erano soddisfatti di ciò che erano e ciò che avevano. Lamentarsi sembrava la strategia più usata nella speranza di vedere un cambiamento, ma la lamentela è come un virus che si diffonde se non viene curato. Inizi a lamentarti del partner e, quasi senza accorgertene, finisci col lamentarti un po' di tutto: del lavoro che non c'è o è troppo, della crisi economica mondiale, del Governo, del caldo, del freddo, e perfino del tiepido, del vicino di casa rumoroso e di quello così silenzioso da non sapere se esiste, della mamma che ti tormenta e di quella così discreta che ti domandi se ti vuole bene, degli amici che non ti capiscono, di quelli che ti capiscono però poi ti stanno troppo addosso ecc.

Potenzialmente, per tutto ciò che abbiamo o che facciamo nella nostra vita, esistono lamentele. La lamentela, in fondo, è comoda e diventa una facile tentazione: con poco sforzo permette a chiunque di entrare nel ruolo della vittima da consolare, proteggere e aiutare. Ma dobbiamo fare attenzione a non abusarne, perché anche quando avremmo tutte le ragioni per lamentarci, facendolo non cambieremo di un solo millimetro la nostra situazione.

In accoppiata con la lamentela o in sostituzione di essa, un'altra strategia di cui si fa troppo uso è quella di imporre i propri desideri. Alla base di questo atteggiamento c'è l'idea diffusa che se qualcosa non ci va bene sia sufficiente cambiarla, manipolando, se necessario, la realtà. Non ci piace il nostro naso? Andiamo dal chirurgo. La moglie o il marito dopo un po' rompono le scatole? Divorziamo. Siamo giù di corda? Prendiamo due pilloline... Uno dei casi più eclatanti in cui questa strategia è diffusa è nella crisi di coppia, quando ci si trova a iniziare ogni frase con «tu», seguito da «non fai», «non ascolti», «non dici», «non rispetti», «non...». Come se addossando all'altro la responsabilità di un problema o di un disagio, noi ne uscissimo puliti e intonsi e, miracolosamente, felici.

Se il metodo che si privilegia quando qualcosa non va è quello di imporre il proprio bisogno aspettandosi che siano gli altri a cambiare, il risultato più probabile sarà di vivere una vita piena di resistenze e di ostilità.

Una terza strategia, molto adottata quando siamo di fronte a situazioni difficili, è quella dello struzzo che mette la testa sotto la sabbia. Se in realtà lo struzzo compie quest'azione per cercare il cibo, le persone lo fanno nel tentativo di fingere che vada tutto bene, pensando che ignorando ciò che non

piace o fa soffrire, questo miracolosamente scompaia, si smaterializzi, non esista più. Molti soffocano i propri bisogni per evitare i conflitti che emergerebbero qualora li manifestassero e, contemporaneamente, per fare felici tutti coloro con cui si relazionano. Il risultato finale è così uno stato di perdurante infelicità.

Io stesso, per molto tempo, sono ricorso alternativamente a queste tre strategie fino a quando, un giorno, il primario dell'ospedale dove avevo avuto un contratto mi chiamò e mi disse: «Se vuole lavorare, deve uscire da Milano, qui non c'è più posto per lei». Questo primario mi voleva mandare lontanissimo da dove avevo lavorato fino a quel momento, e il ruolo che avrei dovuto ricoprire non aveva niente a che vedere con ciò che avevo studiato, che sapevo e volevo fare.

Quel giorno capii che le strategie messe in atto fino ad allora (lamentarmi, cercare di imporre il mio desiderio con parole del tipo «Dottore scusi, ma perché proprio me, mandi piuttosto quell'altro...» o soffocare le mie aspirazioni, accettando un posto che non volevo) non mi sarebbero servite. A posteriori sono riconoscente a quel primario perché fu grazie a lui che imparai una lezione molto importante: per cambiare gli altri bisogna innanzitutto cambiare sé stessi e il proprio atteggiamento mentale.

Se io fossi stato uno psicologo più preparato, più brillante, più competente, il primario non mi avrebbe mandato via. E se anche lo avesse fatto non mi sarei sentito così male, anzi forse me ne sarei andato prima io. Dunque la responsabilità di quello che stava accadendo non era di quel medico, era mia: ero io che non ero ancora quello psicologo brillante e competente a cui nessuno avrebbe potuto rinunciare. Quel giorno capii che il primo cambiamento che dovevo fare era “scegliere me stesso” come causa di ciò che non andava.

---

Se non trovi lavoro e dai la colpa alla crisi, presto dovrai affrontare una situazione troppo più grande di te e ti troverai solo e a mani nude, avendo deposto la sola arma che hai a disposizione (te stesso): una crisi globale!

Se invece cominci a pensare che la mancanza di lavoro dipenda anche da te, magari considerando di avere ancora dei margini di miglioramento professionale, ti assumerai la responsabilità della situazione e agirai di conseguenza: allora sì che si apriranno delle porte davanti a te. Nel momento in cui decidi di migliorare le tue competenze, e di conseguenza la tua professionalità, stai dando il via a quel cambiamento necessario a fare di te una persona unica e, probabilmente, più appetibile sul mercato del lavoro.

Ma il punto sta nel cambiamento: tu devi cambiare, devi modificare il mindset per porre te stesso al centro della tua vita e delle tue decisioni.

Secondo uno studio condotto all'Università di Yale dalla ricercatrice Becca Levy<sup>2</sup>, il mindset può influenzare anche la lunghezza stessa della vita. I risultati della sua ricerca, durata 23 anni su un campione di 660 persone, hanno mostrato come coloro che avevano un'idea positiva sul passare del tempo (e dunque sull'invecchiamento) vivessero mediamente 7.5 anni in più rispetto a quelli con una visione negativa.

Uno studio più recente, effettuato dal team della dottoressa Levy<sup>3</sup>, ha mostrato come il semplice fatto di avere un atteggiamento positivo nei confronti dell'invecchiamento è in grado di ridurre in maniera significativa (addirittura dimezzare!) anche il rischio di sviluppare la demenza. I ricercatori hanno seguito, per alcuni anni, 4765 persone con un'età media di 72 anni: nessuno di loro riportava sintomi di demenza prima dell'inizio dello studio. Tra i soggetti portatori della variante del gene APOE4 (il più potente fattore di rischio genetico nello sviluppo di demenza), coloro che avevano credenze positive nei confronti dell'invecchiamento avevano il 49.8% di probabilità in meno di andare incontro a deterioramento cognitivo rispetto a coloro che avevano credenze negative.

Le ricerche della dottoressa Levy chiariscono bene come le idee di ciascuno abbiano la capacità di influenzarne il corso della vita, nel bene o nel male, e questo è importantissimo, soprattutto se pensiamo che le idee cambiano, si trasformano e mutano nel corso della nostra esistenza.

In tale processo noi possiamo essere parte attiva, possiamo agire sul nostro mindset, imparando a orientarlo nella direzione più funzionale ad adottare quelle abitudini che ci condurranno ai nostri obiettivi.

## GLI EFFETTI DEL MINDSET

A questo punto dovrebbe essere chiaro come idee diverse portino a comportamenti diversi che producono, infine, risultati diversi. Per comprendere meglio gli effetti del mindset prova a immaginare di doverti recare in un ristorante di cui un amico ti ha parlato molto male. Ti ha detto che ci si mangia malissimo, le posate sono sporche, i camerieri cafoni e, se non stai attento, cercano anche di imbrogliarti quando ti presentano il conto. Tu sei comunque costretto a entrare in quel locale. Memore delle parole del tuo amico, non sarai rilassato, starai molto attento al portafoglio e ti guarderai in giro con aria sospetta, in attesa di trovare riscontro a quanto ti è stato riferito. Il proprietario e i camerieri, d'altra parte, osservando il tuo comportamento diffidente e scostante, proveranno disagio e non saranno particolarmente cordiali e affabili nei tuoi confronti.

In sostanza le persone che lavorano in quel ristorante, indotte dal tuo atteggiamento, si comporteranno in modo da rinforzare le tue idee preconcepite su di loro.

Viceversa, poniamo il caso che il tuo amico ti abbia fatto commenti positivi su quel locale. Un posto strepitoso, ci si mangia da Dio, cinque stellette su TripAdvisor. Non solo, il tuo amico conosce bene il proprietario e ti chiede anche di salutarglielo così magari ti tratterà anche meglio e così via. Va da sé che ci andrai rilassato, sciolto e sorridente, parlerai volentieri con il proprietario e con i camerieri, i quali vedendoti così affabile e ben disposto, avranno a loro volta maniere gentili e, nel momento in cui gli porterai i saluti del tuo amico, saranno felice di farti uno sconto. Anche in questo caso uscirai dal locale rinforzato nell'idea che avevi quando vi sei entrato.

In entrambi casi, si è verificato il cosiddetto “effetto specchio”, quel processo per cui capita di trovare conferma di un preconconcetto nell'ambiente in cui siamo.

Il fatto è che un piccolo cambiamento nel mindset, nel modo di pensare, andrà a produrre un cambiamento analogo anche nelle scelte quotidiane. Questo non è sconvolgente sul breve termine; infatti, se al compimento dei 30 anni modifico la mia idea sulla vecchiaia e inizio a metterne a fuoco anche gli aspetti positivi, arriverò ai 35 probabilmente senza grandi cambiamenti. Ma sulla lunga distanza, come abbiamo visto, ci stiamo giocando sette anni e rotti di respiri in più. Quella piccola differenza di pensiero ci porterà a fare una volta all'anno un controllo in più dal dottore, e questo ci porterà a trattare con maggiore attenzione il nostro corpo, quindi a preservarlo nel corso degli anni.

In definitiva i nostri pensieri diventano fatti, ignorare l'enorme potere che esercitano sull'andamento della nostra vita potrebbe costarci molto caro.

## CAMBIARE CON IL FATTORE 1%

Se vogliamo cambiare abitudini o implementare nuovi comportamenti abitudinari nella nostra vita, il mindset che dobbiamo sposare deve ruotare attorno a un preciso concetto: il fattore 1%.

Di solito quando pensiamo al cambiamento immaginiamo una specie di rivoluzione copernicana della nostra vita: una sorta di tutto (e subito) o niente. «Da domani mi alzo e mi rimetto in forma: dieta ferrea! Niente pasta, pane, carboidrati, zuccheri, bevande gassate, alcolici, latticini. Solo carne bianca, frutta e verdura. Nemmeno un cracker! E poi, a correre almeno due ore tutti i giorni da lunedì a sabato e la domenica due ore di



bicicletta!». Ora, premesso che con un programma simile è più probabile finire lunghi e distesi come baccalà che tornare in forma, il punto è che, se non si è mai fatta attività fisica e se non si è mai seguita una dieta, il cambiamento che vogliamo autoimporci è talmente drastico da risultare praticamente inattuabile. Questo per una ragione molto semplice: come tutti gli organismi viventi, anche noi siamo regolati dall'equilibrio omeostatico, che è la tendenza naturale al raggiungimento di una relativa stabilità, sia delle proprietà chimico-fisiche interne sia di quelle comportamentali.

Tradotto nel nostro contesto: più importante è il cambiamento che cerchiamo di attuare nella nostra vita (e nel suo equilibrio), maggiore sarà la forza opposta (quella del nostro consolidato equilibrio) e contraria che ci spingerà al punto di partenza.

Dunque, per attuare un cambiamento sostenibile nel tempo, dobbiamo procedere per piccoli passi: dobbiamo tarare il nostro mindset sul fattore dell'1%.

Tra i diversi modi di intendere questa percentuale, ne riportiamo qui di seguito tre particolarmente efficaci.

### *1. Voglio crescere dell'1% su una competenza specifica*

Ho deciso di sperimentare questa prima declinazione del fattore 1% nella mia vita dopo una spiacevole esperienza che mi è accaduta nel 2016. Era il periodo nel quale il mio canale YouTube prendeva quota, e alcune importanti aziende iniziavano a notarmi e a chiedermi di collaborare con loro. Un giorno venni a sapere che Robert Cialdini (lo psicologo sociale di calibro internazionale, esperto di persuasione) sarebbe venuto in Italia per qualche giorno. Cercai di mettermi in contatto con lui attraverso l'editore del suo long seller *Le armi della persuasione*<sup>4</sup> per provare a intervistarlo. Sull'onda dell'entusiasmo di conoscere e interfacciarmi con colui che per me aveva rappresentato un mito (avevo studiato sui suoi libri all'Università), non mi resi conto del pasticcio in cui mi stavo cacciando: avrei dovuto intervistarlo in inglese, quando ahimè la mia carriera scolastica era stata sempre ed esclusivamente incentrata sull'apprendimento della lingua francese. Morale della favola: ho portato a casa l'intervista recitando a memoria le domande che avevo preparato e comprendendo solo il 30% di quello che il grande Cialdini mi rispondeva.

Il fatto è che, dopo avere toccato il fondo in quella situazione (ogni tanto occorre farlo per cambiare), decisi di studiare seriamente l'inglese. Purtroppo non avevo la possibilità di trasferirmi a vivere per qualche tempo negli Stati Uniti, così stabilii di mettere in atto la strategia di crescere ogni giorno dell'1%. In questo caso poteva significare pormi come obiettivo minimo imparare una parola nuova al giorno. Non ho pensato a un corso intensivo di due ore di lezione cinque volte alla settimana con un insegnante madrelingua (per me era impossibile mantenere quel ritmo). Dunque, una parola al giorno, ogni giorno. Questo ha voluto dire imparare cento parole in cento giorni, con uno di quei corsi online che ti mandano per mail la parola da studiare quotidianamente selezionando le più importanti. Considerando che le parole base dell'inglese sono proprio un centinaio, una volta imparate quelle si è in grado di comprendere il senso della maggior parte delle conversazioni. Mica male per uno sforzo dell'1% al giorno!

L'aspetto da non trascurare è che, seppure possa sembrare poco, quell'1% è davvero fondamentale e per questo va curato e "puntellato" con ogni mezzo a disposizione. Restando sull'esempio della nuova parola al giorno, dovremo anche ingegnarci ad adottare alcune strategie che ci aiutino a memorizzarla. Per esempio, attaccare alla porta un post-it con su scritta la parola (da sostituire ogni giorno), fare una ricerca su google immagini della parola del giorno e associarla a una foto che favorisca la nostra memoria visiva, provare a scrivere su un quaderno dedicato all'inglese cinque frasi al giorno in cui usare quella parola, cercare delle canzoni in cui quella parola venga usata, in modo da creare la tua playlist delle parole imparate, e così via.

## *2. Voglio dedicare l'1% della mia giornata a imparare o migliorare un'abilità*

In questo caso il fattore 1% si applica al tempo utile della nostra giornata (escludiamo le ore di sonno e dei pasti) che possiamo dedicare a implementare questo miglioramento. Indicativamente possiamo dire che sono 14 minuti al giorno quelli che abbiamo a disposizione. In 14 minuti si possono leggere un po' di pagine di un libro (se abbiamo come obiettivo quello di leggere di più o di cominciare a farlo), e si può fare un bel po' di strada di corsa o camminando (se vogliamo riprendere o iniziare ad allenarci). Nella contabilità del quotidiano 14 minuti sono un'inezia, ma

sommati in un anno diventano 7 giorni di 12 ore ciascuno... e in 7 giorni di 12 ore se ne leggono di libri e si fanno pure moltissimi chilometri!

La scelta dei 14 minuti non è casuale, ma è frutto di una piccola esperienza che ho fatto qualche tempo fa: avevo subito un intervento per rimuovere una fastidiosissima verruca da un piede e le indicazioni del dermatologo contemplavano dei noiosissimi pediluvii della durata di 14 minuti tutti i giorni per due settimane. Pensando come non morire di noia fermo con i piedi a mollo, ho deciso di utilizzare quel tempo per leggere. Così per due settimane ho letto un quarto d'ora al giorno e alla fine mi sono accorto che avevo ultimato due libri. Per carità non erano *Guerra e pace* o i *Fratelli Karamazov*, ma erano pur sempre due libri e, soprattutto, rappresentavano un ottimo inizio.

### *3. Voglio migliorare dell'1% in tutte le aree di una certa abilità per ottenere l'effetto valanga*

Questo è stato il metodo usato da Sir Dave Brailsford, allenatore di una squadra ciclistica inglese, la quale, proprio grazie a lui, ha vinto tre Tour de France in quattro anni dopo un passato di mediocrità. Per compiere questa "rivoluzione", Brailsford procedette per piccoli miglioramenti. Decise di migliorare dell'1% ogni singolo aspetto della prestazione dell'atleta: la capacità di resistenza, la velocità, la gestione dell'emotività in gara, il peso corporeo, l'ergonomia della bicicletta, la nutrizione, la qualità del sonno e pure l'efficacia delle pomate utilizzate sui componenti della squadra. Curò ogni singolo aspetto per portarlo ad essere più efficiente dell'1% e creò quell'effetto valanga che produsse come risultato finale una squadra di campioni<sup>5</sup>.

Ho testato su me stesso la validità dell'effetto valanga. Da qualche anno lo sviluppo del mio lavoro mi ha portato a dover parlare sempre più spesso in pubblico e io, anche se non sono timido, comunque non sono nato oratore. Per essere più rilassato ho lavorato per migliorare dell'1% tutti quei fattori che, se non curati a dovere, avrebbero potuto mettermi in ansia. Ho provato quindi ad essere più preparato sul mio discorso, sulle slide e sulla gestione delle emozioni prima e durante il discorso.

Per gestire le obiezioni ho lavorato provando il mio intervento un po' di più davanti agli amici; così pure ho lavorato sul mio comportamento non verbale e paraverbale; mi sono impegnato a migliorare dell'1% il mio tono

di voce, la velocità dell'eloquio, la mia dizione, la gestione delle pause tra una parola e l'altra. E ancora, per migliorare il grado di partecipazione del mio pubblico, mi sono concentrato un po' di più sulle mie emozioni, in modo da trasmetterle anche a chi mi ascoltava e mi sono allenato a guardare negli occhi il mio pubblico un 1% in più. Insomma, sommando tutti questi 1% ho ottenuto un risultato che, probabilmente, non è ancora perfetto (fortunatamente i gradi di miglioramento per l'essere umano sono inesauribili), ma è decisamente buono e soddisfacente.

## È L'1% CHE FA LA DIFFERENZA

Nel bene o nel male ognuna delle nostre abitudini è il risultato di tante piccole scelte, tante piccole azioni e decisioni che abbiamo portato avanti nel tempo. Questo perché, diversamente da quanto crediamo, un cambiamento non è un evento epocale, ma un processo in continuo divenire.

Quello che noi consideriamo "evento", in realtà è solo la punta dell'iceberg che vediamo a occhi nudi ignorando che, sotto l'acqua, c'è uno strato di ghiaccio infinitamente più grande e solido, che è quello che permette all'iceberg di esistere. Quando leggiamo la notizia di uno sportivo che ha firmato un contratto milionario, o di una star che è stata pagata milioni di dollari per una parte in un film, pensiamo che loro hanno talento. In realtà, il talento è solo la punta dell'iceberg: sotto c'è un lavoro costante e continuo che ha condotto quell'atleta o quell'attore a raggiungere quel risultato.

L'altra punta dell'iceberg molto evidente a uno sguardo in superficie è la fortuna: quella divinità bendata alla quale spesso si imputa il successo delle persone. Collaborando fianco a fianco a grandi imprenditori ho imparato che in realtà alla base di ogni successo si trovano sforzi, fatica e impegno costanti. Non mi è mai capitato di incontrare imprenditori che partisero con il colpo di fortuna, senza sudarsi l'anima per raggiungere il traguardo della prosperità della loro azienda. E mai mi è capitato di imbattermi in persone che si fossero conquistate il successo solo grazie alla fortuna: la verità, che è molto meno rumorosa e brillante del binomio talento-fortuna, è che le storie di coloro che hanno avuto successo e hanno costruito un'impresa solida sono silenziose e spesso molto faticose, perché costellate di decisioni difficili, rinunce, sconfitte e perdite e, soprattutto, di

incrollabile e coraggiosa determinazione. Nessuna vittoria, nemmeno quella più appariscente, è stata conquistata con un colpo di fortuna da un giorno all'altro; nessun contratto milionario è stato il risultato del solo talento di chi lo ha firmato.

Il punto è che l'evento fa rumore, fa notizia, mentre l'1% è silenzioso, poco entusiasmante e molto poco notiziabile. Se incontri per strada un amico che non vedi da molto tempo e che ha finalmente perso quei dieci chili di troppo, pensi che sia stato bravo e interpreti il suo cambiamento come un evento pazzesco. Se però lo avessi visto ogni giorno e lui ogni giorno avesse perso dieci grammi, non ti saresti accorto del suo cambiamento perché dieci grammi – appunto l'1% – non si notano. Sommandosi però questi dieci grammi portano a dieci chili, che sono la punta dell'iceberg del cambiamento.

Quindi l'1% fa la differenza anche se non fa clamore. All'interno di un mindset focalizzato su questa piccola ma fondamentale percentuale, crescere dell'1% fa la differenza.

La tecnica dell'1% può essere applicata non solo all'adottare nuove abitudini, ma anche a ridurre quelle che vogliamo frenare.

Se per esempio non vogliamo più mangiare carne, anzi vogliamo addirittura diventare vegani, possiamo iniziare procedendo per graduali eliminazioni: per esempio elimino dapprima la carne rossa poi, dopo un paio di settimane, quando il corpo e la mente si sono abituata a questo cambiamento, introduco una nuova restrizione togliendo dalla dieta anche le carni bianche, e così via fino al raggiungimento dell'obiettivo: essere un vegano perfetto!

Oppure, se vuoi eliminare i cucchiaini di zucchero che metti nel caffè, puoi provare a togliere un granello alla volta. Comincia lasciando nella bustina solo il fondo, poi un quarto, poi metà, quindi passi a bere il caffè con un solo quarto di bustina, poi una sola spolverata e, infine, sarai riuscito a eliminarlo del tutto.

Che si tratti di prendere nuove abitudini o di perderne di vecchie, quello che non va dimenticato è che tanti piccoli passi in una direzione fanno la vera differenza. Per questo ti suggerisco di non credere ai cambiamenti radicali e di concentrarti invece sull'1%.

Fermati a riflettere su una situazione che vuoi modificare (per esempio l'abitudine che hai indicato nell'esercizio 3). Prova a osservarla da ognuno dei tre angoli di attacco che il fattore 1% propone. Come vuoi procedere per implementare il tuo cambiamento? Crescendo dell'1% ogni giorno in quella direzione? In che modo precisamente? Dedicando a quel comportamento l'1% della tua giornata? Hai già pensato a quale parte della tua giornata? Oppure procedi migliorando dell'1% tutte le sottocomponenti della tua azione target? Quali sono queste sottocomponenti precisamente? Probabilmente arriverai alla conclusione che solo uno di questi metodi per te è funzionale, o forse tutti e tre. Devi valutare la specifica situazione ma anche il tuo modo di apprendere e cambiare. Non c'è qualcosa di universalmente giusto e funzionante, si tratta di provare e capire cosa per te ha senso e cosa no.

---

## IL FATTORE 1% E LA DISSONANZA COGNITIVA

L'idea che per raggiungere un cambiamento importante si debba agire sui cambiamenti minimi è sostenuta da diverse evidenze empiriche. Riporto a titolo di esempio un famosissimo esperimento di psicologia sociale condotto da Jonathan Freedman e Scott Fraser nel 1966 in California. I ricercatori si recarono in visita ai proprietari di una serie di ville, chiedendo loro chi fosse disposto a fare qualcosa per migliorare la sicurezza stradale. La richiesta concreta era quella di poter installare nel giardino privato di ciascuno un grande cartellone (piuttosto antiestetico) sui cui era scritto «Guidate con prudenza». Solo il 17% delle persone diede il consenso, la maggior parte rifiutò di farlo.

In un altro quartiere, i ricercatori utilizzarono una strategia alternativa: chiesero di esporre in giardino un piccolo cartello quadrato (una decina di centimetri per lato), con lo stesso avvertimento del precedente «Guidate con prudenza». La richiesta era talmente insignificante che quasi tutti accettarono, eppure gli effetti di questo piccolissimo cambiamento furono enormi. Qualche tempo più tardi, infatti, il 76% delle persone che aveva precedentemente accettato di esporre il cartello piccolo, accettò di esporre in giardino il cartello grande.

Cos'era accaduto? Per spiegarlo ricorriamo al concetto di “dissonanza cognitiva”, introdotto dallo psicologo sociale Leon Festinger nel 1957. Secondo questa teoria le persone tendono naturalmente alla consonanza cognitiva, ossia a una situazione in cui le proprie idee, comportamenti, rappresentazioni sono tra loro coerenti. Quando si imbattono in stimoli incoerenti rispetto al loro sistema di idee e rappresentazioni, entrano in uno stato di dissonanza cognitiva (ovvero discordanza di pensiero), che tenderanno di modificare o ridurre a causa del disagio psicologico che essa

comporta. Tramite processi elaborativi successivi, gli individui si muovono dunque per compensare tale dissonanza.

Per esempio, una persona che condanna fermamente i ladri, se riceve in regalo un oggetto rubato, entrerà in dissonanza. Per risolvere questa incoerenza interna, potrà agire in due direzioni: ammorbidire la sua opinione nei confronti dei ladri e quindi accettare l'oggetto, oppure rifiutarlo restando coerente alle sue idee sui ladri.

Tornando ora all'esperimento dei cartelli, possiamo sostenere che i primi proprietari consultati si erano rifiutati di affiggere il cartello perché si sentivano decisamente dissonanti con esso. Il cartello era troppo grande e rovinava la visuale del loro giardino, creava una dissonanza tale che gli interlocutori avevano reagito rifiutando la proposta. Invece, nel caso del cartello piccolo la dissonanza sperimentata era stata minima e la reazione era stata prevalentemente di consenso. Tuttavia, accettando il cartello di dimensioni ridotte, le persone avevano messo in moto una lenta trasformazione capace di renderle meno dissonanti anche con il cartellone grande, che poco tempo dopo avrebbero infatti accettato. Inoltre, in questo processo di cambiamento le persone avevano ridefinito sé stesse. Grazie al cartello piccolo, avevano iniziato a sentirsi cittadini dotati di spirito civico e, quando fu chiesto loro di impegnarsi in un'ulteriore azione in quella direzione, avevano acconsentito in modo da essere coerenti con la nuova immagine che avevano di sé.

Iniziare dall'1% è un passo talmente piccolo che non porta a sperimentare un'eccessiva dissonanza, mentre quell'1% sarà sufficiente per iniziare a ridefinirsi come persona, aprendo la strada a cambiamenti anche di grande portata.

Vediamo un esempio di effetto della dissonanza cognitiva nel contesto lavorativo. Quando sono chiamato dalle aziende per attività di business coaching, spesso mi trovo ad aiutare gli imprenditori a comprendere come migliorare o risollevare i risultati aziendali. In alcune situazioni emerge che la produttività dell'azienda è sotto i livelli attesi a causa delle modalità utilizzate dai responsabili nella gestione dei collaboratori.

Prendiamo il caso di un direttore vendite, la figura dell'azienda addetta a coordinare una squadra di venditori, incaricata di massimizzare i profitti. Immaginiamo che nel suo gruppo di lavoro ci sia un collaboratore poco produttivo. Il direttore vendite dovrebbe convocarlo e far sì che compia immediatamente determinate azioni che lo aiuteranno ad aumentare il

numero di clienti: contattare i vecchi clienti, cercarne di nuovi, inviare materiale di marketing e altro ancora a seconda della situazione problematica. Capita spesso invece che il direttore vendite decida di chiudere un occhio davanti alle inefficienze del collaboratore, poiché andare a correggerlo gli costerebbe fatica, mentre fare un piccolo compromesso con questa inadeguatezza risulta la via più comoda e semplice. Eppure questo piccolo compromesso gli causerà un certo fastidio, ossia avvertirà una certa dissonanza cognitiva. Per ridurre la quota di dissonanza sperimentata, il direttore comincerà quindi, gradualmente e senza accorgersene, a ridefinire sé stesso in modo da sentirsi nuovamente consonante e armonico. Per esempio, per ritrovare una condizione di “equilibrio interiore”, dirà a sé stesso «non posso stare addosso a ogni mio collaboratore», «è impensabile che io possa controllare tutto...», «alla fine sono il tipo che lascia vivere gli altri...» ecc. Peccato che questo tipo di pensieri, ripetuto più volte, lo porterà a giustificare le piccole negligenze dei collaboratori, trasmettendo loro il messaggio che quel comportamento sia tollerato. Nel tempo, inevitabilmente, diventerà un direttore vendite poco efficace e l'azienda pagherà con un fatturato in forte calo quella piccola dissonanza cognitiva non ascoltata.

Come è stato possibile che un direttore vendite capace, competente, con grandi abilità gestionali e relazionali, abbia commesso una tale imprudenza? Il suo cambiamento è stato possibile perché il comportamento del venditore non era fortemente dissonante per lui, ma solo appena. Se il venditore avesse commesso atti gravi, per esempio rubare soldi all'azienda, il direttore avrebbe sicuramente preso provvedimenti, proprio come quella rana che sarebbe saltata immediatamente fuori dalla pentola se si fosse immersa nell'acqua bollente. Il direttore, senza rendersi conto, ha peggiorato la sua modalità di gestione dei collaboratori, così come la rana senza accorgersi ha finito per bollirsi in un'acqua che diventava di un 1% sempre più calda.

Va considerato che la dissonanza cognitiva è quotidianamente in funzione, lavora silente in ogni ambito della nostra vita, da quello lavorativo a quello delle relazioni con i familiari e gli amici. Prenderne consapevolezza è il primo passo per orientarla a nostro favore. Infatti, la buona notizia è che la dissonanza cognitiva non funziona solo in negativo, ma anche in positivo. Questo libro si basa proprio sulla dinamica dei piccoli



cambiamenti virtuosi dell'1%: una piccola dissonanza alla volta sarai portato ad abbracciare, invece che rifiutare, il cambiamento che desideri.

## L'IMPORTANZA DELLA FLESSIBILITÀ. LA FUNZIONE SALVAVITA DEL FATTORE 1%

Abbiamo visto come funziona la logica dell'1% e quale sia il suo potere trasformativo nell'accompagnarti lungo il tuo percorso di crescita personale. A partire da questa logica, nella prossima parte del libro imparerai un metodo pratico per trasformare in abitudini i comportamenti che per te sono efficaci.

A questo punto è utile dare un avvertimento riguardo a come mettere in pratica il fattore 1% sull'acquisizione delle abitudini. Mantenere le abitudini sufficientemente flessibili per essere modificate e migliorate nel tempo servirà a impedire a quelle stesse abitudini di trasformarsi da strumento per la crescita personale a una rigida gabbia comportamentale.

Alcuni, infatti, soprattutto in presenza di certi tratti di personalità orientati al controllo, potrebbero sviluppare una routine eccessivamente rigida, un'abitudine o un sistema di abitudini inflessibili, da cui in seguito faticherebbero a staccarsi o non riuscire più a modificare alla luce di nuove esigenze e condizioni. Va considerato che le abitudini sono funzionali nella misura in cui sono adattabili alla realtà e ai bisogni della persona. Poiché i bisogni sono in continua evoluzione, le abitudini possono e devono essere cambiate nel corso della vita.

Come mettersi al riparo dal rischio di diventare inflessibili? La logica dell'1% ci viene incontro ancora una volta. Devi sempre pensare di modificare i tuoi schemi comportamentali, ogni giorno dell'1%, inserendo quotidianamente nelle tue abitudini un 1% di novità.

Un esempio? Ho diversi piccoli rituali mattutini, a mio avviso molto efficaci, che ti svelerò nel corso del libro e che mi aiutano a raggiungere obiettivi importanti e a massimizzare la mia produttività. Pur nella ripetizione quotidiana di tali comportamenti, sto attento a mantenere sempre una piccola quota di variabilità. Per esempio, di tanto in tanto cambio l'ordine delle azioni che costituiscono la mia routine, altre volte le modifico parzialmente, altre ancora vario uno o più dettagli, oppure provo a inserire un elemento completamente nuovo. Basta un 1% di novità a tutelarmi dal rischio di incorrere in un'eccessiva rigidità!

Allo stesso modo, nel gestire la mia comunicazione online, nel creare testi per il mio video, nel fare un discorso in pubblico, ho alcuni punti fissi ma ho sempre cura di lasciare un piccolo spazio, almeno un 1%, per la novità, l'imprevedibilità, la sperimentazione, il caso. Talvolta, queste piccole variazioni si rivelano fallimentari, e mi servono per capire cosa non fare e perché. Altre volte si rivelano funzionali, e allora io mi evolvo: «Se nessuno si perde chi troverà nuove strade?» è una bellissima frase attribuita al matematico John Littlewood che esprime proprio questo concetto.

Anche tu, se proverai a procedere in questo modo, potrai salvaguardare il sistema da un'omeostasi troppo rigida, coltivare una necessaria flessibilità e utilizzare le abitudini come strumento virtuoso di crescita, nello spirito del cambiamento evolutivo.

<sup>1</sup> Il video dell'intervento integrale che ho tenuto ai TEDx di Bologna si intitola *Il segreto per cambiare gli altri*. Se lo vuoi visualizzare in versione integrale, lo puoi trovare molto facilmente su YouTube. In questo testo potrai leggere alcune idee che ho condiviso nella prima parte dell'intervento.

<sup>2</sup> Levy B. R., Slade M. D., Kunkel S. R., Kasl S. V., «Longevity increased by positive self-perceptions of aging», *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (2), 2002, 261-70.

<sup>3</sup> Levy B. R., Slade M. D., Pietrzak R. H., Ferrucci L., «Positive age beliefs protect against dementia even among elders with high-risk gene», *PLoS One*, 13 (2), 2018, e0191004.

<sup>4</sup> Cialdini R., *Le armi della persuasione*, Giunti, Firenze, 1989.

<sup>5</sup> Un'interessante intervista a Sir Dave Brailsford su questa sua strategia si può vedere a questo indirizzo: <https://bit.ly/2kMR440>

# Parte II

## I fondamentali

## L'anatomia delle abitudini

### IL CIRCOLO DELL'ABITUDINE

Il primo pilastro indispensabile per acquisire nuove abitudini è il mindset. Il secondo è rappresentato dalla conoscenza dell'anatomia delle abitudini, i suoi fondamenti, l'ABC. È solo attraverso questa conoscenza che possiamo comprendere quali sono le corde da toccare per rinforzare le abitudini che favoriscono il nostro benessere, e indebolire quelle che lo danneggiano.

Sono molti gli studiosi che si sono occupati del tema delle “abitudini” e tutti si sono trovati in accordo sul constatare che alla base di un'abitudine ci deve essere una gratificazione. Questo significa che, affinché un nuovo comportamento si trasformi progressivamente in abitudine, colui che lo mette in atto deve trovarvi piacere e soddisfazione. La gratificazione è indispensabile per tutte le abitudini, anche per quelle negative, che magari forniscono una sensazione di gratificazione illusoria, come nel caso dei fumatori che accendendo una sigaretta e hanno la percezione di alleviare lo stress.

Uno dei punti chiave per comprendere l'anatomia delle abitudini è il cosiddetto “circolo dell'abitudine” che si compone di tre parti.

1. *Il segnale*: è ben rappresentato dal semaforo verde che ho imparato a riconoscere automaticamente come quell'input che mi fa schiacciare il piede sull'acceleratore per ripartire. Possiamo anche definirlo la miccia che innesca il comportamento vero e proprio, rappresentato dall'azione.

2. *L'azione*: è l'atto in sé. Nell'esempio del semaforo è l'azione di accelerare e attraversare l'incrocio.
3. *Il beneficio*: chiude il circolo delle abitudini ed è la gratificazione, la ricompensa che, in questo caso, è rappresentata dal mio avvicinarmi alla meta o il passare indenne l'incrocio grazie all'essermi attivato al segnale verde.



Proviamo a immaginare il comportamento di un neopatentato che, per attraversare un incrocio regolato da un semaforo, prima di far scattare il piede sull'acceleratore si guarda un po' intorno per avere la certezza di poter passare. Ripetendo ogni giorno, magari più volte al giorno, questa stessa esperienza, finirà con l'interiorizzarla al punto da renderla automatica. Così attraversare un incrocio diventa un automatismo, non costa più energie mentali, poiché la concentrazione e l'attenzione spasmodiche dei primi tempi vengono sostituite dall'azione automatica.

Ma cosa può accadere un giorno se, attraversando il semaforo con il verde, tu venissi centrato in pieno da un automobilista passato con il rosso? Il cerchio dell'abitudine si romperebbe perché all'azione non avrebbe fatto seguito il beneficio. Per riacquisire l'automatismo perduto a seguito dell'incidente saresti costretto a ricominciare da capo il processo di apprendimento dell'abitudine: è verde, mi guardo intorno, non c'è nessuno, attraverso e metto in atto l'azione che mi porterà al beneficio di avvicinarmi alla meta da raggiungere.

Vediamo un altro esempio che può chiarire il concetto del circolo delle abitudini: il telefono.

Il telefono squilla (segnale), rispondo (azione), ricevo una bella notizia o sento una voce amica (beneficio). Al prossimo squillo del telefono, avendo

sviluppato un'aspettativa positiva, mi precipiterò a rispondere. Se, al contrario, vengo chiamato sette volte alla settimana da un operatore di call center che cerca di convincermi a comprare qualcosa che non mi interessa, allora quando sentirò squillare il telefono sarò “terrorizzato” all'idea di rispondere, aspettandomi di trovare dall'altra parte la solita voce indesiderata (questo è il motivo per cui oggi non rispondo al telefono se non riconosco il numero sul display).

Per prendere dimestichezza con l'anatomia delle abitudini, prova anche tu a dissezionare le azioni di routine che metti in atto più frequentemente nella tua giornata: dal metterti le scarpe al controllare Facebook, dal mangiare i biscotti quando sei stressato al perdere tempo davanti alla televisione.

È importante allenarsi a riconoscere i segnali che azionano i comportamenti per noi importanti e a individuare i benefici che poi li sostengono. Lavorando su queste tre componenti, come vedremo, sarà possibile dare una direzione più consapevole a buona parte di quelle automazioni che – volenti o nolenti – decidono che tipo di persona diventeremo.

## DA COMPORTAMENTO AD ABITUDINE: ATTIVABILE, RAGGIUNGIBILE, INTERESSANTE

Abbiamo visto che un'abitudine si forma quando ripetiamo un determinato comportamento più volte nel corso del tempo.

Quanto a lungo dovrai ripeterlo dipende dal grado di difficoltà o di complessità del comportamento che vuoi trasformare da straordinario in abitudinario, come anche dalla tua predisposizione e dal valore che gli attribuisce. Per dare comunque un ordine di grandezza al tempo possiamo dire che per i comportamenti più semplici possono bastare anche solo tre settimane, per quelli più complessi, tenendo conto delle nostre abitudini pregresse e del nostro ambiente, possono servire anche otto mesi.

In generale affinché un comportamento possa venire agilmente ripetuto nel tempo, è necessario che possieda contemporaneamente queste tre caratteristiche:

1. Deve essere *attivabile* con poco sforzo, ossia mi deve mettere in grado di innescare il primo passo del comportamento desiderato in maniera relativamente semplice. Facciamo un esempio: voglio prendere l'abitudine di leggere mezz'ora al giorno. C'è un segnale nel mio ambiente che mi spinge e mi ricorda con forza che ho deciso di adottare questa nuova abitudine? Ho dei libri sul comodino? In salotto ho un televisore che occupa tutta una parete o il televisore è chiuso in un armadio e le pareti sono tappezzate di libri? Quanto è semplice, insomma, prendere il libro in mano e iniziare a leggere la prima pagina?
2. Deve essere *raggiungibile*, ossia deve rientrare nelle mie possibilità. È realistico ipotizzare che io da domani possa dedicare mezz'ora al giorno alla lettura se non ho mai letto un libro nella mia vita? Non è forse più realistico cominciare con qualche minuto al giorno, o anche solo con qualche riga di testo?
3. Deve essere *coinvolgente*, ossia deve effettivamente entrare nella sfera dei miei interessi. L'idea di padroneggiare quella abitudine deve possibilmente accendermi, facendomi intuire i vantaggi che ne trarrò una volta acquisita. Quindi è importante riflettere su quali siano i reali motivi che spingono una persona ad acquisire una nuova abitudine e quanto questi siano forti e profondi. Se tra i miei interessi c'è quello di sviluppare un atteggiamento mentale improntato alla crescita personale, partire dalla lettura di *Guerra e pace* di Tolstoj non sarebbe una buona scelta. Verosimilmente tra quelle pagine mi perderei, non le troverei interessanti rispetto al mio scopo e dopo poche righe, le abbandonerei. Se invece come primo titolo scegliessi *Chi ha spostato il mio formaggio*, una favola per adulti di Spencer Johnson, che propone una storia avvincente scritta in modo semplice, con messaggi chiari e che invita a riflettere sulle diverse strategie per fronteggiare il cambiamento, allora sarebbe molto più probabile riuscire a portare a termine la lettura, lasciandomi anche soddisfatto di come ho investito il tempo a disposizione.

Per far sì che un comportamento si trasformi in abitudine è necessario che contenga tutte e tre queste caratteristiche insieme. Se ne manca anche una sola è molto più difficile che il processo di cambiamento si compia. La prima parte del modello che propongo nelle prossime pagine prevede che il

lavoro di acquisizione di una nuova abitudine si concentri su tutte e tre le dimensioni sopra citate, nell'ordine esatto in cui le ho esposte.

Se lavoriamo bene sulla prima componente, riuscendo ad attivare i segnali in modo da favorire l'abitudine che vogliamo acquisire, mediamente possiamo eliminare il 70-80% di quelle complicazioni che non ci hanno permesso di adottare il nuovo comportamento finora.

Se pur lavorando bene sui segnali ancora non riusciamo a mettere in moto il processo di acquisizione della nuova abitudine, allora passiamo a lavorare sull'azione, sul comportamento in sé, cercando di semplificarlo, ossia di renderlo così semplice da non potergli dire di no. In sostanza, se mi propongo di leggere una riga di un libro, una riga al giorno, non un capitolo... sarà impossibile non farcela. Se mi propongo di usare il filo interdentale su un solo dente e non su tutti, sarà molto probabile riuscire, e così via.

Se pur lavorando bene sui segnali e sulla semplificazione delle azioni siamo ancora bloccati, allora dovremo agire sull'elemento della motivazione.

### *Abitudine 1 – I miei tre obiettivi giornalieri*

Qualche tempo fa mi sono imposto questo proposito: scrivere ogni giorno, appena sveglio, sull'agenda i tre obiettivi della giornata. Per farlo mi ponevo questa domanda: quali sono le tre cose da fare per arrivare alla fine della giornata decisamente soddisfatto? Era un'abitudine che volevo assolutamente prendere, non tanto perché si dice che sia quella dei milionari, ma perché mi avrebbe permesso effettivamente di non perdere di vista le priorità della mia giornata e non mi sarei più trovato a un punto morto in cui mi chiedevo che cosa dovevo fare. Inoltre, una volta segnati nero su bianco i tre obiettivi più importanti, non mi sarei perso tra le mille mail e le altrettante telefonate.

Dopo poco che avevo cominciato a farlo, mi sono reso conto che non riuscivo a seguire questa regola con costanza. A questo punto, per favorire l'adozione di questa abitudine, sono intervenuto sui segnali:

1. Ho attivato un avviso sul cellulare. Ogni mattina alle 8 ricevevo una notifica con scritto: ricorda i tuoi tre obiettivi!



2. Ho attaccato un post-it sul mio computer con scritto: 3 obiettivi, quali gli obiettivi di oggi? Considerato che sono sempre davanti al computer, è abbastanza difficile che ignori questo segnale.
3. Ho iniziato a lasciare l'agenda aperta sulla tastiera del computer la sera, così da essere obbligato ogni mattina a prenderla per spostarla. Questa azione favoriva il successivo atto di scrivere.

Dopo avere agito sui segnali, se non fossi riuscito a prendere questa abitudine, sarei passato alla semplificazione:

1. *Pensare* ai tre obiettivi da raggiungere nella giornata, piuttosto che scriverli.

2. Se anche questo non fosse stato sufficiente, sarei passato a pensare a *un obiettivo* prioritario della mia giornata, non tre.

In questo modo avevo reso più semplice tutto: mi arrivava l'avviso sul cellulare, trovavo il post-it, vedevo l'agenda e dovevo pensare a un solo obiettivo. Avevo semplificato al massimo, in modo da rendere più facile per me restare aderente giorno dopo giorno a questo comportamento.

Partendo da questo livello base potevo procedere nel tempo a intensificare lo sforzo fino a raggiungere l'abitudine di scrivere i miei tre obiettivi.

Nella fase iniziale la cosa più importante è rendere un comportamento, anche semplice e piccolo, ripetibile nel tempo e integrato nella nostra routine.

Infine, se dopo tutto ciò non fossi ancora riuscito ad adottare l'abitudine di scrivere i miei tre obiettivi, mi sarei dovuto domandare quale fosse la motivazione che mi spingeva a farlo.

A proposito, tanto per concludere, ogni giorno sulla mia agenda scrivo i tre obiettivi che voglio raggiungere.

Ma adesso procediamo con ordine, entriamo nei dettagli di questi passaggi partendo dal comprendere come lavorare innanzitutto sui segnali.

## Lavora sui segnali

### BREVE STORIA DEL MIO BRACCIALETTO

Prima di introdurre il concetto di segnale vi voglio raccontare la storia del mio braccialetto giallo e rosso. L'ultima volta che ho intervistato il leggendario Philip Zimbardo<sup>1</sup>, mi sono accorto che portava un braccialetto molto colorato al polso. Al termine del nostro incontro gli ho chiesto cosa fosse e, per tutta risposta, lui se lo è sfilato e me lo ha regalato. Sul braccialetto era scritto «I am an everyday hero everyday», essere eroi nel nostro quotidiano, motto che riassumeva la filosofia a cui lo psicologo statunitense si era ispirato negli ultimi anni.

Il messaggio che Zimbardo portava al polso significa che per essere eroi non si deve necessariamente essere Gandhi o il ragazzo che tentò di fermare i carri armati in piazza Tienanmen, ma si può esserlo nel nostro piccolo, ovvero nella nostra vita di ogni giorno, per esempio offrendoci come baby sitter ai vicini di casa, aiutando un passante in difficoltà, facendo un passo dentro le situazioni critiche invece di chiudere gli occhi davanti ad esse. Con questa idea e con il braccialetto al polso, ho realizzato che nei giorni successivi, pur nel mio piccolo, tendevo a comportarmi più frequentemente da “eroe”: insomma il braccialetto stava funzionando da segnale che attivava in me una determinata idea (la filosofia di Zimbardo) e questo si traduceva in comportamenti differenti dai precedenti.

Ispirato dall'esperienza che mi aveva fatto vivere Zimbardo attraverso il suo braccialetto, ho fatto stampare altri braccialetti per me e per i miei più stretti collaboratori, inserendo però la scritta di un mantra che in questo

momento della mia vita reputo fondamentale. Ogni volta che mi guardo le mani, in questo modo, l'occhio cade sul monito «Se vuoi di più, diventa di più». Quando io o i miei collaboratori leggiamo questa massima ci ricordiamo che dobbiamo continuamente lavorare su noi stessi per crescere giorno dopo giorno come persone e professionisti: questa è l'unica strada per raggiungere obiettivi sempre più ambiziosi.

## I SEGNALI

Quando abbiamo difficoltà a trasformare dei comportamenti in abitudini, l'istinto è quello di cercare una motivazione e interrogarsi su come alimentarla. Questa chiave di accesso però soprattutto a lungo termine non è utile, poiché la motivazione è una componente che è fuori dal nostro diretto controllo.

Per questa ragione il mio suggerimento è quello di entrare preliminarmente nell'anatomia del comportamento partendo dallo studio dei segnali.

Per fare questo è importante in primo luogo osservare l'ambiente in cui ci muoviamo e agire su di esso affinché ci siano dei segnali, una sorta di campanelli o interruttori, che ci ricordino o ci spingano verso l'azione che vogliamo compiere.

I segnali ai quali agganciare le nuove abitudini da prendere possono essere molteplici. Consiglio di scegliere segnali semplici e immediati, partendo quindi dal creare un ambiente che solleciti a portare avanti l'abitudine scelta. In altri termini suggerisco di impostare lo spazio (che sia la casa o l'ufficio) in modo da avere maggiori probabilità di mettere in atto ciò che ti sei prefissato. L'ambiente infatti ha una duplice valenza: da un lato partecipa al processo di formazione di un'abitudine, dall'altro può rappresentare l'innescò che avvia un'azione. Proprio per quest'ultima ragione è importante organizzarlo in modo che sia un alleato, una sorta di promemoria delle azioni che si vogliono compiere.

Ecco alcuni consigli per fare del tuo ambiente un tuo alleato:

- crea promemoria visivi (post-it, salvaschermo del pc, del telefono e del tablet, adesivi, gadget particolari);
- indossa un braccialetto o un elastico che servano a ricordare cosa devi fare;

- scriviti sulla mano il tuo obiettivo del giorno;
- ecc.

Contemporaneamente facilita il tuo processo di acquisizione di una nuova abitudine, rendendo più accessibili gli elementi funzionali ad esso, per esempio avvicinandoli e rendendoli visibili. Se vuoi prendere l'abitudine di andare a correre al mattino, prepara proprio accanto al letto tutta l'attrezzatura che ti serve (scarpe, tuta, calzini, cardiofrequenzimetro, ecc.); se vuoi scrivere gli obiettivi della giornata su un "diario di bordo", lascia il diario sul comodino; se vuoi farlo al pc, prima di spegnere il computer la sera prepara un documento vuoto in modo che sia la prima cosa che ti appare riaccendendolo.

Se l'ambiente è importante, lo sono anche le persone con le quali lo condividi. In poche parole, dopo avere organizzato il tuo spazio, presta attenzione a coloro che ti circondano e cerca di rendere più assidua la frequentazione di chi è capace di sostenerti, allentando invece quella con chi ti ostacola, ti demotiva, insomma ti mette i bastoni tra le ruote se non addirittura ti induce a pensare che non ce la farai mai.

Le persone che frequentiamo possono essere dei segnali che attivano in noi stati d'animo, emozioni e sensazioni più o meno utili ai nostri obiettivi. Con questo non voglio dire che devi necessariamente tagliare fuori dalla tua vita le persone che ti ostacolano, ma puoi imparare a gestirle.

In particolare in questa fase iniziale devi fare i conti con ciò che ti è utile per salvaguardare con le unghie e con i denti quel fragile comportamento che vuoi consolidare.

---

### **Come ottimizzare i segnali**

Possiamo distinguere principalmente sei tipologie di segnali:

- . *Il tempo.* È il primo segnale che invita a compiere una precisa azione: quando fa sera accendo le luci.
- . *Il luogo.* Un determinato luogo spinge a compiere una determinata azione: entro in ufficio e timbro il cartellino; entro al pub e ordino una birra.
- . *Un evento o un'azione precedente.* Alla chiusura di un evento immediatamente segue l'inizio di un altro: finisco di cenare e sparecchio.
- . *Uno stato emotivo.* L'azione è determinata dallo stato d'animo: sono stressato e fumo una sigaretta; sono nervoso e mi mordo le unghie; sono sereno e mi comporto in modo gentile con chi mi circonda.
- . *Gli altri intorno a me.* Gli altri inducono un'azione: un amico si accende una sigaretta e immediatamente lo faccio anche io; una persona tossisce, poco dopo tossisco anche io.

. *Oggetti nel mio campo visivo*. Gli oggetti inducono un'azione: tengo il cellulare sulla scrivania e, anche se non mi arrivano gli avvisi, finisco con l'allungare l'occhio sul display e controllare i messaggi (in media controlliamo 150 volte il nostro telefonino ogni giorno<sup>2</sup>); all'ingresso del ristorante vedo il distributore di amuchina, più facilmente penso a lavarmi le mani.

---

## SEGNALI CALDI VS. SEGNALI FREDDI

I segnali si dividono in due macro categorie: segnali caldi e segnali freddi. Si tratta di una distinzione molto importante dal momento che entrambi ci aiutano a promuovere determinati comportamenti, ma i segnali caldi hanno una marcia in più, sono molto più potenti di quelli freddi. Le abitudini difficili da sradicare sono solitamente circondate da segnali caldi e, proprio per questa ragione, sono molto difficili da abbandonare.

La caratteristica saliente del segnale caldo è che permette di compiere un'azione immediatamente (tipo “clicca qui”, o mettere i “like” sui post di Facebook). Viceversa il segnale freddo rimanda l'azione a un momento successivo. L'arrivo di un messaggio sul cellulare è un segnale caldo, perché basta scorrere il dito sulla tastiera per leggerlo: nel momento stesso in cui arriva la notifica, puoi compiere l'azione che ti permette di raggiungere il tuo obiettivo (leggere il messaggio).

Un esempio di segnale freddo è invece il seguente: un cartello pubblicitario su una mostra di fotografia a Palazzo Reale nel quale ti imbatti mentre sei in automobile. In questo caso non puoi mettere in atto un'azione subito, ma devi sforzarti di memorizzare le informazioni (data, luogo, oggetto) e in un secondo tempo, magari quando sei tornato a casa la sera, puoi provare a comprare i biglietti della mostra online.

Adesso prova a pensare a tutte le abitudini dalle quali fai fatica a staccarti e ti accorgerai che, per la maggior parte, queste sono sollecitate da segnali caldi.

Il telefonino – e più in generale le nuove tecnologie che inarrestabili dominano la nostra quotidianità – è forse l'esempio più lampante. Il dispositivo rappresenta già di per sé un segnale che invita a compiere l'azione di essere preso e ricorda che, con un semplice click, è possibile andare sui social e leggere i post degli amici, o vedere quanti like ha raccolto la nostra ultima fotografia. Una volta dentro al social network di turno si è circondati da “call-to-action”<sup>3</sup> che ci chiedono di condividere

idee, commentare post o seguire altre persone con semplici azioni da compiere immediatamente. È così che diventa estremamente facile trascorrere ore, passando da un contenuto all'altro e perdendo la cognizione del tempo, in quel contesto di interrealtà<sup>4</sup> rappresentato dai social. È curioso in tutto questo che se ti chiedessi che cosa hai visto l'altro ieri su Facebook, molto probabilmente non sapresti rispondere: in questi contesti siamo, infatti, spinti ad agire senza riflettere, in automatico appunto.

Questa dinamica, che nel contesto del cellulare deve giustamente spaventarci, può essere estrapolata da esso e riportata sotto il nostro controllo, al fine di aiutarci a “compiere senza pensare” solo quelle azioni che riteniamo prioritarie nel nostro sviluppo personale.

Nella vita siamo costantemente circondati da segnali e siamo obbligati a interagire con essi più o meno volontariamente dal momento che modificano le nostre azioni e anche i nostri stati d'animo. Se in ufficio metto la fotografia del mio matrimonio, quella rappresenta un segnale che mi farà ricordare un'emozione piacevole e piena di carica positiva. Se entrando in un locale ascolto una canzone che mi ricorda una persona che non c'è più, quel segnale può attivare automaticamente in me dei pensieri tristi e di conseguenza può rendermi più chiuso con gli altri, oppure, può farmi provare delle sensazioni di inadeguatezza rispetto al contesto in cui mi trovo.

Alcuni segnali che ci circondano sono facilmente manipolabili ed è un nostro compito strutturarli in modo da incentivare i comportamenti che riteniamo utili e rallentare gli altri.

Tenere il cellulare sul tavolo mentre siamo a cena è un segnale caldo che sfavorisce la comunicazione con le persone sedute con noi. È possibile depotenziare il segnale, lasciando il cellulare nella tasca della giacca, o in un'altra stanza, magari togliendo la suoneria.

Lo stesso principio è valido anche nel caso in cui si vogliano favorire o sfavorire determinati atteggiamenti in altre persone, per esempio nei clienti di un negozio o nei nostri figli. Se il mio primogenito trova l'iPad sul tavolo in salotto, è portato a chiedermi se può giocarci. Se invece trova delle matite colorate e un foglio bianco, è probabile che si metta a disegnare. È evidente che non è sempre tutto così semplice e lineare ma, come vedremo anche più avanti, il modo con il quale strutturiamo il nostro spazio di vita determina, molto più di quanto possiamo pensare, i nostri comportamenti.

Più segnali riusciremo a inserire lungo la strada, maggiori saranno le possibilità di trasformare un determinato comportamento in abitudine.

A questo punto diventa prioritario fare una riflessione su come circondare di segnali (possibilmente caldi) l'ambiente che ti circonda, affinché tu sia favorito e invogliato a compiere quella determinata azione per te importante, oppure al contrario come nascondere quei segnali che ti spingono a quei comportamenti che vorresti ridurre. Per aiutarti ti suggerisco di dedicare del tempo al prossimo esercizio.

---

### Esercizio 5 – Imposta i segnali

Basandoti sullo schema qui sotto, dividi un foglio in tre parti e scrivi nella prima colonna le azioni che compi senza pensare, nella seconda ciò che ti fa scattare una reazione automatica, cercando di inserire le azioni per te più frequenti.

<b>Cosa fai ogni giorno senza pensarci</b>	<b>A cosa reagisci ogni giorno senza pensarci</b>	
Mi siedo a tavola per mangiare	Il semaforo diventa verde, accelero	
Mi metto le scarpe	Arriva la pubblicità in tv, cambio canale	
Apro le finestre	ecc.	
ecc.		

Prenditi qualche minuto e poi completa anche la terza colonna, inserendo i comportamenti che vorresti adottare (per adesso semplici, pratici e non troppo impegnativi).

<b>Cosa fai ogni giorno senza pensarci</b>	<b>A cosa reagisci ogni giorno senza pensarci</b>	<b>Comportamenti che vorresti adottare</b>
Mi lavo i denti	Il semaforo diventa verde, accelero	Esprimere gratitudine
Mi metto le scarpe	Arriva la pubblicità in tv, cambio canale	Meditare un minuto
Apro le finestre	Ricevo un sms, lo leggo	Fare dieci flessioni

Do da mangiare al gatto	Il sole tramonta, osservo i colori	
Mi siedo a tavola per mangiare	ecc.	
ecc.		

Adesso viene il bello perché ti chiedo di prendere uno dei comportamenti della prima colonna o una delle reazioni della seconda e agganciarla a un comportamento che vorresti adottare. La formula è:

Prima / dopo che ..... (attuale abitudine)  
 Farò ..... (comportamento che vorresti adottare)

*Esempio: Dopo che mi sono lavato i denti, uso il filo interdentale.*

## ABITUDINI CHE HO ACQUISITO GRAZIE AI SEGNALI

Una delle abitudini che più può fare la differenza è quella di esprimere gratitudine.

Chi ha la tendenza a vedere le cose negative (in realtà tutti noi per istinto di conservazione) è portato a concentrarsi solo su quelle e a mettere in secondo piano tutte le cose positive che pure sono presenti nella nostra vita.

Abituarci ad esprimere gratitudine per quello che già abbiamo ci può dare enormi benefici e può anche aiutarci a migliorare l'umore e farci sentire più felici. Uno studio svolto nel 2003 da Emmons e McCullogh<sup>5</sup> ha messo in luce che un semplice esercizio di gratitudine andava a migliorare significativamente la felicità esperita dei soggetti coinvolti nell'esperimento. Un gruppo di partecipanti doveva scrivere, ogni settimana per dieci settimane, cinque eventi di cui erano grati alla vita. Un altro gruppo di controllo doveva limitarsi a elencare cinque eventi in una sola settimana. Alla fine dello studio, il primo gruppo è risultato essere il 25% più felice del secondo. Risultati simili sono stati ottenuti anche nel 2005 dall'equipe di Martin Seligman<sup>6</sup>, che ha seguito per sei mesi un campione di soggetti che aveva iniziato a svolgere un semplice esercizio di gratitudine, risultando alla fine del periodo più felice e meno depresso rispetto al gruppo di controllo che non aveva attuato l'esercizio.



Sebbene ci siano motivi validi per scegliere di essere grati (uno dei miei primissimi video su YouTube parla proprio di questo), come fare per rendere la pratica della gratitudine un'abitudine?

Ecco come ho fatto io.

## *Abitudine 2 – La mia gratitudine*

Il mio gatto Orazio mangia almeno tre volte al giorno, quando ha lo stimolo della fame si avvicina a me e miagola per avere il cibo. In buona sostanza quello che accade è che tre volte al giorno io gli apro una scatoletta, un'azione che compio ogni giorno senza neanche pensarci. Così ho deciso che avrei legato a questo gesto abitudinario – aprire la scatoletta – una nuova abitudine di pensiero con cui non avevo dimestichezza: concentrarmi su qualcosa che mi è accaduto nella giornata di cui sono grato.

Si può trattare di eventi incredibili e inaspettati, come un nuovo lavoro o un complimento ricevuto da parte di chi non avrei mai creduto, ma anche di piccole situazioni per me piacevoli, come un raggio di sole sul mio volto o il silenzio della notte che mi aiuta a concentrarmi.

## *Aumentare la consapevolezza*

Sempre più professionisti parlano di mindfulness, una pratica che aiuta a recuperare il rapporto con ciò che ci circonda e a vivere in maniera più completa e consapevole, prestando attenzione al momento presente, con un atteggiamento non giudicante.

Il fulcro della mindfulness consiste nel concentrare la mente su quello che ci sta accadendo *qui* e *ora*, qualsiasi cosa stiamo facendo (dal fare una doccia allo stare con un amico, dal mangiare un cioccolatino al lavare i piatti). Connetterci con quanto ci circonda significa usare i nostri sensi per vivere appieno ogni esperienza, evitando di fare altro contemporaneamente o di vagare con la mente rivolta al passato o al futuro.

---

## **MINDFULNESS**

Nella sua accezione moderna, si  
ispira a un concetto presente

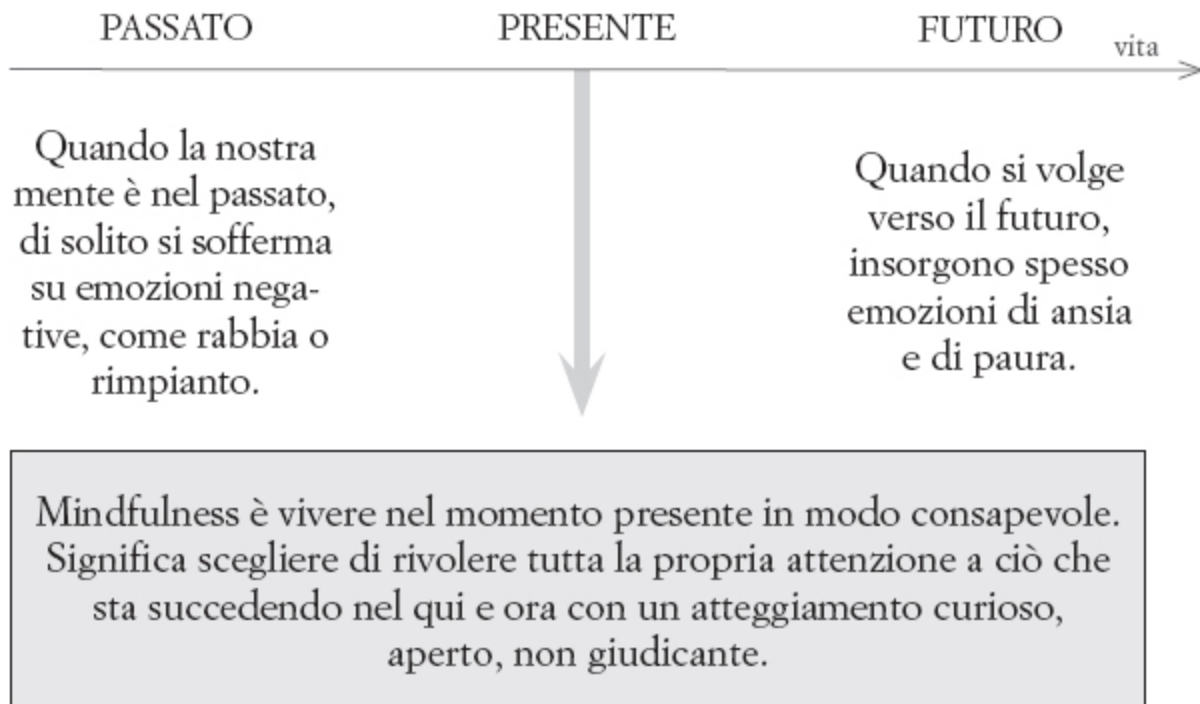
È stata incorporata in diverse  
pratiche psicoterapeutiche...

...ma è soprattutto uno stile  
di vita.

anche nella tradizione buddista.

Di solito le persone passano gran parte del tempo a pensare al passato o al futuro. Svolgono attività quotidiane mentre la loro mente vaga altrove. Tuttavia recenti ricerche mostrano che l'atto di vagare con la mente (il *mind wandering*) risulta legato all'infelicità. «Una mente errante è una mente infelice» (Killingsworth e Gilbert, 2010).

Infatti...



## DIECI COSE CHE LE PERSONE CONSAPEVOLI FANNO IN MODO DIVERSO OGNI GIORNO

### . *Meditano.*

Si può essere mindfull anche senza meditare, ma le ricerche concordano che la meditazione sia il mezzo più efficace per diventare più consapevoli.

### . *Trasformano i compiti quotidiani in momenti di consapevolezza.*

La mindfulness può essere esercitata nella vita di ogni giorno semplicemente dedicando tutta l'attenzione alle attività normali come bere una tazza di tè o farsi una doccia.

### . *Respirano.*

Concentrando l'attenzione sul respiro non pensano né al futuro né al passato e i pensieri si acquietano.

### . *Fanno una cosa alla volta.*

Evitano di essere costantemente multitasking, in uno stato di "attenzione divisa". Dedicano attenzione a ciò che compiono e in questo modo vivono realmente il presente.

### . *Scelgono quando non controllare il cellulare.*

Decidono consapevolmente di non usarlo in alcuni momenti (per esempio quando sono con persone care), e di non iniziare o finire la giornata controllando le mail.

. *Sono consapevoli di ciò che introducono nei loro corpi.*

Mangiano mindfull e si concentrano sull'atto di mangiare, prestando attenzione a gusti e sensazioni, invece di nutrirsi distrattamente mentre sono immersi in altro.

. *Si concedono di provare emozioni.*

Accettano che emozioni positive e negative, pensieri piacevoli e spiacevoli possano andare e venire come le onde del mare.

. *Giocano a tutte le età.*

Si perdono in un gioco per immergersi completamente nel qui e ora, unico luogo in cui è possibile trovare la felicità.

. *Camminano all'aria aperta.*

In un tranquillo scenario all'aria aperta camminano per indurre il cervello in uno stato di attenzione involontaria e di riflessione.

0. *Non si prendono troppo sul serio.*

Evitano di essere sconvolti dall'intensità emotiva, mantenendo il senso dell'umorismo nelle situazioni problematiche che ogni giorno si presentano.

### **Alcuni benefici del vivere secondo la mindfulness**

Migliora la gestione dell'ansia.

Riduce pensieri negativi e rimuginazioni.

Riduce lo stress.

Potenzia attenzione e memoria.

Diminuisce la reattività emotiva.

Migliora il sistema immunitario.

Aiuta a creare relazioni soddisfacenti.

---

Vivere consapevolmente ha diversi vantaggi non solo da un punto di vista emotivo e psicologico, ma anche di benessere fisico, dato che rinforza il sistema immunitario. Da dove cominciare, dunque?

### ***Abitudine 3 – Aumentare la mia consapevolezza***

Ho formulato il mio primo passo in questa direzione così: ogni volta che entro in cucina, sfioro con una mano lo stipite della porta e per un secondo cerco di guardare con occhi diversi quello che ho intorno.

In questo attimo riprendo il contatto con la terra sulla quale poggio i piedi, realizzo attraverso il tocco delle mani come è la superficie di legno della porta (liscia, ruvida, fredda, calda...), apprezzo la luce della stanza e l'aria che entra nei polmoni.

Questo piccolo gesto, che poi gradualmente ho implementato prevedendo una sessione ad hoc nella mia routine mattutina, ha significato molto e mi

ha aiutato ad essere più presente e migliorare il rapporto che ho con lo stress e le preoccupazioni.

Dopo aver consolidato questo primo piccolo ma importante passo verso una maggiore consapevolezza, ho pensato ad altri modi di implementare questo mio atteggiamento, un 1% alla volta<sup>7</sup>.

### *Gli effetti benefici dell'esercizio fisico*

La società odierna ci rende sempre più stanziali e questo ha delle conseguenze sul nostro organismo. Senza entrare nell'argomento "effetti collaterali della sedentarietà", credo sia facile intuire l'utilità di muovere maggiormente il corpo tenendone i muscoli allenati. Ma c'è di più: l'esercizio fisico ha effetti sorprendenti anche sul benessere psicologico e sulle prestazioni mentali. I ricercatori hanno evidenziato che il movimento è un potente strumento per migliorare l'umore (Thayer et al., 1994)<sup>8</sup>, abbassare lo stress (Schoenfeld et al., 2013)<sup>9</sup>, e anche per ridurre stati ansiosi e depressivi. Una revisione di 39 studi indipendenti che ha coinvolto più di 2000 soggetti, per esempio, ha rivelato scientificamente come l'esercizio fisico sia in grado di fornire un moderato sollievo dalla depressione (Cooney et al., 2013)<sup>10</sup>. Ovviamente non può curare, ma può aiutare. In modo simile, esso si è dimostrato in grado di ridurre le preoccupazioni (Smith, 2013)<sup>11</sup>. Addirittura, uno studio condotto da Ahlskog e colleghi<sup>12</sup> nel 2011 ha mostrato come l'esercizio fisico possa aiutare a prevenire l'insorgere di demenza e, durante la mezza età, è stato associato a una minore frequenza di problemi cognitivi di varia natura e a una migliore memoria.

Per quanto riguarda le prestazioni cognitive, l'esercizio fisico può migliorare la memoria di lavoro e consolidare quella a lungo termine. La memoria di lavoro è un sistema responsabile dell'immagazzinamento temporaneo e della prima manipolazione dell'informazione in entrata nel nostro cervello, vale a dire tutto ciò che risiede nella nostra mente in questo momento e tutte le operazioni mentali che stiamo facendo su questo materiale sono (anche) opera sua. È stato dimostrato come, dopo trenta minuti di esercizio fisico, la memoria di lavoro migliori (McMorris et al., 2011)<sup>13</sup>. Rispetto alla memoria a lungo termine, una recente ricerca ha mostrato che l'esercizio a bassa intensità può effettivamente migliorare la

nostra capacità di ritenere informazioni a lungo (Schmidt-Kassow et al., 2013)<sup>14</sup>.

Niente male, non è vero? Dunque, che si tratti di praticare uno sport o semplicemente di camminare di più, come possiamo prendere l'abitudine di fare più movimento?

#### *Abitudine 4 – Fare più movimento fisico*

Dal momento che vivo in un appartamento al quinto piano, ho pensato di implementare un segnale che mi aiutasse a usare meno l'ascensore e di più le scale. Questa la mia formulazione iniziale coerente con l'esercizio di impostare i segnali: ogni volta che schiaccio il bottone per chiamare l'ascensore, mi ricordo che potrei prendere le scale.

Inizialmente ho adottato questa tecnica solo per scenderle, sforzo che mi costava meno fatica e mi sembrava tutto sommato fattibile. In poco tempo scendere cinque piani di scale ogni giorno è diventato un gioco che talvolta faccio anche con i miei bambini. Inoltre, mettere in moto il mio corpo, anche se solo per pochi piani di scale, ha il potere di liberare le mie endorfine, mettendomi di buon umore e dandomi la “carica” per affrontare la giornata. Ovviamente, non è con cinque piani di scale che tutti i problemi di memoria, felicità e stanzialità si possono risolvere, ma se cercherai il modo di compiere un primo piccolo ma importante passo nel rinforzare la tua spinta al movimento, allora questa abitudine giocherà a tuo favore e nel tempo potrai farla crescere aggiungendo movimenti nuovi.

#### *Abitudine 5 – Valori ed educazione rispetto ai figli*

Ho tre figli e con loro ho imparato che l'educazione è un processo complesso che coinvolge una molteplicità di fattori che in questa sede non ho modo di approfondire.

Tra gli ingredienti della ricetta “ideale” per crescere i figli, un ruolo fondamentale è giocato dalle regole che diamo loro, dalle parole che ripetiamo e dal tono con il quale le verbalizziamo. Così ho pensato alle tre cose che vorrei che non dimenticassero mai nella vita e che ha senso ripetergli giorno dopo giorno.

Ecco quindi come ho proceduto. Quando ogni sera spengo la luce della loro camera dopo avergli letto una storia, ricordo loro le tre regole del papà:

- Regola 1: Qualsiasi cosa tu faccia, impegnati a farla bene.
- Regola 2: Se le cose si fanno difficili ma ci tieni, non arrenderti.
- Regola 3: Non dimenticare che il papà ti vorrà sempre bene.

Dopo diverse volte che ripetevo loro le mie tre regole, è stato divertente vedere come anche loro hanno iniziato a pensare alle regole che loro volevano dare al papà. Così Giacomo dopo le mie regole, talvolta, mi elenca le sue:

- Regola 1: Quando dico che ti odio in realtà non è vero.
- Regola 2: Ti voglio bene.

---

### **Memento Mori**

Molte persone ritengono che la vita sia breve. Seneca sosteneva che abbiamo poco tempo per vivere, ma che ne disperdiamo troppo. Se spendiamo bene il tempo a disposizione, infatti, la vita è abbastanza lunga per fare cose belle e grandi. Mi trovo molto in sintonia con il pensiero di Seneca e per questo a lungo ho cercato di adottare un'abitudine per utilizzare al meglio il tempo che ogni giorno mi è stato donato: un problema che abbiamo in molti.

Immagina di alzarci ogni giorno con 86 400 euro sul tuo conto in banca, e che alla fine della giornata a mezzanotte tutti i soldi siano svaniti, che tu li abbia spesi o meno. Il giorno dopo, allo scattare della mezzanotte, hai di nuovo 86 400 euro. Che cosa faresti con quei soldi?

Bene, ogni giorno 86 400 secondi vengono depositati sul conto della tua vita. Alla fine della giornata saranno tutti usati, e otterrai nuovamente altri 86 400 secondi. Se fossero soldi non li sprecheremmo mai, mentre usiamo i nostri secondi in maniera superficiale pur essendo il nostro tempo. Perché?

Purtroppo il tempo è gratis, e come tutto ciò che è gratuito tendiamo a darlo per scontato, anche se il suo valore è inestimabile. A proposito di ciò, gli antichi utilizzavano il detto “memento mori”, che significa “ricordati che devi morire”. Sebbene i più converranno che quello della morte sia un argomento antipatico e spinoso, che la nostra cultura odierna ha reso tabù, ignorandolo o evitandolo in diversi modi, tuttavia recuperare il nostro rapporto con la dimensione della morte ci riavvicina inevitabilmente alla dimensione della vita, aiutandoci a spendere il nostro tempo in modo più consapevole e utile.

I saggi e i potenti nell'antichità allestivano le loro abitazioni con totem che ricordavano il “memento mori”, oppure lo tatuavano sul corpo, lo portavano inciso sulle targhe delle collane o su appositi anelli. In definitiva usavano anche loro dei segnali che facessero scattare il pensiero in una determinata direzione da loro auspicata.

Anche noi possiamo riprendere da loro questa lezione: ho una moneta con inciso sopra “memento mori” che porto sempre con me. Quando mi frugo nelle tasche e trovo la moneta, prendo consapevolezza del fatto che ho una data di scadenza e devo fare quanto mi è possibile per non sprecare la mia vita. Non credo sia morboso pensare spesso alla morte, credo anzi proprio il contrario: è ingenuo non farlo.

Questa è un'abitudine alla quale sono molto grato, perché mi crea delle prospettive e mi pone davanti alle urgenze reali, aiutandomi a trattare il tempo come un dono. Condivido il pensiero di Seneca: non riceviamo in regalo una vita breve, ma molti di noi la rendono tale. Abbiamo tutti ventiquattro ore al

giorno da spendere, la moneta che porto con me mi aiuta a farlo nel migliore dei modi, perché funziona da segnale che fa partire un pensiero utile ad affrontare al meglio la quotidianità<sup>15</sup>.

---

## TROVA I TUOI SEGNALI

Gli esempi che ho appena riportato sono indicativi: ciò che funziona per me, nel mio sistema composto dai miei segnali e dai miei valori, non è detto ovviamente che funzioni anche per te.

Il consiglio che ti offro è quello di analizzare la tua routine attuale e riflettere su come è strutturata la tua giornata, in modo da creare un sistema veramente efficace per te.

Se hai l'abitudine di prendere il caffè, puoi essere facilitato a meditare per un minuto quando giri lo zucchero con il cucchiaino. Se sei tu che rifai i letti a casa la mattina, quello può essere il tuo momento per esercitarti a esprimere gratitudine. Se sei un tipo sedentario, che passa molto tempo davanti al televisore, allora potresti decidere di fare qualche addominale ogni volta che il programma è interrotto dalla pubblicità.

C'è stato un periodo che avevo l'impulso appena sveglio di precipitarmi sul cellulare che tenevo spento sul comodino. Ho imparato a sfruttare il segnale che attivava in me un comportamento negativo (accendere il cellulare e controllare le mail) in un segnale che attivasse quello che desideravo fare con regolarità: pensare alle cose importanti da fare nella prima parte della giornata. Quindi, non appena sveglio, come sentivo l'impulso di accendere il cellulare, mi dicevo: «Puoi farlo solo dopo che hai pensato alle cose per te importanti oggi». Il risultato era che spesso, dopo essermi concentrato sulle priorità, non perdevo tempo davanti al cellulare, ma mi mettevo in moto su altro.

La nostra quotidianità è costellata da segnali che, se ben sfruttati, possono favorirci a compiere azioni determinanti ai fini dei risultati che otterremo nella nostra vita.

Attenzione però: i segnali che andremo a impostare nel nostro ambiente non dovranno far partire un comportamento qualsiasi, ma un'azione talmente semplice da non potervi rinunciare. Nel prossimo capitolo vi spiego cosa intendo.

<sup>1</sup> A partire dalla fine degli anni Sessanta lo psicologo statunitense Philip Zimbardo lavorò duramente per dimostrare l'infondatezza della teoria secondo la quale i comportamenti degradati e

violenti osservabili all'interno di un'istituzione come quella del carcere sono unicamente dovuti a disfunzioni della personalità dei carcerati e delle guardie. Zimbardo dimostrò che le specifiche caratteristiche della situazione contestuale in cui le persone si trovavano rivestiva un ruolo fondamentale nelle condotte degli stessi.

<sup>2</sup> Kleiner Perkins Caufield & Byers's, Internet Trends Report 2013, tratto da [www.kpcb.com](http://www.kpcb.com)

<sup>3</sup> "Call to action" significa letteralmente "richiami all'azione".

<sup>4</sup> Il termine è stato coniato da Giuseppe Riva nel suo volume *I social Network*, il Mulino, Bologna, 2010. A caratterizzare l'interrealtà è la fusione di reti online e di reti offline mediante lo scambio di informazioni tra esse. Ciò permette di controllare e modificare l'esperienza sociale e l'identità sociale in maniera totalmente nuova rispetto al passato con rischi e opportunità spesso sottovalutati.

<sup>5</sup> Emmons R. A., McCullough M. E., «Counting blessings versus burdens: an experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life», *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (2), 2003, 377-389.

<sup>6</sup> Seligman M. E., Steen T. A., Park N., Peterson C., «Positive psychology progress: empirical validation of interventions», *American Psychologist*, 60 (5), 2005, 410-421

<sup>7</sup> Rimando chi fosse interessato ad approfondire questa abitudine alle pagine del libro *Il dono del silenzio* (2010) di Tich Nhat Hanh, che mi ha fornito molti stimoli in questo senso.

<sup>8</sup> Thayer R. E., Newman J. R., McClain T. M. (1974), «Self-regulation of mood: strategies for changing a bad mood, raising energy, and reducing tension», *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (5), 910-925.

<sup>9</sup> Schoenfeld T. J., Rada P., Pieruzzini P. R., Hsueh B., Gould E. (2013), «Physical exercise prevents stress-induced activation of granule neurons and enhances local inhibitory mechanisms in the dentate gyrus», *The Journal of Neuroscience*, 33 (18), 7770-7777.

<sup>10</sup> Cooney G. M., Dwan K., Greig C. A., Lawlor D. A., Rimer J., Waugh F. R., McMurdo M., Mead G.E., «Exercise for depression», *Cochrane Database Syst Rev*, (9), 2013.

<sup>11</sup> Smith J. C., «Effects of emotional exposure on state anxiety after acute exercise», *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 45 (2), 2013, 372-378.

<sup>12</sup> Ahlskog J. E., Geda Y. E., Graff-Radford N. R., Petersen R. C., «Physical exercise as a preventive or disease-modifying treatment of dementia and brain aging», *Mayo Clinic Proceedings*, 86 (9), 2011, 876-884.

<sup>13</sup> McMorris T., Sproule J., Turner A., Hale B. J., «Acute, intermediate intensity exercise, and speed and accuracy in working memory tasks: a meta-analytical comparison of effects», *Physiology & Behavior*, 102 (3-4), 2011, 421-428.

<sup>14</sup> Schmidt-Kassow M., Deusser M., Thiel C., Otterbein S., Montag C., Reuter M., Banzer W., Kaiser J., «Physical exercise during encoding improves vocabulary learning in young female adults: a neuroendocrinological study», *PLOS ONE*, 8 (5), 2013.

<sup>15</sup> Quando parlo della moneta nelle conferenze che tengo in giro, molti mi chiedono dove possono trovarle. Per questo ho deciso di realizzare delle copie identiche della mia moneta e spedirle a chi fosse interessato (per informazioni andate al sito: [www.mementovita.it](http://www.mementovita.it)).



## Così semplice da non poter dire no

### COME SEMPLIFICARE IL COMPORTAMENTO

Dopo aver lavorato sui segnali possiamo concentrarci sull'azione vera e propria, il secondo passo del circolo delle abitudini. Dobbiamo imparare a rendere così semplice un comportamento e così poco traumatico, da non essere possibile “dirgli di no”.

Questa idea è stata proposta originariamente dallo psicologo B. J. Fogg<sup>1</sup> che ha notato che i comportamenti, così come le abitudini, hanno una loro chimica che ciascuno può conoscere e sfruttare a proprio vantaggio.

Immaginiamo di avere due fiammiferi: uno piccolo come quelli in commercio e l'altro grande quanto il tronco di un albero. Se vogliamo accendere il primo, non basta desiderare che questo si accenda, ma è necessario applicare un certo livello di energia sul bastoncino affinché lo zolfo produca la fiamma. È uno sforzo minimo, ma grazie ad esso il fiammifero brucia.

Ora immaginiamo di dover accendere il fiammifero più grande. In questo caso l'energia di attivazione necessaria ad accendere il tronco di legno sarà ben superiore e la fatica sarà tale che probabilmente finiremo con l'arrenderci, sentendoci incapaci di generare la fiamma. Se volessimo però calarci nei panni del MacGyver di turno, potremmo cambiare strategia e adottare un'ingegnosa alternativa: con poco sforzo riusciremmo ad accendere quello piccolo; poi con un po' di attenzione e pazienza potremmo proteggere la sua fiammella e farla diventare gradualmente più potente e

duratura; infine, con questa fiammella, potremmo dare fuoco al tronco gigante generando così una fiamma decisamente più grande e potente.

La logica che sottende questa operazione è la medesima che dobbiamo utilizzare quando vogliamo adottare nuovi comportamenti e trasformarli in abitudini.

Così come in una prima fase non dobbiamo sforzarci di accendere il fiammifero grande, ma ottenere e mantenere accesa una piccola scintilla incandescente, allo stesso modo non dobbiamo partire con l'idea di correre quarantacinque minuti al giorno, ma piuttosto fare stretching quotidianamente (prima della corsa infatti è bene fare un po' di riscaldamento).

Nel processo di adozione di nuove abitudini dobbiamo iniziare a ragionare seguendo il fattore 1%. In altri termini dobbiamo lavorare per accendere soltanto un piccolo fiammifero. Questo perché ogni comportamento o azione richiede una precisa energia di attivazione: per fare una flessione ci vuole un'energia decisamente minore di quella che serve per fare una serie da cento. La conseguenza di questo ragionamento è che più è grande l'abitudine, maggiore è l'energia che ci servirà per adottarla: dunque per renderla possibile dobbiamo partire dalle piccole abitudini, concentrarci su quelle perché richiedono minore forza di volontà.

A questo punto, a prescindere dal tipo di abitudine che vuoi acquisire nella vita, la domanda da porsi è in che modo renderla più semplice. Per darti qualche spunto, ti invito a valutare i seguenti sei fattori di semplificazione, riflettendo se e in che modo possano essere applicabili alla tua situazione.

## *1. Ridurre il tempo*

Il tempo è la risorsa più preziosa che abbiamo a disposizione. «Il tempo è denaro» si dice, ma in realtà ha molto più valore del denaro. Infatti, se i soldi li puoi accumulare o aumentare nel corso della vita, non puoi fare lo stesso con il tempo. I minuti scorrono per tutti allo stesso modo, non li puoi fermare né congelare né aumentare. Inoltre, la nostra mente è pigra davanti a un compito che richiede tempo, si scoraggia ed è portata a rimandarlo: un modo come tanti per non farlo. Facendo un esempio concreto, se il compito è pulire tutta la casa, va a finire che non la pulisco, se invece è pulire solo la scrivania, allora posso riuscirci. Se l'obiettivo è correre sessanta minuti, non

ci penserò neanche ad andare! Se invece mi propongo di fare dieci minuti di stretching o un minuto di corsa sul posto, allora sì che mi impegno perché in entrambi i casi (pulizia e attività fisica), l'azione mi prenderà poco tempo.

Insomma se vuoi rendere un comportamento “talmente semplice da non potergli dire di no”, cerca di lavorare affinché il tempo richiesto a fare il primo scalino sia minimo.

---

### **Tempo breve, acquisti facili**

La direzione in cui si stanno muovendo i grandi siti di e-commerce è quella di semplificare i passaggi sul web per rendere gli acquisti più semplici possibili. Gli informatici e i designer che studiano le esperienze di navigazione sanno bene che se l'utente si trova in una pagina web e gli vengono richieste azioni troppo dispendiose in termini di tempo, tende ad abbandonare la pagina e di conseguenza anche l'acquisto del prodotto. Il sistema “one-click ordering” di Amazon permette di acquistare qualunque cosa in tempi rapidissimi e con pochissimi passaggi e i risultati del successo del colosso di Jeff Bezos sono sotto gli occhi di tutti. E pensa a quando guardi una serie TV su Netflix: al termine della prima puntata parte in automatico la seconda e, se non prendi in mano la situazione, puoi rischiare di passare una nottata insonne davanti allo schermo.

---

Se vuoi semplificare la tua azione, prova a renderla più rapida, in questo modo sarà più accessibile: passare il filo interdentale tra tutti i denti è scoraggiante, farlo solo su uno è fattibile; scrivere tre obiettivi della tua giornata richiede più tempo che individuarne uno soltanto; aggiungere qualche riga in più al romanzo che stai scrivendo è più semplice che prendere in mano la penna con l'idea di sviluppare un intero capitolo. Viceversa se vuoi disincentivare un determinato comportamento, dovrai far sì che richieda più tempo: se le sigarette sono sul tavolo, possono essere prese in un attimo, se invece sono nel box al secondo piano sotto terra, allora ci vuole più forza di volontà per decidere di fumarne una.

Prova a pensare perché per fare una richiesta di rimborso di un biglietto del treno arrivato in ritardo è necessario sorbirsi trenta minuti di coda. Sarà più facile arrendersi?

## ***2. Ridurre i costi***

Non avrà lo stesso peso del tempo, ma innegabilmente oggi le persone prestano una grande attenzione alla dimensione economica, fatto che ha

delle ripercussioni anche sulla modalità di strutturare le abitudini. Se il comportamento che voglio adottare ha dei costi molto alti in termini di denaro, questo può rappresentare un grande ostacolo. Ecco perché, laddove possibile, è bene adoperarsi per trovare il modo di girare a proprio favore l'elemento denaro.

Prendiamo l'esempio che tu voglia cambiare alimentazione e mangiare solo carne e verdure bio. Presto ti scontreresti con i costi alti di questi cibi e ciò potrebbe dissuaderti dall'iniziare quel tipo di alimentazione oppure potrebbe renderti difficile mantenerla per un tempo lungo. In questo caso per arginare almeno in parte il deterrente costo che per te è un freno alla nuova abitudine, potresti pensare di ricorrere a un GAS (Gruppo di Acquisto Solidale) che ti consentirà di risparmiare sulla spesa<sup>2</sup>.

Un tipico esempio di facilitazione sul fattore costo è rappresentato dai saldi, che funzionano perché rendono il comportamento di acquisto più semplice. Alcuni commercianti cercano di bypassare l'elemento dissuasore del prezzo alto offrendo pagamenti rateali, oppure proponendo uno sconto considerevole sul primo "assaggio" del prodotto. Altri presentano alcuni prodotti a prezzi alti in modo da spingere all'acquisto del prodotto quando viene messo in offerta a un prezzo particolarmente conveniente. Netflix, per esempio, basa il suo modello di business su un prezzo di ingresso bassissimo (otto euro al mese) a fronte di un'ampia scelta di film, documentari, cartoni animati e serie tv. Un'altra strategia utilizzata nel marketing per persuadere a comprare è quella di offrire un omaggio al momento dell'acquisto del prodotto. Mi spiego con un esempio personale: coloro che accedono al mio sito, se decidono di chiedere un consulto psicologico a uno dei miei collaboratori, vengono subito informati sul costo orario dell'incontro, ma gli viene anche segnalato che, accettando e prenotando l'appuntamento, riceveranno in omaggio un videocorso del valore ben superiore al prezzo del colloquio. In questo caso il grande vantaggio del videocorso farà sciogliere il piccolo timore della prima spesa da sostenere.

Così come gli altri fattori, anche il costo può essere utilizzato per disincentivare particolari azioni. Se un proiettile costasse cinquemila dollari, quanti morti in meno ci sarebbero nel mondo? Se nel mio ufficio mettessi una nuova regola che impone a chi arriva in ritardo di oltre quindici minuti il pagamento di dieci euro da mettere nella cassa adibita alle feste aziendali, quanti ritardi in meno ci sarebbero?

Pertanto a seconda che tu voglia semplificare (per invogliare) o rendere più complesso (per scoraggiare) un determinato comportamento, ricorda il fattore denaro e chiediti se e in che modo lo puoi sfruttare a tuo vantaggio.

### *3. Ridurre lo sforzo fisico*

Questo forse è l'elemento con il quale si è scontrato chiunque abbia cercato, almeno una volta nella vita, di fare un po' di esercizio fisico in modo continuativo, ovvero ognuno di noi.

Come abbiamo già visto, se è necessario un grande sforzo fisico per adottare un nuovo comportamento, sarà difficile riuscire a mantenerlo. Se la mattina, appena sveglio, ho il pensiero di andare in palestra per due ore a fare pesi, tapis roulant e addominali, è molto probabile che mi scoraggi e che ci rinunci immediatamente. Se invece il pensiero è quello di andare in palestra nell'area relax a fare una sauna e l'idromassaggio, è più probabile che ci vada e che, una volta lì, riesca a infilarci anche una mezz'ora di tapis roulant. Insomma pensando all'area relax, sono riuscito ad adottare il comportamento che mi ero prefissato come obiettivo: uscire di casa e andare in palestra. Quando andrò in palestra senza sforzi e mi troverò circondato da persone che fanno attività fisica, allora sarà più facile esercitare i muscoli. Quando avrò preso l'abitudine di fare un addominale al giorno, passare a due sarà molto più semplice, e poi gradualmente a tre, cinque, dieci, venti.

Attenzione, non dico che il sacrificio e lo sforzo fisico non siano dei valori importanti da coltivare nella vita, ma che se vogliamo effettivamente raggiungere l'obiettivo è più utile farlo poco alla volta, per evitare di fermarsi dopo pochi passi e di non arrivare a fine tragitto.

Quindi, se il comportamento che vuoi adottare o vuoi far accettare ad altri richiede uno sforzo fisico, pensa a come modificare questa componente a tuo vantaggio. Se al contrario hai intenzione di allontanare un determinato comportamento, cerca di capire come renderlo muscolarmente più impegnativo. Lavorando con aziende ingaggiate a prevenire incidenti sul lavoro, ho notato per esempio che per dissuadere gli operai di una fabbrica dall'aprire lo sportello di un macchinario pericoloso, è sufficiente creare lo sportello con un materiale molto pesante. Un'apertura che richiede più sforzo fisico può diventare un ostacolo potenzialmente salvavita per numerose persone.

#### *4. Ridurre lo sforzo mentale*

Quando lo sforzo mentale necessario ad avviare il nuovo comportamento da adottare è piccolo, siamo davanti a un elemento facilitatore, se invece è grande può essere un fattore di dissuasione.

Per esempio quando ci dedichiamo a un compito nuovo ci capita di entrare in uno stato di confusione e di indecisione e ci poniamo domande del tipo “da dove inizio?”, “quanto tempo ci vorrà per finire?”, “come devo organizzare il lavoro?”. Tutto questo può richiedere uno sforzo mentale così grande da avere un peso decisivo nella scelta finale.

Oppure, per ricorrere a un esempio molto ordinario ma concreto, proviamo a pensare come il montaggio del seggiolino dei bambini sull’automobile possa essere una passeggiata o un vero calvario, a seconda di come è stato progettato il sedile. Se al momento dell’acquisto è subito chiaro che in due mosse sarò capace di averlo montato sicuro al suo posto, sarò molto più invogliato a comprarlo perché lo sforzo mentale richiesto è insignificante.

Dunque, per mettere in atto un determinato comportamento è necessario ridurre lo sforzo mentale che esso stesso richiede. In questa direzione personalmente ho usato uno stratagemma che mi ha aiutato molto: compilare una sorta di protocollo al quale attenermi giorno dopo giorno. Il mio obiettivo era di dedicare un’ora di tempo la mattina, appena sveglio, a quelle azioni per me importanti, ma che altrimenti non avrei saputo dove infilare nella giornata piena di impegni. Quindi ho buttato giù la mia lista: 5 minuti di meditazione, 20 minuti di esercizio fisico, 20 minuti di scrittura e 15 di lettura. Questo protocollo ha funzionato da elemento facilitatore, risparmiandomi lo sforzo mentale di pensare tutte le mattine a cosa fare e da dove iniziare, lasciandomi concentrare semplicemente sulle azioni da compiere.

#### *5. Avere il consenso sociale*

Quando ciò che dobbiamo fare è poco riconosciuto dalla società in cui viviamo, sarà più difficile farlo. Se invece è ben accetto o magari scontato nel nostro contesto sociale, allora sarà più facile. Avevo un paziente che desiderava andare in bicicletta in ufficio, ma si vergognava a farlo perché

pensava che fosse considerato strano. Quando ha scoperto che altri colleghi si recavano a lavoro in bici, ha preso l'abitudine a farlo anche lui.

Quando senti che un comportamento è scarsamente approvato dal tuo entourage, prova a chiederti cosa puoi fare per diminuire questa pressione sociale. Viceversa, se vuoi scoraggiare una determinata azione, prova a creare l'effetto contrario. Un esempio pratico di questa dinamica può essere il seguente: in alcuni Stati degli USA, diversi anni fa, fu portata avanti una campagna sociale molto aggressiva nei confronti dei fumatori; era stato proibito fumare negli appartamenti privati all'interno dei condomini e il fumatore doveva uscire dal palazzo e fumare per strada, dove veniva guardato male dai passanti e disapprovato per la sua dipendenza.

## *6. Appoggiarsi a un'azione routinaria*

Adottare un'abitudine completamente nuova è molto più difficile rispetto a implementarne una che fa già parte di noi. Se abbiamo già un'azione routinaria consolidata, possiamo infatti concentrarci per aumentarne l'intensità. Se penso alla prima volta che ho prodotto e pubblicato un video su YouTube, per me è stato uno sforzo immane. Non c'era nulla di routinario dietro a quel processo e avevo mille dubbi sull'opportunità o meno di farlo. Una volta rotta questa barriera mentale e presa dimestichezza con il comportamento, la situazione si è capovolta, la strada si è fatta in discesa e potevo lavorare non più sul concetto di produrre video, ma sul farne sempre di più. Ho cominciato pubblicando un video al mese, poi uno alla settimana, oggi ogni giorno alle ore 14 un mio nuovo video vede la luce.

Se siamo invece completamente a digiuno rispetto a quell'abitudine, dobbiamo adottare una strategia differente.

Nel mio caso, per esempio, imparare a esprimere gratitudine era un comportamento che non mi apparteneva. Per facilitarmi il compito ho legato questa novità a un comportamento routinario (dare da mangiare al gatto Orazio, come già ho raccontato).

Per rendere abituale un'azione nuova, quindi, una strategia può essere quella di legarla a un'azione che si compie quotidianamente: quando tocco la moneta "memento mori" che porto nella mia tasca, mi chiedo se sto usando al meglio il tempo che ho in dono; quando inserisco le chiavi in ufficio, penso a un complimento da fare ai miei collaboratori; quando mi

lamento per un'occasione perduta, immagino a quali nuove opportunità potrebbe condurmi quell'incidente di percorso.

L'esercizio del capitolo precedente "[Imposta i tuoi segnali quotidiani](#)" ti fornirà diversi spunti per iniziare i tuoi esperimenti in questa direzione.

---

### **Il momento migliore**

I fattori di semplificazione appena descritti possono essere più o meno efficaci anche in virtù del momento della giornata in cui decidiamo di compiere una determinata azione. Ci sono infatti dei momenti della giornata, come il mattino, in cui siamo più freschi, riposati ed energici. In quei momenti mettere in atto un determinato comportamento può risultare molto più semplice. Compiere le stesse azioni subito prima di andare a dormire oppure alla fine dell'orario di lavoro potrà sembrarci invece più difficile e faticoso.

Quando la mia attività principale era quella di psicoterapeuta, ogni mese dovevo occuparmi delle fatture, per me un'incombenza noiosa e non molto piacevole: farle all'inizio della giornata (primo compito della mattina) mi permetteva di essere più lucido e di chiudere il tutto più velocemente; mentre occuparmene di sera, dopo una giornata faticosa e con poche energie a disposizione, mi richiedeva molta più forza di volontà e rischiavo di non farlo.

Uno studio<sup>3</sup> pubblicato sulla rivista *PNAS* ha mostrato come anche gli esiti delle sentenze in tribunale sono in parte influenzati dal momento della giornata in cui ci ritroviamo a svolgere un'azione così rilevante. Sì, hai capito bene: gli esiti delle sentenze, che dovrebbero dipendere unicamente dall'applicazione delle leggi, subiscono l'effetto dell'orario in cui sono pronunciate dai giudici. In particolare, secondo i risultati di questa ricerca, i detenuti avevano maggior probabilità di ottenere la libertà condizionale quando comparivano davanti ai giudici al mattino presto, quindi all'inizio della sessione, o immediatamente dopo la sospensione delle attività per la pausa pranzo. Al contrario, subito prima del pranzo, le probabilità di ottenerla erano drammaticamente basse, a causa, tra l'altro, della stanchezza e del sovraccarico cognitivo connesso al lavoro svolto. Dunque, se vuoi incentivare un comportamento alla luce di questo principio, cerca – se puoi – di collocarlo in un momento della giornata in cui hai molte energie piuttosto che quando sei stremato.

---

### **Esercizio 6 – Semplifica e rendi più complesso**

Ripensa all'azione che vuoi rendere routinaria e analizzala alla luce dei sei fattori di semplificazione in modo da avere un'idea completa di quelli che sono i punti di forza, ma anche di debolezza. In quale momento della giornata avresti più energie per portarla a termine?

Pensa poi a un'azione che vuoi allontanare dai tuoi comportamenti e prova a immaginare come renderla più difficile da compiere. Questa volta esercitati a rendere più impegnativo il suo svolgimento declinando quegli stessi fattori a disincentivare l'azione.

---

## **UN VIDEO AL GIORNO**



Mettiamo il caso che tu voglia acquisire l'abitudine di produrre un video al giorno, in modo da creare contenuti online che raccontino di te e della tua professione, per intercettare potenziali clienti per il tuo business.

Se analizzi questo comportamento alla luce dei sei fattori di semplificazione, puoi accorgerti che per te è uno sforzo mentale importante, ma il fattore denaro magari non è un problema. Puoi allora decidere di pagare una persona che si occupi della fase di montaggio dei video al tuo posto, o che venga a casa tua predisponendo il set così che tu devi solo sederti e cominciare a parlare a ruota libera.

Probabilmente ciò che in questo momento più ti blocca dall'iniziare a registrare è il fatto di mettere la tua faccia sui video (consenso sociale). Preso atto di ciò, allora potrai programmare una strategia che ti possa aiutare a superare l'ostacolo. In questo caso, ad esempio, io ho iniziato a fare video nei quali prima comparivano le slide sopra le quali registravo la mia voce; poi sono passato a fare interviste ad altri ospiti, così potevo prendere confidenza con la videocamera e imparare a gestire la mia ansia, mentre gli altri si esponevano con faccia e contenuti; solo successivamente ho deciso di comparire io stesso, ma riportando contenuti di altri (ad esempio facevo recensioni di libri o divulgavo teorie messe a punto da grandi psicologi che mi affascinavano). In un periodo mi ha anche molto aiutato girare video con l'idea di non pubblicarli, in modo da usarli solo come feedback personale e allenamento davanti alla camera, oppure registrare delle storie su Snapchat e Instagram, così da espormi al pubblico per periodi di tempo brevi e con contenuti che si autodistruggevano dopo ventiquattro ore. Infine ho preso coraggio e mi sono esposto in prima persona con le mie idee.

Dopo oltre seicento video sul mio canale Youtube, registrare ciò che penso e faccio è diventato per me del tutto naturale. Non c'è trucco e non c'è inganno: tutto sta nella ripetizione continuativa di un gesto che inizialmente è difficile e poi diventa spontaneo.

### *Abitudine 6 – Un video al giorno di Marco Montemagno*

Vediamo il “Metodo Montemagno” per fare un video al giorno: lo troverai coerente ai fattori di semplificazione descritti.

Marco la mattina si alzava alle 6 e andava a correre. Durante la corsa pensava a un argomento da affrontare in video, provando a suddividerlo

secondo la logica dei tre punti più salienti da condividere con il suo pubblico. Dopo la doccia andava in una stanza di casa sua, parte della quale era adibita a set per la registrazione, dove trovava tutta la strumentazione già pronta. Quindi non doveva ogni volta montare luci, attaccare l'audio e la camera al pc, gli era richiesto solo di sedersi alla sua scrivania, mettere la videocamera in modalità "registrazione" e cominciare a parlare. Il tempo massimo per parlare a braccio davanti alla camera era preimpostato a 20 minuti, finiti i quali passava a montare il girato e caricarlo quindi sui social per altri 40 minuti massimo. Dopodiché dedicava la sua giornata agli altri impegni della sua vita privata e lavorativa. Organizzando in questo modo la sua routine, Marco riusciva a svolgere completamente un compito sapendo che non gli avrebbe preso più di 60 minuti al giorno (fattore tempo), riusciva a fare tutto da solo a costo zero (denaro), non aveva sforzi fisici da affrontare e aveva abbattuto anche quelli mentali (la stanza era pronta e l'attrezzatura in posa, doveva solo schiacciare il pulsante per registrare); inoltre aveva agganciato l'azione nuova a qualcosa che faceva tutti i giorni (le azioni routinarie: la corsa prima e la doccia poi). Non è detto ovviamente che un ambiente così strutturato sia l'ideale per tutti quelli che vogliono fare un video al giorno. Marco ha creato un'abitudine adattando il comportamento desiderato ai punti di forza in suo possesso.

## MINIMIZZA IL CAMBIAMENTO

Rendere le cose talmente semplici da non potere dire loro "no" significa che devi *partire piccolo*, iniziare dalle piccole cose, dalle piccole abitudini, dai piccoli cambiamenti. L'idea del ribaltone della vita non funziona, o meglio, magari funziona i primi due giorni, ma poi non è sostenibile. La via proposta dal fattore 1% sostiene che è fondamentale lavorare sul mindset del cambiamento: fai un passo dopo l'altro con costanza e raggiungerai il tuo obiettivo. Se conti sul colpo di fortuna, o sul miracolo che ti farà svegliare diverso una mattina, hai davvero poche probabilità di arrivare là dove ti sei prefissato.

La motivazione e il talento sono elementi che aiutano, ma non sono questi che fanno la differenza. È la costanza nel perseguire l'obiettivo, che la fa realmente. Se il tuo obiettivo, per esempio, è tonificare il fisico, prova a iniziare con un addominale, non con cento. A cento ci arriverai nel tempo, mantenendo l'abitudine che hai preso gradualmente e che, appunto perché è

stata graduale, ti ha richiesto uno sforzo piccolo. Se il primo giorno fai un addominale e quello successivo ne fai quaranta, la fatica non è sostenibile e sarà facile abbandonare. Dobbiamo imparare a rispettare il nostro metabolismo interiore: ognuno di noi ha il proprio e non serve provare a stravolgerlo. Ciò che conta davvero è la regolarità, non importa se è la costanza di fare un addominale al giorno o di leggere una riga di libro al giorno, l'importante è che la riga sia letta e l'addominale sia fatto.

L'altro aspetto chiave per il mantenimento dell'abitudine è *continuare comodi*. Se l'incremento dell'impegno preso risulta troppo faticoso, abbandonalo e torna indietro al livello in cui lo sforzo richiesto non costava una fatica ciclopica. Soprattutto in una prima fase è molto più importante mantenere la posizione che aumentare l'intensità. È la piccola fiammella che siamo riusciti ad accendere che dobbiamo assolutamente preservare, perché è da lei che con il tempo nascerà un falò.

L'esempio che riporto qui di seguito ti aiuterà a capire meglio cosa significhi minimizzare il cambiamento. Qualche anno fa Marla Cilley, una guru dell'economia domestica, fece un esperimento in cui spiegava come fosse possibile pulire tutta la casa in cinque minuti. Marla spiegava che bastava prendere un timer, posizionarlo sui cinque minuti e pulire una parte di casa fino allo scadere del tempo. Il messaggio di questo esperimento è chiaro: se sono sul divano e la mia casa sembra un campo di battaglia, la portata del lavoro che ho davanti è talmente grande che mi scoraggio e mi invento mille scuse pur di non alzarmi dal divano: mando prima quella mail, faccio una telefonata a zia Pina che ha la sciatica e via di seguito.

Ma se quello che chiedo a me stesso è semplicemente di mettere in ordine la scrivania per cinque minuti, l'obiettivo è raggiungibile con poco sforzo, quindi lo posso fare. Aggiungiamo poi che, spesso, il fatto di esserci riuscito senza particolare fatica è un fattore di gratificazione tale da farti andare ancora avanti. Così decidi di lavare i piatti o passare l'aspirapolvere. Insomma, una volta rotto il ghiaccio, attraverso la riduzione dello sforzo necessario al cambiamento, ci si rende conto che in definitiva non era un compito insormontabile. Ma il punto centrale è minimizzare, ridurre a quel fatidico 1% in modo da ripartire e dividere lo sforzo grande in molti altri più piccoli e sostenibili.

La verità è che nei processi di cambiamento la parte più difficile è compiere il primo passo, decidere di alzarsi dal divano e riordinare la

scrivania. Male che vada non avrai pulito tutta la casa, ma la scrivania sarà in ordine e la prossima volta in altri cinque minuti farai qualcos'altro.

Sulla falsa riga dell'intuizione di Marla Cilley, oggi si possono trovare molti altri tipi di "azioni in 5 minuti". Per scoprirli è sufficiente andare su YouTube e digitare "5 minuti". Troverai tutorial che ti avviano in soli cinque minuti alla pratica giornaliera della meditazione, dell'esercizio fisico, del rilassamento, dello stretching e molto altro ancora.

Insomma, la chiave di volta per adottare nuove abitudini è renderle talmente semplici da non poter loro dire di no. Inoltre si tratta solo di cominciare. Il più delle volte rimandiamo perché abbiamo paura di non farcela, pur sapendo che prima o poi ci toccherà. E finiamo così in una situazione di insoddisfazione e frustrazione. Pensaci bene, se hai messo dei segnali sulla tua strada e hai minimizzato lo sforzo, sarà molto più facile arrivare all'obiettivo prefissato di quando puntavi solo sulla tua motivazione.

Quindi, forza, inizia con la tua nuova abitudine e ricorda: piccole azioni richiedono piccola volontà.

---

#### **Esercizio 7 – La tua abitudine in versione breve**

Come puoi trasformare l'abitudine che vuoi apprendere in una sua versione breve, della durata di un minuto? Prova a pensare a come ridurre il tempo dell'abitudine in modo che quando non vuoi o non puoi fare quello che "dovresti", tu possa avere accesso a una versione breve. Per esempio: oggi non mi va di correre per mezz'ora, quindi faccio il giro del palazzo in un minuto (anche camminando) o quello dell'isolato in cinque minuti.

---

### *Abitudine 7 – Coordinare un team in 60 secondi*

Sulla falsa riga del "pulire casa in cinque minuti" ho adottato un metodo per avere il controllo sulle attività quotidiane dei miei collaboratori con il minimo sforzo possibile<sup>4</sup>. Sapere cosa stanno facendo i miei uomini, i progressi che registrano, i compiti sui quali stanno investendo energie, per me è un dato di cruciale importanza, che tuttavia per carattere – soprattutto all'inizio della mia carriera imprenditoriale – faticavo a conoscere. Oltretutto, la comunicazione circolare di alcune informazioni chiave all'interno di un gruppo di lavoro è il primo fondamentale elemento per riuscire a cooperare senza sprechi di tempo o azioni inefficaci.

I primi tentativi che ho attuato per stabilire un ordine in questo contesto sono stati insoddisfacenti: chiedevo report scritti, di aggiornare app tecnologiche in merito all'avanzamento dei vari compiti distribuiti, di mostrarmi le “to do list” e il modo in cui venivano strutturate. Queste sono tutte azioni potenzialmente giuste ed efficaci, sia chiaro, ma non funzionano in prima battuta con tutti i collaboratori se alcuni di loro sono per natura disorganizzati o pigri.

Ho quindi rivisto la mia strategia e il primo passo è stato quello di favorire nei miei collaboratori la nascita di un comportamento talmente semplice da non potergli dire di no. Ogni giorno, per sessanta secondi, i membri del “MazzuTeam” registrano un audio messaggio nella chat di gruppo su WhatsApp. Questo audio messaggio è composto da tre parti, ognuna delle quali dura venti secondi circa.

I primi venti secondi sono dedicati a raccontare le cose importanti che ognuno ha fatto il giorno precedente, i successivi servono per riferire le cose importanti a cui ognuno si dedicherà in quella giornata, e gli ultimi venti li usiamo per condividere gli ostacoli eventuali che incontreremo e per valutare come il gruppo può essere di aiuto. STOP. In questo modo, le cinque persone nella chat possono, in cinque minuti al giorno, conoscere gli impegni importanti degli altri, prendere impegni con il gruppo su quello che andranno a fare e, allo stesso tempo, io ho la possibilità di verificare a fine serata se sono riusciti nei loro intenti oppure no (l'obiettivo da cui ero partito inizialmente).

Come responsabile del gruppo, per ricordare a tutti questo rituale mattutino, sono il primo a inviare l'audio messaggio, il segnale che ricorda il dovere fare un'azione talmente semplice da non potere dire di no.

Dopo avere instaurato questa abitudine, sarà molto più semplice implementare il sistema di rendicontazione e misurazione delle azioni messe in campo da ogni singolo membro del team.

## ZERO GIORNI ZERO

Una mia amica giornalista ha sempre pensato che non sarebbe mai riuscita ad andare a correre. Non dico a fare una maratona, ma nemmeno a correre trenta minuti tutti i giorni. Era così convinta di non farcela, che nemmeno ci provava.

Poi le ho parlato dell'1%, le ho spiegato che in realtà la cosa davvero importante per riuscire a modificare un comportamento e prendere una nuova abitudine, nel suo caso correre, era iniziare, anche in piccolo, anche solo per tre minuti. Lei ci ha provato: prima cinque minuti, poi sette, poi quindici, venti, fino a quaranta minuti. Corre lentamente, molto lentamente, a suo dire è una lumaca, ma rispetta il suo metabolismo interiore e non si preoccupa della prestazione, non pensa ad altro che a correre tutti i giorni (o quasi) secondo il suo ritmo. Non si preoccupa di quelli che la prendono in giro perché per fare un chilometro impiega nove minuti, e non dà ascolto a chi le dice che deve arrivare a correre un chilometro in sei minuti: lei rimane concentrata nell'adozione del nuovo comportamento e nel mantenerlo costante senza che lo sforzo diventi per lei insostenibile.

Una volta adottato un comportamento, per trasformarlo in abitudine l'importante è mantenerlo nel tempo. Ad aumentare l'intensità dello sforzo penseremo dopo. Crescere di intensità infatti è molto più facile una volta presa l'abitudine.

Quando leggere una pagina tutti i giorni sarà diventata un'abitudine, non sarà difficile passare a due, poi a tre e via di questo passo fino alle dieci che ti eri prefissato. Il punto cruciale sta nel mindset dei piccoli passi, dei progressi gradualmente. Non dobbiamo farci prendere dalla bulimia del tutto o niente perché è quella che ci inganna e ci riduce all'immobilità.

Se la mia amica avesse ascoltato chi le diceva che con il suo ritmo di corsa non valeva neanche la pena correre, non lo avrebbe mai fatto. Invece oggi corre, piano ma corre, e questo è quello che conta per lei.

Il concetto da tenere presente quando ci avviciniamo a una nuova abitudine è "zero giorni zero", ovvero evitare di vivere una giornata senza dedicarci affatto alla nostra azione da automatizzare. Perché uno, secondo la matematica delle abitudini, è comunque sempre meglio di zero. Lo scopo è preservare la resilienza del comportamento che vuoi trasformare in abitudine e la tua missione è proteggere quella piccola fiammella che hai acceso. Perché, se si spegne, sarà decisamente più complesso e faticoso riaccenderla una seconda volta.

Riassumendo: pensa all'abitudine che vuoi che sia costante nella tua vita e cerca di renderla più semplice possibile seguendo le indicazioni che hai trovato in questo capitolo. È così che potrai attivarla più facilmente e vincere le resistenze della forza di volontà che sicuramente di tanto in tanto arriveranno. Inoltre, in questo modo, sarai avvantaggiato anche nel poterla

ripetere giorno dopo giorno (altro elemento cruciale per automatizzare il comportamento). Una volta che hai *semplificato* l'azione che vuoi trasformare in abitudine, assicurati che nel tuo ambiente ci sia il numero più alto possibile di *segnali* (possibilmente caldi) che ti inducano a compierla immediatamente.

Prenditi il tempo necessario per riflettere su come ottimizzare questi due fondamentali parametri (semplificazione dell'azione e segnali) e – una volta fatto – saremo pronti per approdare all'argomento del prossimo capitolo: la *motivazione*.

---

### Il segreto per vincere a Risiko

Tutti più o meno nella vita hanno fatto o hanno assistito a una partita di Risiko. La strategia giusta per vincere a questo gioco è concentrare tutti i piccoli carri armati in un'unica nazione, e da lì avanzare militarmente compatti fino a conquistare tutto il continente in cui si trovano le truppe. Possedere un continente ti regala dei bonus (tipo se conquisti l'Oceania hai due carri armati ogni turno di gioco...) che puoi usare per conquistare altri territori. La strategia sbagliata, invece, è quella di disperdere lo sforzo e quindi disseminare le truppe in diverse zone: dieci in Sud America, dieci in Russia, dieci in Africa ecc. In questo modo risulterai debole su tutti i fronti, mentre se concentri lo sforzo in un unico punto, lì sarai davvero invincibile.

Ecco, è proprio questo principio della concentrazione dello sforzo che dobbiamo adottare nelle abitudini, nei comportamenti. Dunque dobbiamo anche prestare attenzione alla competizione, al conflitto tra le abitudini che abbiamo deciso di prendere. Se nel corso di una giornata ti dai dieci obiettivi, è molto difficile che tu riesca a raggiungerli tutti perché ognuno richiede uno sforzo di energia ben determinato che, inevitabilmente, riduce l'energia che hai a disposizione per raggiungerne un altro.

È un po' quello che succede con i cespugli di rose: i bravi giardinieri sanno che per preservare bellezza e salute della pianta devono potarla perché i boccioli pesano e la pianta non può reggerne troppi per essere sana e slanciata. Allo stesso modo, negli obiettivi che ci diamo, dobbiamo potare e selezionare in maniera spietata. Lo stesso va fatto con le abitudini.

Da qui ne deriva l'importanza di stilare una lista delle abitudini che vogliamo adottare e l'utilità di ordinarle per priorità. Tipo: oggi parto da questa, impiego tre settimane per automatizzarla e poi passo alla successiva.

---

<sup>1</sup> Per avvicinarsi al metodo di B. J. Fogg consiglio di visitare il sito [www.foggmethod.com/](http://www.foggmethod.com/)

<sup>2</sup> I Gruppi di Acquisto Solidale permettono di risparmiare perché, grazie all'acquisto collettivo effettuato tramite un unico ordine, il venditore ha la possibilità di abbassare il prezzo unitario.

<sup>3</sup> Danziger S., Leva J., Avnaim-Pesso L., «Extraneous factors in judicial decisions», *PNAS*, 108 (17), 2011, 6889-6892.

<sup>4</sup> A questo scopo, sono stato ispirato anche dalla lettura del libro *Il manager globale*, di Jo Owen (Giunti, 2017), top manager di alcune delle più grandi aziende del mondo e riferimento chiave sui temi della leadership e del management. Nel suo testo Owen fornisce alcune dritte fondamentali riguardo alla gestione efficace dei team di lavoro.

## La motivazione

### INCREMENTARE LA MOTIVAZIONE

Come ho già detto, sono un po' perplesso nel dare ascolto ai “motivatori” che lavorano su quella motivazione che abbiamo definito “estrinseca”, un elemento piacevole e capace lì per lì di dare una “carica” utile, ma sulla lunga corsa non è sufficiente.

La forma di motivazione più potente è quella intrinseca, che è fondamentale nella vita di ciascuno e spesso è la ragione per la quale decidiamo di lavorare e di lottare duramente. Questa spinta necessaria a tagliare il traguardo può essere sicuramente allenata e rinforzata dalle abitudini che impariamo a sviluppare.

Con motivazione intrinseca – quella che in precedenza abbiamo anche chiamato “automotivazione” – si intende una fortissima determinazione che nasce dentro ognuno di noi. È il caso per esempio di quelle persone sovrappeso che decidono di dimagrire non per compiacere le aspettative di un altro (un partner, un gruppo di amici, la società), ma per ragioni tutte loro, come riconquistare la stima in sé stessi, piacersi o mantenere una buona salute. Oppure è il caso di chi sogna di attraversare il ponte di Verrazzano tra due ali di tifosi sconosciuti nella maratona di New York e, tenendo fisso in mente quell'obiettivo, si allena tutti i giorni, magari cominciando con cinque minuti di corsa.

La chiave di tutto, in realtà, sta nel *significato* che dai a quello che fai. Mi spiego meglio: se ti chiedessero per quanto denaro saresti disposto a spararti un colpo in testa, probabilmente risponderesti che non esiste somma



abbastanza grande per giustificare la messa a repentaglio della tua vita. Eppure ogni giorno, in tutto il mondo, centinaia di migliaia di persone lo fanno per pochi soldi. I militari in zone di guerra, dati i guadagni limitati a fronte del pericolo che corrono, è chiaro che agiscono per una ragione e per un significato ben preciso, come la difesa della patria per esempio. Per questo, a mio parere, il *significato* di ciò che facciamo ha un peso maggiore nel raggiungere un obiettivo rispetto alla motivazione estrinseca, ovvero alla carica che ti viene da fuori. Senza andare a scandagliare il senso che ognuno di noi dà alla vita, propongo di porti queste due domande che potrebbero servirti da spunto di riflessione in questa direzione:

1. *Quello che fai è utile solo a te o anche alle persone che ti stanno intorno?* Ovvero, stai solo facendo accumulare scartoffie alle persone che hai davanti o le stai aiutando a scegliere l'assicurazione migliore che, forse un giorno, potrà salvargli la vita? In entrambi i casi l'azione è la stessa, ma il significato cambia. Nel primo caso l'azione ha una motivazione "egoistica", nel secondo è aperta al bene altrui.
2. *Fallo tuo.* Tra mettere a tavola una torta istantanea (di quelle che si preparano con l'aggiunta di poca acqua e una rapida cottura in forno) o metterne una preparata con le proprie mani (che richiede tempo, impegno e cura), la maggior parte delle persone, nonostante il vantaggio del tempo della prima, va sulla seconda opzione. Come mai? Perché nella torta fatta in casa sente di aver contribuito in prima persona alla sua creazione e ne percepisce anche tutto il merito: sono tutte ragioni che, in definitiva, ci fanno sentire motivati. Insomma perché ti piaccia ciò che fai è importante che tu ci metta un tuo taglio particolare, qualcosa che lo caratterizzi.

Anche nel processo di acquisizione delle abitudini trovare il significato è una sorta di assicurazione sulle probabilità di riuscita. Se ci affidiamo alla motivazione che arriva dall'esterno invece che al senso che diamo a ciò che vogliamo fare, sarà molto più difficile (non impossibile, ma decisamente più complesso e faticoso) raggiungere il risultato cui tendiamo.

Date queste premesse, e considerando che la motivazione è solo una parte del tutto, vediamo tre elementi che ci permettono di incrementarla o ridurla.

1. Il primo elemento si trova sull'asse delle *sensazioni*: il comportamento da agire provoca piacere, o causa dolore?
2. Il secondo si trova sull'asse delle *aspettative*: è un comportamento che stimola la nostra speranza, o ci incute timore?
3. Il terzo si trova sull'asse dell'*appartenenza*: se faccio quella cosa mi sento socialmente più accettato o, al contrario, rifiutato?

In sostanza, se vogliamo aumentare la nostra motivazione dobbiamo agire cercando di rendere più *piacevole* il comportamento da adottare, stimolare la nostra *fiducia e speranza nel futuro* e sentirci più *accettati* nel nostro contesto sociale.

Per esempio, se io volessi motivare me stesso a correre, dovrò far sì che la corsa mi faccia stare bene, generi in me fiducia nel futuro e mi faccia sentire accettato da coloro che mi stanno attorno. Ecco come posso agire nella pratica:

- *Sensazioni*. Correre ascoltando la mia musica preferita, oppure usare un abbigliamento più comodo e più tecnico ecc. Una volta mi capitò di cominciare la mia corsa quotidiana sbagliando playlist e quando misi le cuffie realizzai che stavo per correre in compagnia di Albano e Romina. Lo ammetto, non ce l'ho fatta. Io sono più tipo da Vasco Rossi, colonna sonora di Rocky ecc., andare sulle note di *Ci sarà* non fa per me.
- *Aspettative*. Scrivere su un foglio i benefici ai quali andrò incontro correndo (migliore stato di salute del cuore e dei muscoli, fisico più tonico e asciutto, possibilità di mangiare un dolce in più grazie alle calorie bruciate con la corsa ecc.). Questo può aiutare a rinforzare le mie aspettative. Posso inoltre confrontarmi con altre persone la cui vita è cambiata in meglio grazie alla corsa, leggere libri sull'argomento, iscrivermi a un forum o a un gruppo Facebook di runner per vedere da vicino i risultati raggiunti dai membri di quella community. Posso anche immaginare come cambierebbe in meglio la mia vita se corressi tutti i giorni.
- *Appartenenza*. Aggregarmi a un gruppo di amici runner che credono nel valore benefico della corsa e hanno cura del proprio corpo. Oppure entrare in quei gruppi sui social in cui gli amanti di questa pratica sportiva condividono esperienze e sensazioni. Circondandomi di persone che fanno già da tempo quello che io mi sto accingendo a fare, otterrò il

risultato di sentirmi rinforzato nella mia idea di “agire bene”, di non essere “strano”, insomma di sentirmi parte di un gruppo.

---

#### **Esercizio 8 – Motivati all’abitudine che vuoi acquisire**

Scrivi su un foglio come puoi rendere più piacevole l’esperienza dell’abitudine che vuoi attivare, come puoi rinforzare le aspettative e quindi aumentare la speranza e la fiducia legate a quell’esperienza e come puoi potenziare il senso di appartenenza connesso.

---

### **COME DEMOTIVARE ALCUNI COMPORTAMENTI**

Come abbiamo detto, i tre elementi indispensabili a sviluppare nuove e corrette abitudini possono essere sfruttati anche per abbandonare i comportamenti che consideriamo negativi o addirittura nocivi.

Prendiamo l’esempio del fumo e vediamo nel dettaglio come utilizzare sensazioni, aspettative e appartenenza allo scopo di perdere il vizio della sigaretta, partendo dalla premessa che questi elementi non basteranno per smettere di fumare, ma potranno almeno essere utili per rendere più complicata l’azione.

1. Sull’asse delle *sensazioni* posso comprare una marca di sigarette che non mi piace, decidere di non fumare più in casa ma solo sul terrazzo al freddo (azione che a sua volta mi costringe a imbacuccarmi o addirittura ad armarmi di ombrello), o ancora fare un patto con me stesso per il quale ogni sigaretta che accendo devo romperne un’altra.
2. Riguardo alle *aspettative* potrei cercare di generare la paura del fumo attraverso le seguenti azioni: organizzare incontri con dei malati di cancro ai polmoni, guardare documentari sui danni alla salute provocati dal fumo, prendermi del tempo per riflettere sulle conseguenze negative cui andrò incontro se non modifico questo mio comportamento. Oppure agire in ottica opposta e smuovere le aspettative positive rispetto allo smettere di fumare, leggendo per esempio il famoso libro di Allen Carr: *È facile smettere di fumare, se sai come farlo*, che imposta attorno a questa strategia buona parte della sua tesi.
3. Infine, sul piano dell’*appartenenza*, ovvero dell’accettazione sociale, posso frequentare più persone che non fumano, magari salutisti indefessi

che mi guardano con aria di rimprovero non appena tiro fuori un pacchetto di sigarette.

Inoltre, tornando alle indicazioni date nei capitoli precedenti, posso adoperarmi per rendere più complessa l'azione di fumare lavorando sui segnali che mi spingono all'azione del fumo, rendendoli più freddi o nascosti possibili e lasciare l'accendino nel bauletto della moto, non lasciare il pacchetto di sigarette in bella vista e neppure foto di gente che fuma in giro per la casa ecc. Posso anche impormi delle regole, come fare trenta flessioni prima di una sigaretta, oppure fare una donazione economica a un'associazione senza scopo di lucro ad ogni pacchetto acquistato.

È chiaro che da soli tutti questi input non sono sufficienti a far perdere il vizio del fumo, e che ognuno deve ricercare la propria leva personale per cambiare comportamento, tuttavia sono uno spunto che può portare a ridurre la motivazione ad accendere una sigaretta dietro l'altra.

Riassumendo: la motivazione a compiere o non compiere una determinata azione può essere rinforzata o indebolita usando in chiave positiva o negativa le sensazioni che essa stessa genera, le aspettative che suscita e l'accettazione del gruppo sociale al quale sentiamo di appartenere.

Prova ora ad applicare queste indicazioni alla tua situazione specifica e comprendi cosa funziona di più nel tuo caso.

## MOTIVAZIONE EXTRA: ALTRE TRE LEVE MOTIVAZIONALI

Vorrei fornirti tre ulteriori strumenti per prendere in esame il fenomeno della motivazione. La premessa è che di norma il picco della nostra motivazione lo raggiungiamo nel momento in cui ciò che dobbiamo fare non è troppo facile né troppo difficile.

Se, per esempio, dovessi giocare a scacchi con Kasparov, ben presto mi annoierei perché non avrei alcuna possibilità di farcela. Allo stesso tempo, se dovessi giocare con mio figlio di 6 anni la difficoltà della partita sarebbe troppo poco sfidante, e ben presto non troverei la spinta a continuare il gioco, se non per il piacere di stare insieme. Nel caso di una partita a scacchi, la situazione ottimale sarebbe quella di sfidare un mio pari, o magari un giocatore appena un po' migliore di me, quel tanto che mi spinge a tirare fuori qualcosa in più rispetto a quanto sono abituato a fare con torri e alfieri. In questa situazione sfidante al punto giusto, sentiamo di entrare

nello stato di flusso, *flow*: una sorta di trance agonistica, a lungo studiata dallo psicologo Mihaly Csikszentmihalyi, nella quale non avvertiamo stanchezza o distrazione e diamo il meglio di noi stessi.

Le situazioni nelle quali le persone sono tendenzialmente portate ad attivarsi in modo ottimale e a entrare nello stato di flow sono tre, e corrispondono alle tre leve motivazionali che tu stesso puoi provare per capire quale ti si adatta meglio:

1. Le situazioni al 50%. Sono quelle dell'esempio della partita di scacchi, dove le possibilità che vinca tu o il tuo avversario sono pari. Da questa condizione di parità puoi trarre la motivazione a impegnarti e a tirare fuori il meglio di te.
2. Il 25% in più. Questa idea viene dal mondo della finanza. Se guadagni 100 000 euro all'anno, potrebbe motivarti il fatto di guadagnarne 125 000 l'anno prossimo, mentre un obiettivo di 200 000 euro potrebbe risultarti irraggiungibile e andare ad abbassare la tua motivazione. Nell'impostare i tuoi obiettivi quindi, se vuoi che siano motivanti, pensa a qualcosa che possa farti saltare al livello successivo, ma che sia allo stesso tempo raggiungibile.
3. La regola dell'80%. Questa strategia propone di investire in una determinata azione l'80% dello sforzo, non il 100%. Investire il 100%, infatti, porterebbe velocemente a consumare tutte le energie a disposizione e, con molta probabilità, a interrompere il corso delle azioni perché, nel tempo, non sarebbe più sostenibile. Per mantenere alta la tua motivazione, mantieni quindi un tesoretto del 20% di energia da parte.

---

### **I comportamenti che non ti piace agire**

Compiere delle azioni che non ci piacciono è una questione molto complessa e riuscire a creare su queste delle abitudini rischia di essere un'impresa titanica. Per esempio, studiare un argomento o pulire casa e lavare i piatti con costanza può essere difficile, se non piace farlo. Le alternative a cui ricorriamo quando non vogliamo compiere delle azioni sono queste tre: delegare, cambiare abitudine oppure far sì che la nostra abitudine sia più stimolante.

Vediamole nel dettaglio partendo dalla più scontata, ovvero delegare il lavoro: se proprio non sono tagliato per fare le pulizie, prendo una colf che lo faccia per me; se mi sento morire a tenere la contabilità in ordine per il commercialista, chiedo alla mia assistente di farlo al posto mio. È pur vero che non tutti i compiti possono essere delegati: se voglio correre per tonificarmi, non posso mandarci il vicino di casa al posto mio per 15 euro lordi all'ora. In questi casi si può ricorrere al cambiare abitudine. Se quando vai a correre nel parco non riesci a trovare piacere concentrandoti sulla bellezza della natura, ma ti soffermi solo e soltanto sulla sofferenza dei tuoi muscoli, allora potresti pensare di

cambiare sport, per esempio andare a giocare a basket. Così riusciresti a stare in mezzo a un gruppo di giocatori, ti divertiresti e allo stesso tempo correresti come un disperato senza sentire più la fatica: a fine partita, avresti comunque bruciato un bel po' di calorie e raggiunto il tuo obiettivo iniziale, quello di tonificarti. Se non fosse possibile sostituire un'abitudine con un'altra più piacevole e che arrivi agli stessi risultati, allora devi focalizzarti sulla terza via, che richiede più creatività da parte tua e consiste nel rispondere a questa domanda: cosa puoi fare per rendere questa abitudine più eccitante, stimolante o emozionante facendola in modo diverso da prima?

Un esempio pratico: trovi noioso studiare un determinato argomento per un esame universitario, come puoi far sì che sia più stimolante? Davanti ai miei esami "mattone" trovavo una spinta nello studiarli con un gruppo di amici la cui compagnia mi tirava su di morale, oppure provavo ad applicare metodi di studio nuovi e per me sconosciuti, come le mappe mentali, le mnemotecniche, l'utilizzo di metafore o visualizzazioni. Oggigiorno si potrebbe cercare di approfondire quel tema "ostico" con l'ausilio di video trovati su YouTube, o provare a "googolare" quei concetti per scoprire come sono utilizzati nella vita di tutti i giorni dalle persone. In questa tecnica un vero maestro è John Peter Sloan, il comico e attore che ha messo in piedi un sistema innovativo ed efficace per imparare l'inglese ridendo: con i suoi podcast, video e libri, il tempo dedicato allo studio dell'inglese sembra volare e le sue spiegazioni ti restano dentro continuando a frullarti in testa nei giorni successivi alla lezione. John spiega bene come questa sia stata una soluzione da lui adottata dopo aver constatato la pigrizia e la noia degli studenti di fronte a un argomento nuovo.

La gente ha voglia di ridere e divertirsi. Laddove è possibile accostare questo tipo di esperienza a una che invece viviamo come un dovere faticoso, perché non approfittarne?

---

## Anatomia delle abitudini (in pratica)

### DALLA TEORIA ALLA PRATICA

Nel [capitolo 3](#) abbiamo introdotto il concetto di “anatomia delle abitudini”, ossia la loro struttura e abbiamo scoperto che le abitudini sono composte da un circolo formato da segnale, azione e beneficio.

1. *Segnale*. L’input che fa scivolare la persona in automatico dentro a un comportamento.
2. *Azione*. L’atto in sé, ciò che si mette in azione in risposta a un dato segnale.
3. *Beneficio*. La gratificazione, la ricompensa che deriva dall’avere compiuto l’azione innescata dal segnale.

Per chiarire questo circolo abbiamo usato l’esempio del semaforo: quando scatta il verde (segnale), premiamo il piede sull’acceleratore (azione), attraversiamo l’incrocio e ci avviciniamo alla meta che vogliamo raggiungere (beneficio). Inoltre abbiamo detto che un’abitudine, per poter essere mantenuta nel tempo, deve essere attivabile, raggiungibile e interessante.

Date queste premesse, vediamo ora nella pratica cosa significhi l’anatomia delle abitudini, prendendo un esempio di un comportamento ordinario tratto dalla quotidianità: svegliarsi presto la mattina (per chi non lo sapesse, è una delle abitudini considerate “vincenti” da coloro che hanno raggiunto grandi risultati nella vita).

## *Abitudine 8 – Svegliarsi alle 6 del mattino*

Svegliarmi presto, alle 6 del mattino, non era per me un'abitudine semplice da acquisire (ai tempi del liceo ero uno di quelli che, pur di dormire un quarto d'ora in più, aveva sacrificato la buona abitudine di fare colazione). Tuttavia, a un certo punto della crescita professionale e personale, ho capito che per dare il meglio come padre, marito, lavoratore e per riservare anche un po' di tempo ai miei interessi, l'unica soluzione era anticipare la sveglia. In accordo con il modello fin qui visto, ho proceduto per fasi:

- *Segnali.* Ho lavorato sui segnali caldi necessari ad attivarmi: dopo alcuni tentativi non particolarmente graditi a mia moglie (una suoneria rock, un simulatore d'alba, una specie di lampada che al sorgere del sole riproduce i cinguettii degli uccellini e inonda la camera di luce, e il tentativo di dormire con la tapparella alzata e le finestre aperte) ho trovato la mia soluzione ideale. Quale? Impostare alle ore 6 la funzione "vibrazione" del mio fitbit (un modello di orologio che porto con me notte e giorno): con il polso che trema è oggettivamente impossibile continuare a dormire. Una volta in piedi, il più è fatto.
- *Semplificazione.* Una volta impostati i segnali, mi sono concentrato sulla semplificazione dell'azione, cercando di rendere il più possibile raggiungibile l'obiettivo. Prima di tutto ho cambiato l'ora di andare a letto: non più a mezzanotte, ma due ore prima, alle 22. Poi, ricordando che nessun cambiamento strutturale può avvenire dalla sera alla mattina, ho impostato l'anticipo della sveglia un po' per volta: prima 6:50, poi 6:45 e così via fino alle 6, seguendo il mio ritmo interiore affinché questo cambiamento non fosse troppo faticoso, e dunque insostenibile, per il mio fisico e per la mia mente. Ho provato anche a lasciare in un'altra stanza il cellulare con la sveglia impostata, ma ho dovuto abbandonare presto questa strategia, perché insieme a me si svegliava tutta la famiglia che non era affatto entusiasta. Infine, dopo avere scoperto che spesso al mattino ci sentiamo stanchi e assonnati perché siamo disidratati, ho preso l'abitudine di mettere un bicchiere d'acqua sul comodino per berlo appena sveglio in modo da attivarmi subito, o quasi.
- *Motivazione.* Infine ho lavorato sulla motivazione interiore, l'ultimo ingrediente per completare la ricetta dell'acquisizione di una nuova



abitudine. Agendo sulla sfera delle sensazioni piacevoli, ho legato la sveglia all'ascolto di buona musica mentre mi dedico alle mie cose. Per quanto riguarda l'aspettativa, ho scritto su un foglio tutti gli elementi positivi della sveglia anticipata: cosa posso ottenere grazie alle ore guadagnate (che non raggiungerei se dormissi). Ho anche letto libri di persone che raccontano come sia cambiata in meglio la loro vita grazie alla routine mattutina e mi sono immaginato come sarebbe cambiata in un anno la mia. Sul fronte dell'appartenenza mi sono trovato un partner di risveglio (una persona con cui avere un appuntamento alle 6 del mattino) e un gruppo di persone che condividevano la necessità di svegliarsi alle 6, con i quali per diversi giorni ci siamo scambiati il buongiorno su Mindlab (il mio gruppo online dedicato alla crescita personale).

---

#### **Esercizio 9 – Unisci i puntini**

Prova a ripensare a tutti gli argomenti trattati finora e a come adattarli all'abitudine che vuoi implementare. Quali segnali caldi puoi inserire per attivare l'azione? Quale comportamento semplificato devi eseguire? In che modo puoi aumentare la motivazione a farlo?

---

## **LE ABITUDINI CHIAVE**

Prima di passare al [prossimo capitolo](#) vorrei introdurre il concetto di “abitudine chiave”, che ho appreso leggendo gli studi di Charles Duhigg<sup>1</sup> e che ha catturato subito la mia attenzione.

Partiamo dal presupposto che le cattive abitudini non sono facili da abbandonare, ma vanno sostituite con altre più funzionali. A questo scopo è utile appoggiarsi alle cosiddette “abitudini chiave”, quelle che hanno la capacità di imprimere una svolta nello stile di vita di una persona, svolgendo un ruolo fondamentale.

L'impatto che un'abitudine chiave ha sulla nostra quotidianità è simile a quello conosciuto come “effetto domino”. Per comprendere questo concetto, proviamo a pensare a una persona che prende l'abitudine di andare a correre tre volte alla settimana; poi, a forza di farlo, magari potenziando questo comportamento con letture di libri sul correre, scopre che osservando una dieta più equilibrata correre sarà meno faticoso e sarà

anche più facile migliorare la prestazione. Successivamente inoltre capirà che mangiando in modo più sano e consapevole sta rispettando l'ambiente e, dietro a questa consapevolezza, comincerà a fare la raccolta differenziata. Oppure capirà che sospendendo il fumo avrà molta più resistenza nella corsa, e, per questo, sarà più motivato a ridurre le sigarette, e così via.

Il concetto è che da un'abitudine chiave (la corsa) ne sono derivate altre direttamente connesse ad essa (il miglioramento nell'alimentazione, il rispetto dell'ambiente, l'astensione dal fumo).

Anche se non possiamo stilare un elenco di abitudini valide per tutti, perché variano da persona a persona, quelle che ho visto essere solitamente le più ricorrenti sono l'esercizio fisico, la meditazione, il diario quotidiano, la formazione (leggere, frequentare corsi, passare del tempo davanti a videocorsi ecc.) e alzarsi prima la mattina.

E non è neppure possibile stabilire a priori quale sia un'abitudine chiave per Tizio, Caio o Sempronio, perché spesso, solo dopo che l'abitudine è entrata a far parte stabilmente della propria vita, si capisce che quella è un'abitudine chiave. In quel caso, guardandosi indietro, si realizza che a partire dal momento in cui è stata acquisita, questa ha dato il via al cambiamento.

Come sempre vale il suggerimento che ora anche tu devi trovare la tua.

---

### **Esercizio 10 – La tua abitudine chiave**

Per mettere a fuoco quale potrebbe essere la tua abitudine chiave, può essere d'aiuto porti la seguente domanda: cosa fai nei tuoi giorni migliori?

Prenditi del tempo e scrivi le azioni che compi nelle giornate che per te sono positive: cerca di individuare eventuali comportamenti ricorrenti... forse la tua abitudine chiave sta lì.

In alternativa, prova a mettere in atto un'azione capace di causare un effetto domino tra quelle che ho suggerito precedentemente. Poi osserva e analizza i risultati che raccogli.

---

<sup>1</sup> Duhigg C., *The power of habit*, Random House, New York, 2012 (trad. it. *Il potere delle abitudini*, TEA, Milano, 2014).

## Le abitudini basate sull'identità

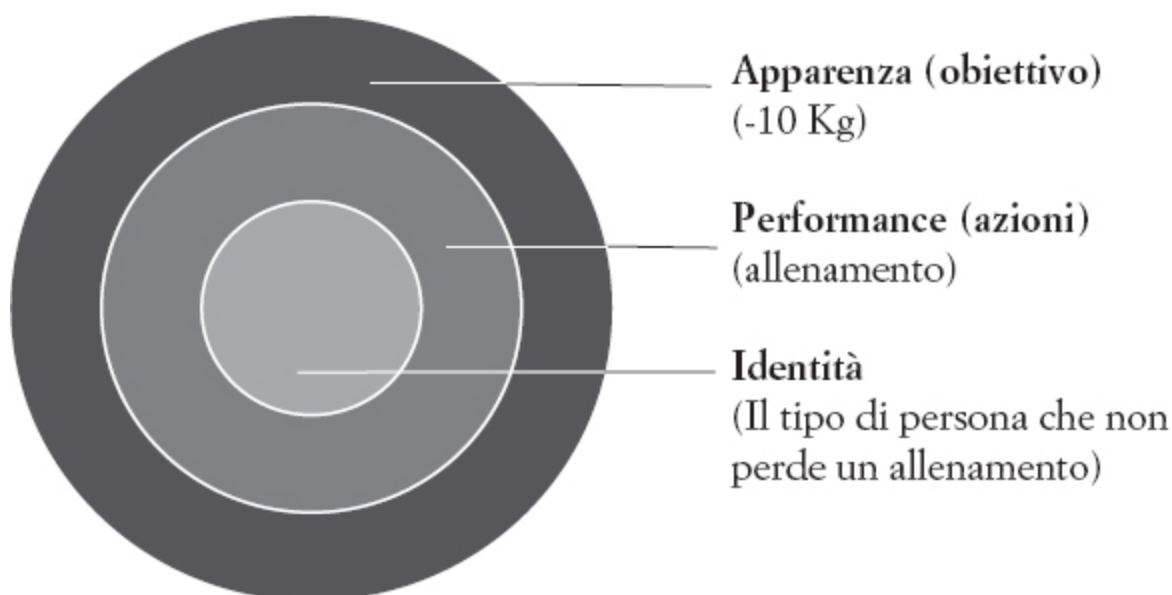
### COME UNA CIPOLLA

Fino a questo momento abbiamo analizzato e approfondito due pilastri fondamentali per l'acquisizione di nuove abitudini: il mindset, ossia l'atteggiamento mentale, e l'anatomia delle abitudini che implica il lavoro sui segnali, sulla semplificazione e sulla motivazione. Continuando a lavorare sul tema delle abitudini, ho preso in considerazione anche un possibile nuovo approccio, basato non tanto su cosa fare, ma su chi vogliamo diventare, quindi sulla identità. Questo nuovo approccio non è in contrasto con il precedente, anzi, i due metodi sono complementari e possono procedere insieme su due binari paralleli.

Per comprendere il principio dell'identità, provate a immaginare una cipolla che per sua natura è composta da diversi strati visibili se sezionata orizzontalmente: uno strato esterno, quello dell'*apparenza*, uno successivo della *performance*, e l'ultimo, il cuore della cipolla, che è quello dell'*identità*.

Quando vogliamo raggiungere qualcosa o pensiamo a un comportamento da implementare, generalmente intraprendiamo il percorso a partire dall'esterno, dall'apparenza. Se voglio perdere 10 kg, parto dallo strato dell'apparenza che corrisponde all'obiettivo che voglio raggiungere, cioè diminuire di peso. Entrando un po' più dentro la cipolla, arriviamo alla performance, dunque alle azioni che è necessario compiere per raggiungere la meta. Nella maggior parte dei casi ci fermiamo a "mangiare" questi primi

due strati della cipolla (apparenza e performance), lasciando incompleto il percorso che arriva al cuore.



**Figura 8.1** – Gli strati della personalità.

Se chiedo a una persona che guadagna molti soldi: «Come fai?». Lui verosimilmente mi risponde: «Lavoro sedici ore al giorno sei giorni alla settimana». Così mi dà una risposta a livello di performance, ossia mi indica l'azione che deve essere compiuta per raggiungere l'obiettivo. Se voglio perdere 10 kg e chiedo a un amico che è appena dimagrito come è riuscito nell'impresa, probabilmente la risposta sarà: «Sono andato tre volte alla settimana in palestra e ho seguito una dieta a zona». Ancora una risposta a livello di performance.

Il punto è che i nostri sforzi e la nostra attenzione si concentrano sempre e solo sui primi due strati della cipolla, tralasciando quello più interno. Mentre dovremmo ribaltare completamente la prospettiva e partire dal cuore della cipolla, dall'identità. Un'abitudine basata sull'identità è un'abitudine che parte dal nocciolo e, come tale, è assolutamente più radicata e profonda, perciò più solida.

La domanda che dovremmo porre al nostro interlocutore (e a noi stessi), non è cosa ha fatto per perdere 10 kg, ma che tipo di persona è per riuscire a raggiungere quel peso. Prova a domandartelo: che tipo di persona è quella che non salta nemmeno un giorno di allenamento in palestra durante la

settimana, e poi finisce con il perdere 10 kg? Che persona è quella che riesce a lavorare con gioia e passione sedici ore al giorno senza perdere lucidità e, quindi, riuscendo a guadagnare molto denaro? Dovremmo anche chiederci come conoscere meglio questa persona, comprendere il suo modo di pensare, come si comporta davanti agli ostacoli, come struttura la sua giornata, quali sono i suoi valori e quali i suoi grandi sogni.

In sostanza, dobbiamo oltrepassare lo strato della performance e andare dritti al nocciolo della questione, dritti all'identità. Per acquisire nuove abitudini dobbiamo sviluppare delle personalità più funzionali a mettere in campo le azioni necessarie a raggiungere l'obiettivo.

Per cominciare poniti la domanda chiave: «Che tipo di persona devo diventare per arrivare là dove voglio?». Successivamente puoi concentrarti sull'identità di chi ha tagliato quei traguardi ai quali anche tu aspiri, leggendo i suoi libri, guardando i suoi video su YouTube, respirando la sua stessa aria, parlando con chi gli è a stretto contatto, trovando un modo per metterti nei suoi panni e acquisire il suo mindset. Se poi conoscessi qualcuno in prima persona sarebbe ancora meglio!

Questo procedimento ti permetterà di spostare l'attenzione dalle azioni alla personalità. È chiaro che, lavorando su uno strato più profondo, il cambiamento che andrai a costruire sarà più solido e radicato. Di fatto, la maggior parte delle persone desidera cambiare comportamento senza cercare di modificare le proprie credenze profonde, e questo non sempre è possibile.

Da psicologo e psicoterapeuta, avendo lavorato a lungo a stretto contatto con persone che volevano cambiare la loro personalità, posso dire che non è un gioco da ragazzi. Alcuni cambiamenti sono sicuramente più semplici di altri, alcune persone sono facilitate a modificare determinati tratti e altre invece sono più in difficoltà. Lavorare sulla propria identità, anche parzialmente, è un processo che richiede tempo, talvolta anche l'aiuto di uno specialista e comunque non sempre è possibile farlo.

Qui di seguito ti fornisco delle indicazioni che possono esserti utili a tale proposito. Sono strumenti che ho provato sulla mia pelle e trovo che siano molto potenti, anche se ovviamente non miracolose.

**NUOVO MINDSET IN TRE PASSAGGI**

Vediamo ora una proposta di protocollo per iniziare a cambiare il nostro mindset verso questa nuova direzione. Il processo si articola in tre passaggi fondamentali:

1. Acquisire il nuovo mindset.
2. Esercitare il mindset.
3. Condividere.

Poniamo il caso che tu sia un lavoratore dipendente, ma vuoi cercare di metterti in proprio e cambiare la tua carriera lavorativa. Per farlo devi quindi sviluppare un'identità imprenditoriale. Ecco come puoi procedere nelle tre fasi elencate sopra.

### *1. Acquisisci il nuovo mindset*

L'obiettivo di questo primo scalino è quello di comprendere i bisogni che muovono gli imprenditori nelle loro azioni, vale a dire che cosa li entusiasma e li ricarica, come affrontano i problemi, a quali elementi prestano attenzione, come prendono le decisioni, cosa li preoccupa: ciò significa mettere a fuoco la loro identità e comprenderne il significato. Puoi pensare di frequentare workshop assieme a loro, intercettarli in altri contesti in cui si muovono, oppure leggere libri scritti da figure di spicco di questo mondo. Ovviamente riscontrerai degli elementi che si ripeteranno spesso nel modo di approcciarsi dei vari personaggi, come anche delle differenze nel loro pensiero. Prendi nota di tutto e rifletti su cosa può esserti utile e se ha senso integrarlo nel tuo attuale modo di pensare.

### *2. Esercita il mindset*

Dopo avere compreso la logica del funzionamento mentale di quella determinata identità, devi metterla in pratica, in modo da padroneggiarla meglio. È solo agendo, infatti, che possiamo imparare e comprendere quanto prima avevamo solo intuito, realizzando il significato delle azioni e come reinterpretarle alla luce della nostra unicità. Nel caso specifico, potresti frequentare uno “startup weekend”, ovvero un evento nel quale hai l'opportunità di lavorare al progetto della tua startup per due giorni di seguito, all'interno di un ecosistema ricostruito fedelmente come se fosse

quello di chi lavora realmente a una startup. Alla fine dei due giorni di lavoro sullo sviluppo del tuo progetto, puoi provare a lanciarlo: ovviamente non è importante se avrai successo o fallirai, ma quello che conta è mettere “le mani in pasta” e cementificare il mindset sul quale stai lavorando.

### *3. Crea opportunità di condivisione*

L’ultimo passaggio è quello di raccontare agli altri la tua esperienza. Puoi parlarne con amici e confrontarti con il loro punto di vista o pubblicare un articolo per il tuo blog e invitare gli altri a commentarlo. Riporta quello che hai capito, le nuove idee che ti sei portato a casa, le modifiche che apporterai alla tua vita. Un metodo molto efficace è scrivere una lettera a un interlocutore per te importante (non c’è bisogno di inviarla) e spiegargli perché quel mindset secondo te è potente e può portare dei vantaggi nella tua vita. Entra pure nei particolari, come se dovessi suggerire al tuo interlocutore di agire come stai agendo tu, e motiva la tua scelta. Il solo atto di scrivere queste informazioni rinforzerà dentro di te il punto di vista in questione.

All’inizio del capitolo ho specificato che dobbiamo lavorare su due canali paralleli: identità e anatomia delle abitudini. Perché? Perché facendolo andiamo ad agire su una doppia direzione, aumentando le nostre possibilità di raggiungere l’obiettivo. In sostanza, se da una parte mettiamo in atto un cambiamento a livello di identità, ci troveremo a fare delle cose diverse; se d’altra parte mettiamo in atto cambiamenti sul piano dell’anatomia delle abitudini e quindi ci concentriamo sul fare cose diverse, allora finiremo con il cambiare noi stessi a livello identitario.

Per portare un esempio personale, quando ho iniziato a fare video per il web, ero una persona molto diversa da quella che sono oggi. Questo non solo perché sono passati diversi anni e il tempo ha fatto il suo corso, ma perché l’atto di fare i video mi ha cambiato dentro. Per realizzare il mio canale YouTube ho dovuto imparare a parlare in pubblico, a stare davanti a una camera e a gestire l’emotività in maniera efficace. Ho appreso le basi dello storytelling, ho acquisito dimestichezza con le tecniche di montaggio dei video, ho approfondito le strategie di marketing sul web per diffonderli al meglio e ho letto centinaia di libri per trovare ispirazioni e concetti da inserire nei video. Mi sono anche confrontato con colleghi, ho conosciuto

nuove persone, ho rivisto me stesso più e più volte sullo schermo per capire come migliorarmi, e mille altre cose che mi hanno portato a essere un professionista più completo e aggiornato, una persona diversa. L'azione del fare video ha comportato un cambiamento anche nella mia identità, mi ha spinto a incontrare un nuovo mindset che gradualmente ho adottato.

Allo stesso tempo ho lavorato per implementare una nuova identità che mi rinforzasse nel processo di acquisizione delle competenze necessarie a costruire il mio canale YouTube perché fosse un punto di riferimento per il maggior numero possibile di persone. Così mi sono avvicinato agli altri youtuber e influencer per capire come ragionavano. Ho frequentato i loro corsi, ho cercato di conoscerli dal vivo, collaborando in progetti a quattro mani per entrare nel loro modo di vivere e di lavorare, comprendendolo fino in fondo.

Prima di concludere questa riflessione sul mindset, vorrei ricordare cosa accade quando ci concentriamo sulla performance invece che sull'identità. Continuando sull'esempio iniziale di perdere 10 kg, per cui abbiamo stabilito che occorra andare tre volte alla settimana in palestra, cosa accade quando per una qualunque ragione ci troviamo a saltare uno o più allenamenti? Succede che ci sentiamo degli incapaci, dei mezzi falliti e pensiamo di non farcela. Se invece ci concentriamo sul nocciolo, lavorando per sviluppare la nostra identità di persona che non perde nemmeno un allenamento, allora non ci importerà più se un nostro allenamento salterà o se durerà mezz'ora, mentre quello del nostro "modello" è di due ore. Quello che conterà davvero per noi sarà l'aver impostato il nuovo mindset che serve per raggiungere l'obiettivo. Il nuovo mindset è quello che ci permette di diventare costanti, lavorare sull'intensità dello sforzo ci costerà poi meno fatica.

Riassumendo, se costruiamo prima l'identità, se riusciamo a fare nostro il modo di pensare e vedere le cose di chi già ha raggiunto ciò che ci interessa, le azioni da mettere in campo per influenzare la nostra performance saranno individuate e mantenute in maniera spontanea.

---

### **Esercizio 11 – Al cuore della cipolla**

Prendi un foglio e rispondi a queste domande: Che tipo di persona devi diventare per arrivare là dove vuoi? Qual è la persona che può raggiungere il tipo di obiettivo che ti sei dato? In particolare, cosa fa per raggiungerlo? Come struttura la sua giornata tipo? Quali sono i suoi desideri? Quali le sue



passioni? Come si comporta con le persone? Cosa mangia? Cosa pensa della vita? A che ora va a dormire? Ecc.

NB: Il punto non è diventare un clone di quella persona, ma comprenderne la personalità, penetrare nel cuore della sua cipolla e poi adattare i suoi valori alla tua persona.

Infatti, non dobbiamo mai dimenticare che l'apprendimento passa sempre attraverso l'imitazione, almeno in una prima fase. Proprio come quando andavamo a scuola che, per imparare a scrivere in corsivo, abbiamo iniziato con il copiare le lettere; nel tempo, ovviamente, abbiamo adottato una nostra personale e unica grafia.

---

## Parte III

### I complementari

## Cambia ambiente per cambiare comportamento

### IL POTERE DELL'AMBIENTE

Il concetto che dobbiamo sempre tenere presente è che aver raggiunto nuovi obiettivi non significa essere arrivati a risultati sostenibili, cioè capaci di durare nel tempo. Questo avviene solo se adottiamo un nuovo stile di vita, un nuovo mindset.

Arriviamo così al terzo pilastro, cruciale anche se sottovalutato, che modella il nostro comportamento in modo invisibile ma decisivo, e fa sì che questo possa essere sostenibile o meno nel tempo. Stiamo parlando dell'ambiente.

Per comprendere il suo “magico” potere in termini di condizionamento, riporto un esempio particolarmente calzante che risale ai tempi della guerra in Vietnam<sup>1</sup>.

Durante il conflitto accadde che due senatori americani si recarono in visita alle truppe USA che si trovavano nel territorio interessato dagli scontri. Al rientro raccontarono di essere rimasti realmente scioccati nell'aver scoperto quanti soldati facessero uso di eroina. Avere metà delle truppe composte da tossicodipendenti era un fenomeno inaspettato e gravissimo, quindi lanciarono subito l'allarme in Senato. Il passo successivo fu promuovere un progetto di ricerca per spiegare i motivi per cui i militari avevano iniziato a far uso di droghe. Dalle prime risultanze dello studio emerse che in realtà la situazione era grave, ma non al punto

tale da definire “dipendenti da eroina” tutti i soldati che la usavano: il 20% aveva sviluppato una dipendenza vera e propria, mentre il 40% la usava saltuariamente. Si trattava in ogni caso di numeri molto alti.

Ciò che maggiormente colpì – prima i ricercatori, poi l’opinione pubblica americana – fu scoprire che quando i soldati tornavano in America, fuori dall’ambiente dove avevano iniziato a drogarsi, la percentuale di coloro che continuava a fare uso di eroina si riduceva, attestandosi intorno al 5% (tale cifra si avvicina alla percentuale di tossicodipendenti che di solito troviamo nella società). Non intendo dire che per uscire dalla tossicodipendenza sia sufficiente cambiare ambiente: le dipendenze hanno un’eziologia complessa e multifattoriale, e rispondono a dinamiche proprie per le quali non basta cambiare aria. È pur vero però che uno dei principi su cui si basano le comunità di recupero per tossicodipendenti è proprio quello di strappare il soggetto dal suo contesto e inserirlo in un ambiente estremamente diverso da quello abituale. Nel proprio ambiente, infatti, il tossicodipendente ha in essere tutta una serie di “condizionamenti” che rappresentano un invito ad assumere la sostanza: la panchina del parco dove va a bucarsi, il bar dove sa di trovare lo spacciatore, il gruppo di amici con cui si intrattiene. Questi elementi sono assenti nel contesto della comunità e non possono quindi far scattare le stesse associazioni tra ambiente e comportamento.

Tornando all’esempio del Vietnam, con molta probabilità, se noi fossimo stati mandati a combattere in quelle terre, trovandoci a contatto costante con persone che si facevano tranquillamente di eroina, avremmo forse agito allo stesso modo. Avremmo vissuto lo stress che comporta vivere in una zona di guerra, in costante pericolo di vita, costretti a operare delle scelte psicologicamente pesanti. Forse saremmo ricorsi a una dose di eroina per sentirci alleggeriti dalla pressione e dall’angoscia.

Da questo esempio possiamo trarre una massima sulla quale invito a riflettere: *per cambiare radicalmente il comportamento, si deve iniziare a cambiare radicalmente il contesto.*

La maggior parte dei reduci dal Vietnam, una volta rientrata in patria, smetteva di far uso di droga. Esistono molte spiegazioni di questo fenomeno: innanzitutto, se in Vietnam l’eroina si trovava ovunque con grande facilità, negli Stati Uniti la sostanza era molto meno accessibile; in secondo luogo, il livello di stress a cui erano sottoposti nella loro patria era infinitamente più basso rispetto a quello vissuto nel teatro di guerra (in mezzo a bombardamenti, nemici appostati in agguato, cecchini dai quali

guardarsi, commilitoni che morivano sotto gli occhi o che riportavano ferite e mutilazioni devastanti), quindi gli effetti dell'eroina per ridurre lo stress non erano necessari. Ancora: se in guerra il fenomeno era visibile, in patria era difficile vedere qualcuno con un ago nel braccio come se fosse una cosa normale.

Un altro esperimento molto interessante per misurare il peso dell'ambiente sul comportamento delle persone è quello condotto al Massachusset General Hospital<sup>2</sup>.

Un gruppo di ricercatori stabilì che, senza spingere con operazioni di marketing o con la comunicazione, era possibile aumentare la vendita e il consumo di bottigliette d'acqua nel bar dell'ospedale, a scapito delle bevande gassate. Furono collocate le bottiglie d'acqua vicino alla cassa (prima erano lontane dalla cassa). Poi fu messo anche un certo numero di bottiglie d'acqua nei frigoriferi del bar che esponevano le bibite gassate, così da aumentare la possibilità di renderle visibili ai clienti. Sostanzialmente i ricercatori stavano lavorando sull'ambiente, modificandolo per dare un nuovo messaggio a chi vi entrava. Non rimossero le bevande gassate dal loro posto, ma gli affiancarono le bottigliette d'acqua. Il risultato dell'esperimento fu che, nel giro di sei mesi, le vendite di acqua aumentarono del 20% e quelle delle bevande gassate diminuirono dell'11%. Per avere un'idea di quanto l'ambiente avesse condizionato la scelta dei clienti del bar, devi sapere che quando a coloro che avevano acquistato l'acqua veniva chiesto perché lo avessero fatto, rispondevano dicendo: «Perché ne avevo voglia». Ma non era vero! Non era questa la vera ragione, altrimenti l'avrebbero presa anche con la precedente disposizione nell'ambiente, dal momento che l'acqua era sempre disponibile. Più semplicemente avevano raccolto, inconsciamente, lo stimolo dell'ambiente che li spingeva più di prima a comperare l'acqua.

Questo esperimento dimostra come l'ambiente possa essere un valido alleato proprio della forza di volontà. In sintesi appare evidente come l'ambiente che ci circonda condizioni in maniera inconsapevole ma decisiva le nostre scelte e le nostre azioni. Questo significa che noi non scegliamo sempre quello che vogliamo realmente, ma lo facciamo in base a quello che l'ambiente ci propone. Per quanto questa presa d'atto sia scioccante, è importante perché ci porta a considerare in che modo agire sull'ambiente attorno a noi per usarlo a nostro vantaggio.

## IN SOCCORSO ALLA FORZA DI VOLONTÀ

Così come il talento è un ingrediente importante per il successo, ma non essenziale per il suo raggiungimento, allo stesso modo la forza di volontà è una qualità tendenzialmente sopravvalutata.

I direttori marketing della Grande Distribuzione Organizzata (GDO), quindi dei supermercati, conoscono perfettamente il meccanismo secondo il quale l'ambiente influisce sulla forza di volontà delle persone. Vi siete mai chiesti perché i banchi della frutta e della verdura sono sempre collocati all'ingresso del supermercato (o comunque nelle immediate vicinanze), mentre patatine, cioccolato, dolcetti e snack ipercalorici si trovano alla fine del percorso, più vicini all'uscita? Perché se mettiamo subito nel carrello frutta e verdura ci sentiamo in pace con la coscienza e siamo poi più portati a infilarci anche qualche "schifezza". Allo stesso modo l'acqua è sempre vicina alle casse perché se fosse all'inizio riempirebbe il carrello e non entrerebbe molto altro. E poi avete notato come negli anni i carrelli siano diventati sempre più grandi? Se ricordate, quelli degli anni Settanta o Ottanta erano molto più piccoli. Non sono cresciuti all'improvviso, ma poco per volta, allo scopo di indurci piano piano a comprare sempre di più. E come mai caramelle e cioccolato riempiono generalmente gli scaffali più bassi, quelli a portata di mano dei bambini? Perché in questo modo è più facile tentarli: le caramelle diventano il *segnale* che ricorda ai bambini che con un'*azione* molto semplice (il capriccio di turno) possono ottenere un grande *beneficio*: il tanto ambito lecca-lecca.

Proseguendo, dove si trova il sale grosso? Nessuno è capace di ricordarlo, e indovina un po' perché? Perché è un bene per te indispensabile e se non lo trovi lo cerchi finché non lo avrai tra le mani. Nel frattempo avrai riempito ancora un po' il carrello di biscotti, patatine, candele profumate, crema corpo, dopobarba, un mango e tre nespole, tre barrette di cioccolato e due pacchi di gallette di riso. L'esempio del supermercato induce a questa riflessione: se è vero che l'ambiente determina le nostre scelte, in che modo possiamo noi stessi modificarlo per farne un alleato della nostra forza di volontà, per facilitare certi comportamenti e renderne più difficili altri? Come possiamo costruire la nostra quotidianità per "vendere" a noi stessi le scelte migliori? Come passare dall'essere vittime dell'ambiente a diventare architetti della nostra vita? Come trasformare il

nostro contesto in funzione dell'abitudine che vogliamo adottare per diventare un determinato tipo di persona?

A questo proposito, fortunatamente, sono diverse le possibilità di azione, basta osservare con attenzione l'architettura "psicologica" dell'ambiente che ci circonda e manipolarla in modo che ci risulti utile.

---

### **La mia esperienza con ENI**

Da qualche tempo collaboro con ENI, tenendo dei corsi su come ridurre gli incidenti sul lavoro attraverso la scienza delle abitudini. All'ingresso dei loro stabilimenti, consegnato loro il documento di identità, mi fanno accomodare in una stanza con un computer a disposizione. Sono invitato a sedermi davanti allo schermo e ad ascoltare un video di alcuni minuti che mi dà le informazioni su come comportarmi all'interno dello stabilimento: quali numeri chiamare in caso di emergenza, il significato di ogni suono delle sirene di allarme, cosa fare se voglio fumare ecc. Finito il video informativo, sullo schermo appaiono alcune domande, una sorta di esame che deciderà se potrò accedere o meno allo stabilimento. Devo rispondere correttamente a tutte le domande, altrimenti continuare a rispondere finché non dimostro di avere appreso i concetti per loro fondamentali. In conclusione la società ha creato un ambiente che mi obbliga a memorizzare alcune nozioni prima di accedere alla piattaforma. Grazie a quel passaggio forzato, io entro in contatto con la struttura e con il personale con un atteggiamento mentale che altrimenti sarebbe stato differente. Cambiando l'ambiente è cambiata la mia mente e quindi i comportamenti che metterò o meno in atto.

---

### *Lavora per creare un ambiente favorevole*

Vediamo altri esempi di come possiamo agire sul contesto che ci circonda in funzione dei nostri desideri. Mettiamo che tu voglia trascorrere meno tempo davanti alla tv e usarlo invece per leggere più libri, la tua missione sarà impossibile se tieni la tv in camera in bella vista davanti al letto: l'ambiente così organizzato ti invita a fare esattamente l'opposto di ciò che ti proponi. Dopo una giornata devastante, la sera torni a casa stremato, ti butti sul letto e davanti a te hai il televisore, un segnale chiaro, un invito ad accenderlo. Questo segnale visivo ti spinge a compiere un'azione "talmente semplice da non poterle dire di no": basta allungare un braccio per afferrare il telecomando e con un click sei sul canale dell'ultimo talent di turno, poi cominci a emozionarti e... credo che con questo tu abbia già capito come andrà a finire la serata.

In una stanza in cui tutto è organizzato contro il tuo obiettivo, lo sforzo da compiere è davvero grande e spesso la partita è persa in partenza, perché è come se le carte fossero state truccate. E se spostassi la tv dalla camera da

letto al salotto? Magari non in bella vista, ma in uno di quegli armadi ad anta che la tengono nascosta? E se mettessi una bella pila di libri sul comodino? Testi che ti interessano, che ti emozionano, in un primo momento magari non troppo impegnativi... Ecco che l'ambiente così rivisto ti spingerà a leggere piuttosto che a guardare l'ultima puntata di un reality. Con una semplice azione hai trasformato un ambiente da "nemico" della tua forza di volontà a suo alleato. Vuoi creare una condizione anche più drastica ed efficace? Prova a eliminare la televisione e vedi a fine mese quanti minuti in più sarai riuscito a leggere!

Allo stesso modo, se vuoi prendere l'abitudine di bere più acqua, non tenere la bottiglia chiusa in frigorifero, ma mettila vicino alla tua postazione di lavoro, così quando alzi gli occhi la vedi e ti ricordi di bere. Se invece dell'acqua accanto a te metti le caramelle, avrai predisposto il segnale che fa scattare l'azione di mangiarle e che ti gratifica (buone le caramelle!) al punto da fartene prendere una dietro l'altra. E se le caramelle fossero già senza carta? Sarebbe ancora più semplice, perché quella azione richiederebbe ancora meno sforzo da parte tua.

Quindi: vuoi mangiare meno biscotti? Non comprarli. Vuoi andare a correre la mattina appena sveglio? Vai a dormire in tuta (magari senza scarpe...). Vuoi imparare l'inglese? Cambia immediatamente la lingua nelle impostazioni del cellulare, del navigatore satellitare e del computer. Sono tutti esempi semplici che vanno compresi nell'ottica di costruire attorno a te un ambiente capace di sostenerti, di farti "reggere in piedi" anche nel caso venga meno la forza di volontà, che, come abbiamo visto, pur essendo un elemento importante nei processi di apprendimento e cambiamento, purtroppo nell'80% dei casi ci abbandona.

Dunque l'ambiente può fornire molteplici soluzioni che vengono in soccorso alla nostra forza di volontà. Si tratta di cercarle, testarle e adottarle. Se non impariamo a organizzare l'ambiente in cui ci muoviamo in modo funzionale alle nostre scelte, saranno gli altri a scegliere per noi.

In tutta la mia vita professionale e privata, non ho mai conosciuto nessuno capace di adottare buone abitudini in un ambiente che non le favoriva, e questo per una ragione molto semplice: lo sforzo di volontà che viene richiesto in questi casi non è sostenibile. L'obiettivo adesso è di disegnare il nostro ambiente in modo da promuovere le buone abitudini e allontanare quelle cattive.

---



## Esercizio 12 – Intervieni sul tuo ambiente

Come puoi modificare il tuo ambiente per incentivare l'abitudine che vuoi acquisire e/o disincentivare il comportamento che vuoi abbandonare?

Cosa puoi mettere in bella mostra, in modo che sia per te a portata di mano e accessibile? E cosa puoi eliminare dalla tua vista, in modo da renderlo difficilmente raggiungibile? C'è qualcosa che devi cambiare di collocazione o preparare in anticipo? Quali altri interventi puoi fare nel tuo ambiente in modo da renderlo tuo "alleato"?

Prenditi del tempo per osservare gli spazi nei quali metti in atto le azioni che vuoi rinforzare e chiediti cosa ti ostacola e cosa potrebbe, al contrario, favorirti e spianarti la strada.

---

---

## Architettura dell'ambiente e commercianti

Ho avuto il piacere recentemente di collaborare con un imprenditore illuminato nel settore della ristorazione, che ha capito prima di altri la futura tendenza del cibo in Italia e nel mondo.

Secondo la sua visione, in pochi anni Amazon sarà in grado di recapitare nelle case un menu da chef pluristellato. Se non per mangiare del cibo migliore, perché dovremmo scegliere di andare a cena fuori? Forse perché attratti dalla gentilezza dei camerieri? Oppure perché tentati di trovarsi in un locale bello e accogliente? Sì, queste potrebbero essere risposte plausibili, ma è anche vero che raggiungere un buon livello di formazione dei camerieri e arredare come si deve un locale non sono caratteristiche così difficili da riprodurre, e da questo punto di vista in pochi anni tutti i locali si equivarranno.

Quale sarà allora il vero valore aggiunto che ci spingerà a staccarci dal web e tornare a spendere i nostri soldi in un ristorante vero? L'unicità dell'esperienza che quel locale saprà farci vivere, il fatto che riesca a farci sentire clienti speciali, protagonisti, importanti, desiderati, insomma che riesca a farci stare *bene*.

A questo scopo, l'ambiente svolge un ruolo di primo piano perché permette un'esperienza appagante, capace di iscriversi nella memoria e di far provare emozioni positive a 360°.

A questo proposito la psicologia ambientale ha molto da dire. La collaborazione che ho avviato con la catena di ristoranti di questo imprenditore lo ha ampiamente dimostrato: la disposizione e la forma dei tavoli, le caratteristiche dell'illuminazione, il colore e il materiale delle pareti, la tipologia di musica e molto, molto altro ancora, concorrono a stimolare nel cliente determinati stati d'animo, contribuendo ad aumentare la sua esperienza di benessere oppure frustrandola.

I ristoratori che inseguono nel loro mestiere scopi nobili ed etici, come quello di offrire un'esperienza di benessere a chi vuole mangiare un cibo in serenità, possono trovare grandi soddisfazioni dall'applicazione di questi principi alla loro attività. Possono farle lo stesso tutti quei commercianti interessati a rendere unica l'esperienza di chi deve sostare in un determinato ambiente: uffici, dentisti, parrucchieri e palestre sono realtà nelle quali ho avuto il piacere di applicare questi principi. Ma possono essere estesi a qualsiasi professionalità.

---

## COME DISINCENTIVARE LE ABITUDINI 2.0

Da sempre la tecnologia ha trasformato la vita dell'uomo. Proviamo a pensare ai cambiamenti che la rivoluzione industriale ha portato con sé, non

solo dal punto di vista della produzione, ma anche da uno più puramente sociologico. Proprio in concomitanza con l'introduzione delle macchine a vapore o a carbone e con la nascita della grandi fabbriche, la considerazione dei figli all'interno della famiglia, per esempio, cambiò profondamente: non erano più una risorsa utile ai fini del lavoro e cominciarono a rappresentare il centro affettivo della casa. Il numero di figli per nucleo familiare si è sempre più ridotto per arrivare, un po' alla volta, alla situazione attuale in cui avere quattro figli è considerato una curiosa eccezione.

È un dato incontrovertibile che anche oggi, più o meno consapevoli, stiamo subendo l'influsso della rivoluzione tecnologica. Quanti di noi trent'anni fa avrebbero pensato di dormire con il telefono cellulare sul comodino? Credo nessuno (o forse solo qualche utente precoce). Secondo un'indagine recente, attualmente il 70% degli italiani possessori di smartphone si addormenta dopo un ultimo controllo al proprio dispositivo<sup>3</sup>. Un'altra ricerca ha mostrato come, solitamente, l'arrivo di una mail interrompe il flusso di lavoro di chi la riceve dopo circa sei secondi dal suo arrivo<sup>4</sup>. Il fatto è che, anche se non rispondiamo immediatamente al messaggio ricevuto, ma ci limitiamo a leggerlo superficialmente, il tempo necessario a riconquistare la concentrazione persa è, mediamente, di un minuto. In termini di produttività tutto questo può costituire un problema e, se analizziamo bene il fenomeno, la quasi totalità delle interruzioni che ci distolgono dalla concentrazione sono in realtà auto-interruzioni, ossia interruzioni che decidiamo noi di fare. Voglio dire che, se nel momento in cui sto scrivendo questa pagina, arriva una notifica sul mio smartphone e io la guardo, sono io che scelgo di farlo, non è lo smartphone che mi trascina a sé.

Detto questo, fortunatamente l'ambiente, con la sua architettura, può venirci in soccorso anche per moderare il nostro rapporto con le nuove tecnologie. Esattamente come si è rivelato funzionale per l'acquisizione di buone abitudini, esso può aiutarci a disincentivare quelle cattive.

Per frenare le abitudini "tecnologiche" poco utili al raggiungimento dei nostri obiettivi, esistono diversi strumenti e consigli che possiamo mettere in pratica.

Se lavoriamo molto davanti al computer, possiamo installare sul browser uno strumento che blocchi gli annunci pubblicitari contenuti in molti siti Internet, consentendo così di risparmiare tempo di download e pure banda, e facilitando l'uso del programma senza inutili distrazioni. Su Facebook si

possono eliminare tutte le notifiche dei feed grazie a dei plugin particolari, così la timeline della home di Facebook rimane vuota e se si vuole guardare la pagina di qualcuno dobbiamo andare a cercarla, così siamo noi che decidiamo cosa e chi vedere. Ci sono anche applicazioni che bloccano l'accesso a certi siti Internet (sia su computer che su cellulare) in precisi orari da impostare autonomamente. Infine, per non essere distratti dal telefono, si può anche metterlo in modalità “silenziosa” e girarlo dal lato opposto allo schermo o, addirittura, lasciarlo in un'altra stanza, lontano da sé.

### *Abitudine 9 – Come frenare le cattive abitudini 2.0*

Un accorgimento che ho adottato e che ha migliorato molto la mia capacità di concentrazione quando scrivo al computer è quello di mettere il programma di scrittura (word) in modalità “schermo intero” che non permette la visualizzazione delle notifiche di altri programmi, neutralizzando quindi quei pericolosi segnali che minano ogni due per tre la mia attenzione.

Un'ulteriore accortezza che ha nettamente migliorato la mia capacità di concentrazione è stata disabilitare tutte le notifiche sul cellulare. Significa che sullo schermo del mio telefonino non compaiono di continuo rettangolini colorati che segnalano l'arrivo di un sms, un whatsapp, una email o un like su Facebook. Quindi, se voglio vedere chi mi ha contattato e in che modo, sono io che decido di farlo, senza essere indotto all'azione da segnali esterni. Per evitare poi di avere accesso immediato a comportamenti che mi fanno perdere tempo, ho anche ridotto al massimo le icone sulla home del telefono, lasciandone alla fine una sola: la to do list, dove appuntare tutto quello che devo fare e non voglio dimenticare. In questo modo, se voglio accedere a Facebook, YouTube, Instagram o controllare le email devo scorrere col dito la schermata e arrivare a quella successiva. In questo modo ho semplicemente frapposto un “ostacolo” tra me e il comportamento che intendo disincentivare (perdere tempo) modificando l'ambiente (il telefono e i pc in questo caso). Sostanzialmente, senza fare particolari sforzi, possiamo disegnare noi l'ambiente in modo che favorisca o disincentivi alcune abitudini.

---

## Il domatore di leoni

Questa è la storia di Clyde Beatty, il più famoso domatore di leoni del secolo scorso. Mr. Beatty deve la sua fama a una scoperta in particolare, quella della sedia usata come strumento per ammaestrare i leoni. In poche parole il domatore capì che, tenendo una seggiola rivolta con le quattro gambe verso l'animale, l'attenzione di quest'ultimo si frammentava su diversi punti (le quattro gambe della sedia). Così facendo il leone restava disorientato, non sapendo più su cosa concentrarsi. La conseguenza? Diventava molto più facile domarlo.

Il punto è che, con l'avvento delle nuove tecnologie, noi siamo diventati un po' come il leone: siamo sottoposti contemporaneamente a moltissimi stimoli che, quando non ci paralizzano, ci fanno comunque perdere molto tempo: sono elementi che distolgono la nostra concentrazione.

---

<sup>1</sup> Robins L. N., Helzer J. E., Hesselbrock M., Wish E., «Vietnam veterans three years after Vietnam: how our study changed our view of heroin», *The American Journal on Addictions*, 19 (3), 2010, 203-211. La ricerca si trova al seguente indirizzo: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1521-0391.2010.00046.x>

<sup>2</sup> L'abstract della ricerca in oggetto si trova su [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22390518](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22390518)

<sup>3</sup> Tratto dalla ricerca *Global Mobile Consumer Survey 2015* di Deloitte Italy. Per approfondire vai a: [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)

<sup>4</sup> Alter A., *Irresistibile. Come dire no alla schiavitù della tecnologia*, Giunti, Firenze, 2017.

## Il feedback

### CHE COSA SI INTENDE PER FEEDBACK?

Secondo la definizione del dizionario Treccani, “feedback” è una parola di origine inglese che si può tradurre in italiano con il termine “retroazione”: «designa il processo per cui l’effetto risultante dall’azione di un sistema si riflette sul sistema stesso per variarne o correggerne opportunamente il funzionamento». Più di recente il termine feedback (che in origine era applicato in prevalenza in ambiti tecnico-scientifici) è stato adottato anche da altre discipline quali la linguistica e la psicologia indicando l’effetto retroattivo di un messaggio o di un’azione su chi li ha promossi o agiti. Proviamo a fare un esempio. State tenendo un intervento durante un convegno, le espressioni sui volti degli ascoltatori e la loro postura sono il feedback che essi stessi, più o meno consapevolmente, mandano e che potete usare per calibrare al meglio il proseguimento del vostro discorso. Se sbadigliano, probabilmente li state annoiando; se annuiscono, è probabile che siano interessati e concordino con ciò che state dicendo, e così via. In questi termini il feedback è un segnale molto prezioso che l’ambiente ci restituisce in seguito a un’azione che compiamo.

### AMBIENTE A RITORNO RITARDATO VS. MENTE A RITORNO IMMEDIATO

Il saggista israeliano Yuval Noah Harari nel suo bellissimo libro *Da animali a dèi. Breve storia dell’umanità* spiega che in 200 000 anni, dalla

comparsa sulla terra dell'Homo sapiens ad oggi, il cervello umano è rimasto sostanzialmente identico. L'unico cambiamento che ha subito può essere fatto risalire a circa 70 000 anni fa quando, grazie a una mutazione genetica, ha sviluppato la capacità di concepire pensieri astratti (dall'idea del divino fino all'immaginarsi multimiliardari su uno yacht circondati da playmate) e la capacità di finzione. Questa *rivoluzione cognitiva* è ciò che ha permesso all'uomo di raggiungere lo stato attuale. Nel tempo però ci sono state altre importantissime rivoluzioni destinate a determinarne la svolta: la *rivoluzione scientifica* 500 anni fa e la *rivoluzione industriale* tra la fine del 1700 e la prima metà del 1800 hanno cambiato il modo di vivere delle persone. Oggi stiamo inoltre vivendo ancora un'altra rivoluzione, quella *tecnologica e digitale* grazie a Internet, i telefonini, gli smartphone e l'interattività permessa dalla tv. Il punto è che questa rivoluzione la stiamo vivendo sostanzialmente con lo stesso cervello dell'Homo Sapiens, ossia con una mente che è adatta a risolvere i problemi di 200 000 o, nella migliore delle ipotesi, 70 000 anni fa.

Questa premessa è fondamentale per comprendere cosa sia il feedback e il suo ruolo nei processi di cambiamento. Secondo Harari viviamo oggi con una mente cosiddetta "ancestrale", la stessa che 70 000 anni fa aveva l'uomo abituato a vivere in un *ambiente a ritorno immediato*. Allora le persone avevano preoccupazioni contingenti come la fame, il freddo, l'essere in pericolo di vita davanti a un animale feroce ecc., e questi rappresentavano segnali immediati a cui corrispondevano immediate azioni e soluzioni: ho fame, mi procuro del cibo; arriva la bestia feroce, scappo sopra un albero; piove, cerco un riparo. E anche i feedback erano immediati: ho fame (segnale), mi procuro il cibo (azione), mi sfamo (feedback); piove, entro nella grotta, resto asciutto; se c'è una belva feroce, scappo su un albero e sono salvo.

Oggi evidentemente le cose sono cambiate. Viviamo in un *ambiente a ritorno ritardato* dove la dimensione del feedback si perde. Per esempio, studiamo per ottenere un lavoro che potremo toccare con mano – se siamo fortunati – solo dopo anni. Questo significa che i nostri sforzi non vengono più premiati nel momento in cui li compiamo, non c'è più contemporaneità tra azione e feedback. Ancora un esempio: investiamo in fondi pensione, più o meno sicuri, che non ci daranno un ritorno immediato dell'azione compiuta, ma la rimandano avanti nel tempo, facendo leva quindi sulla nostra capacità di astrazione.

Insomma, vivendo in una società a ritorno ritardato e avendo ancora una mente calibrata sul ritorno immediato, perdiamo il feedback, ossia la riprova che quello che stiamo facendo è giusto oppure no. E questa perdita ha un impatto devastante sul nostro modo di restare motivati e costanti nel tempo.

## QUELLO CHE MISURI CRESCE

Ricevere un feedback in merito alle azioni che compiamo è un elemento estremamente potente e importante. Prendi i segnali stradali che ci informano rispetto alla velocità di crociera che stiamo tenendo e se questa rientri o meno nei limiti consentiti dalla legge. Grazie a questa informazione, possiamo rallentare se andiamo troppo forte, risparmiando punti sulla patente e talvolta brutti incidenti stradali. A questo proposito, alcuni studi hanno evidenziato<sup>1</sup> che davanti a questi segnali stradali si tende naturalmente a ridurre la velocità in media del 10% e a mantenerla per diversi chilometri a quel livello. In questi casi il segnale stradale si trasforma in un feedback capace di modificare le nostre azioni.

Questo principio non è valido solo per la sicurezza stradale, tutto ciò che misuriamo cresce più facilmente. Tutti i sistemi di feedback migliorano del 10% le nostre prestazioni<sup>2</sup>, fatto da non trascurare se consideri il numero delle prestazioni sulle quali puoi agire. Diventa quindi importante chiedersi in che modo possiamo ottenere dei feedback rispetto al comportamento che vogliamo trasformare in abitudine. Da questo punto di vista, può aiutarci anche come formuliamo la nostra intenzione comportamentale. Espressioni del tipo «voglio mangiare più sano», «voglio fare più esercizi» o «voglio essere più produttivo durante la mattinata» sono di buon senso, ma definiscono in modo vago le abitudini, rischiano di non farci percepire i progressi che possiamo compiere e infine di farci abbandonare l'intento. Se invece riusciamo ad essere specifici nel modo in cui esponiamo le nostre intenzioni, abbiamo più possibilità di stare sul pezzo. «Voglio mangiare almeno tre frutti al giorno», «ogni giorno lavorativo alle sei del mattino voglio fare una corsa di quindici minuti», «dopo la colazione di sabato e domenica voglio scrivere settecento parole del mio libro», sono formulazioni rispetto alle quali facilmente potremo misurare i nostri progressi.

---

### Esercizio 13 – Misura per ottenere un feedback

Poniti queste domande che ti aiuteranno a rendere la tua abitudine più specifica possibile, quindi capace di procurarti un feedback. Quante volte alla settimana vuoi mettere in atto il tuo nuovo comportamento? In quali giorni e a che ora? Quanto tempo ti impegnerà svolgere l'azione? Ci sono altri parametri che puoi considerare per valutare se hai portato a termine la tua azione?

---

## FEEDBACK NELLA VITA DI TUTTI I GIORNI

Uno dei sistemi di feedback più funzionali sono le checklist che vengono adottate in certi ospedali. Si tratta di un elenco di procedure che, a mano a mano che vengono svolte, devono venire spuntate da chi le compie in modo da ridurre al massimo i rischi per il medico e il paziente. Un esempio vincente di questa applicazione è raccontato nel libro *Checklist. Come fare andare meglio le cose*, dove l'autore Atul Gawande mostra i risultati raccolti negli ospedali in cui è stata adottata la checklist come sistema di feedback, dove si è registrato un calo anche del 60% della mortalità nei casi di emergenza.

La checklist rappresenta un ottimo sistema di feedback perché, via via che si spuntano le cose fatte, si ha un quadro preciso di quanto è stato portato a termine e di quanto invece dovrà essere recuperato: un po' come avere a fianco un assistente personale che, dopo aver ultimato un'attività, ti dà l'ok e ti invita ad andare avanti secondo la tabella di marcia.

Spesso, quando lavoro con imprenditori per aiutarli a mettere il turbo nella crescita della loro azienda, intervengo proprio per implementare la loro strutturazione di sistemi di feedback. Il più palese è la misurazione delle statistiche dell'azienda e delle persone che vi lavorano. Pensiamo allo strumento del "cruscotto aziendale", quel registro dei costi suddivisi per capitolo di spesa, fatturato e incassato: questa accurata tabella permette immediatamente all'imprenditore di avere un colpo d'occhio sull'andamento degli affari e, grazie all'analisi di alcuni parametri specifici, di capire se e dove intervenire. O ancora riflettiamo sull'importanza di monitorare il numero dei potenziali clienti che mensilmente ci contattano. Per esempio, se in un mese gli iscritti alla mia newsletter passassero da 1500 a 1000, e questo trend si mantenesse in calo per diversi mesi, avrei immediatamente un campanello di allarme che mi spingerebbe a cercare delle azioni correttive. Misurare quanti nuovi clienti l'addetto al



commerciale incontra ogni settimana, quanti contratti riesce a chiudere e quante fatture emette, è uno strumento utile non tanto per controllare il suo operato, ma per fornire all'imprenditore le informazioni per capire meglio come motivarlo e supportarlo. Un'azienda che misuri in maniera attenta i principali parametri dei suoi dipendenti aumenterà a stretto giro le sue performance.

Nell'ambito della sicurezza sul lavoro, possiamo porre un contatore che indichi da quanti giorni in un determinato stabilimento non avvengono incidenti, così da offrire un feedback sfidante agli operai che svolgono dei lavori potenzialmente pericolosi. Possiamo anche creare checklist dettagliate sulla sequenza e modalità delle azioni da compiere per non correre rischi, oppure premiare mensilmente e pubblicamente i dipendenti che segnalano condizioni strutturali della fabbrica che mettono in pericolo i loro colleghi, in modo da rinforzare quel determinato comportamento (Eni nei suoi stabilimenti ha messo a punto un patentino con una serie di punti che aumentano o diminuiscono a seconda dei comportamenti sicuri o meno dei dipendenti).

Tutti questi sistemi ci forniscono un'indicazione sulla nostra performance, restituendo alla mente ancestrale ciò che ha perso nel contesto odierno, ma di cui ha molto bisogno per funzionare al meglio, vale a dire il feedback.

---

### **La storia di Trent**

Qualche tempo fa mi è capitato di leggere su un blog la storia di Trent Dyrsmid, un ragazzo come tanti che, a soli 23 anni e senza avere particolari abilità o specifiche competenze in materia di finanza, è stato assunto come broker in una banca. Pur non essendo interessato a ciò che accendeva i suoi colleghi (non leggeva quotidiani finanziari, né si teneva particolarmente informato sui mercati o sull'andamento delle azioni), Trent dopo soli diciotto mesi è riuscito ad avere un portafoglio di 5 milioni di asset e dopo appena due anni è stato chiamato da una banca concorrente che lo ha assunto per 200 000 dollari all'anno. Il segreto di Trent (Pareto docet) era concentrarsi sul 20% delle azioni che gli facevano ottenere l'80% dei risultati. Nel suo caso, l'azione vincente consisteva nel chiamare i clienti, ossia mantenere un contatto costante con loro. Nella pratica agiva così: teneva sulla scrivania un barattolo pieno di graffette e uno vuoto; per ogni cliente a cui telefonava prendeva una graffetta dal barattolo pieno e la spostava in quello vuoto, e così via per tutta la giornata. Ogni mattina arrivava in ufficio, si sedeva alla scrivania e non poteva non vedere le graffette (il segnale), che gli ricordavano cosa fare, cioè telefonare (azione). Al termine dell'orario di lavoro guardava il barattolo che aveva riempito per avere un feedback. Non solo, il passaggio delle graffette da un barattolo all'altro, nel corso della giornata, consentiva a Trent di misurare e tenere sotto controllo i suoi progressi. Inoltre, più andava avanti nel travaso delle graffette, più aumentava la motivazione perché l'obiettivo finale di svuotare il primo barattolo era sempre più vicino.

---

A questo punto, quello che dobbiamo imparare a fare nel nostro quotidiano è aggiungere un sistema di feedback a sostegno del comportamento che vogliamo favorire. Dopo aver constatato l'importanza del mindset, dell'anatomia delle abitudini e dell'ambiente, adesso dobbiamo aggiungere dei feedback che ci diano un ritorno riguardo ai nostri progressi.

Se, per esempio, il tuo obiettivo è fare cento flessioni al giorno, puoi usare la tecnica di Trent. Metti in un barattolo dieci graffette e ogni volta che fai dieci flessioni ne sposti una in un altro barattolo. Puoi fare lo stesso se devi inviare tutti i giorni venti email a dei clienti importanti: un cliente, una graffetta.

Seth Godin (scrittore e imprenditore americano esperto di marketing) spiega che il modo migliore per cambiare dei comportamenti sul lungo termine è quello di adottare feedback sul breve termine. Non dobbiamo mai dimenticare di misurare i nostri progressi per non perdere di vista il punto a cui siamo giunti nel raggiungimento del nostro obiettivo, perché senza questo accorgimento il nostro cervello avrà l'impressione di girare a vuoto. Quando mi ero prefissato di esprimere ogni giorno un pensiero di gratitudine, segnavo sul calendario con una croce rossa tutte le giornate in cui portavo a casa il compito. In questo modo tenevo sotto controllo la situazione. Non solo, con il passare dei giorni l'esercizio, per me difficile da rendere sistematico, ha smesso di rappresentare un'incombenza, perché ero concentrato sull'aspetto ludico del riempire il calendario di crocette senza interrompere la mia catena.

La regola che dobbiamo imporci, qualora decidessimo di usare la tecnica del calendario e della catena, è quella di non saltare mai due crocette consecutive (la situazione ottimale sarebbe di non saltarne neanche una: zero giorni zero, ti ricordi?). Tuttavia, se capita di saltare due giorni, la situazione ideale è avere un piano di emergenza, del tipo «*se salto... allora faccio...*». Per esempio, se stamattina salto l'esercizio, allora stasera dovrò ripensare alla mia giornata ed esprimere tre pensieri di gratitudine. Se stamattina sgarro il piano alimentare che mi ero proposto, allora stasera cucinerò qualcosa di ancora più salutare.

In conclusione quello che ti suggerisco è di impostare sempre un sistema di feedback e di tenere pronto un piano di emergenza affinché, monitorando le tue prestazioni, tu riesca a non interrompere mai la catena che hai messo in moto per adottare la tua nuova abitudine.

## *Abitudine 10 – La to do list*

Un'abitudine che ha cambiato in modo straordinario la mia giornata e che si basa principalmente sul feedback è rappresentata dalla cosiddetta “to do list”, ovvero stendere la lista delle cose da fare nella giornata.

Ci sono diversi strumenti per crearla: puoi utilizzare delle applicazioni (anche Google ne integra una nella mail che si chiama Task e che si sincronizza facilmente con l'agenda-calendario di Google), oppure puoi usare la tua agenda cartacea. Personalmente preferisco il supporto elettronico, ma non nascondo che talvolta ho il bisogno di prendere un foglio di carta per rimettere ordine tra le priorità della giornata nero su bianco. L'atto stesso di scrivere ciò che devo fare mi permette di liberare subito spazio nella mia mente e di concentrarmi più serenamente nel “qui ed ora” di ciò che sto facendo. Inoltre in questo modo non rischio di dimenticare qualcosa. Infatti quando finisco un determinato compito apro la mia to do list e, in base al tempo che ho a disposizione, stabilisco il successivo a cui dedicarmi. Appena assolto uno degli impegni segnati lo depenno e ho così un feedback chiaro (l'azione di depennare è un feedback) che mi dice che posso passare al compito successivo.

La più grande soddisfazione arriva la sera, quando guardo l'elenco steso a inizio giornata e vedo tante voci cancellate. Ho un feedback positivo e incoraggiante sul fatto che sono andato avanti nel lavoro, archiviando incombenze e progredendo nei miei piani. Il fatto di cancellare una voce dall'elenco è talmente gratificante che il mio suggerimento in questi casi è – soprattutto quando si inizia ad acquisire questa abitudine – di inserire compiti semplici, o se molto impegnativi suddividerli in tanti sotto compiti facilmente realizzabili. In questo modo le azioni depennate a fine giornata saranno più numerose e la gratificazione sarà maggiore.

---

### **Consigli pratici per stilare una lista**

Ci sono diversi modi di organizzare l'elenco delle cose da fare all'interno della lista. Personalmente utilizzo la suddivisione suggerita da Stephen Covey nel suo libro *First thing first (Le prime cose importanti)*, organizzando i vari impegni in base alla loro urgenza e/o importanza.

Nella parte alta della mia lista (la chiamo Fascia 1) elenco le cose da fare che sono importanti e urgenti. Per esempio ripassare le slide per una presentazione davanti a un cliente strategico con cui ho appuntamento il giorno seguente.

Un po' più in basso, nella Fascia 2, metto le cose importanti o urgenti. Per esempio inviare un'email a un collega per proporgli un'intervista (è importante ma non ho fretta di avere nuovi video, dunque

non è urgente); oppure andare all'ufficio postale a pagare la bolletta in scadenza (nell'economia della mia vita è poco importante, ma ha la sua urgenza).

Infine nella Fascia 3, scrivo i compiti che non sono né importanti né urgenti e che, se possibile, cercherò di delegare o di fare nei tempi morti, oppure quando sono stanco e non è necessaria la mia massima attenzione.

È possibile anche creare più liste che seguono criteri differenti. Per *tempo di esecuzione* (rapidi, medi, lunghi), così se mi trovo tra un appuntamento e l'altro con solo un quarto d'ora libero vado a vedere quali compiti possono essere svolti in quel poco tempo; per *luogo* in cui possono essere svolti, dato che c'è qualcosa che posso fare solo in ufficio o a casa ecc; per *attività*, come telefonate da fare, email da spedire ecc.; per *controllare i lavori che deleghi ai collaboratori*, e chi più ne ha più ne metta.

Il suggerimento è comunque di partire con un'unica lista dove segnare tutto quello che viene in mente e poi dare loro una priorità, magari in base ai principi illustrati sopra. Gradualmente troverai il tuo stile e la modalità più adeguata a supportarti nella tua quotidianità e diventerai molto più produttivo di prima. Provare per credere!

---

A proposito di to do list secondo la classificazione di Stephen Covey in termini di importanza/urgenza, confrontandomi con lo psicologo Giorgio Nardone<sup>3</sup>, è emersa una riflessione aggiuntiva. Quando ci sono delle cose che, per qualche motivo, abbiamo davvero poco interesse o voglia di fare, non basta inserirle in una lista che ne evidenzia l'importanza o l'urgenza per spingerci a farle. In questi casi infatti sappiamo bene ciò che dovremmo fare, ma continuiamo a non farlo grazie alle cosiddette “resistenze”, che si sviluppano quando ci troviamo davanti a doveri che non ci piacciono.

Per affrontare questo tipo di situazioni nella sua vita quotidiana e bypassare il problema, Nardone propone di utilizzare un criterio in più rispetto a quello dell'importanza-urgenza, un criterio a suo avviso fondamentale perché è basato sul piacere. Nel suo personalissimo metodo “dosa” il piacere nei vari momenti della giornata, in modo da auto-supportarsi nello svolgimento di attività che trova poco incentivanti. Ecco quello che fa.

### *Abitudine 11 – La routine di Giorgio Nardone*

Giorgio Nardone comincia la sua giornata con qualcosa che gli piace e lo attiva: fa una colazione lunga, apparecchiando la tavola, chiacchierando con la moglie e giocando con la sua bimba. Poi passa a una cosa utile e che non gli dispiace: legge due quotidiani di differente impostazione e guarda un telegiornale alla televisione. Si dedica poi a qualcosa che gli è

indispensabile e ancora non gli dispiace: si allena trenta minuti alle arti marziali. Quindi si applica a ciò che gli è indispensabile e non gli piace: leggere dei testi che magari trova noiosi, ma che ha necessità di conoscere per esigenze di studio o di lavoro. A questo punto si occupa di tutto ciò che è indispensabile: il suo lavoro, cioè tutto il resto dell'impegno, sia che gli piaccia, come è nella maggioranza dei casi, sia che gli dispiaccia. Alla fine della giornata, torna a dedicarsi a cose che gli piacciono e che, al contempo, lo rilassano, come guardare un film o fare una partita a scacchi, stare con le persone intime e addormentarsi con loro. In questo modo il piacere, strategicamente dosato in diverse quantità a seconda dei momenti della giornata, diviene una sottile linea invisibile che lo contagia in tutte le attività e lo traghetta, come un faro, anche attraverso ciò che non avrebbe interesse e voglia di affrontare. Tali attività diventano più fattibili nella misura in cui, in modo routinario, presto daranno spazio ad altre attività connotate dal piacere. Al criterio Coveyniano dell'importanza-urgenza, non dimenticare quindi di affiancare quello nardoniano di piacere che già S. Agostino ben conosceva affermando che nessuno può vivere senza il piacere.

### *Abitudine 12 – La shutdown routine*

Un'altra abitudine molto interessante e strettamente connessa al feedback è la shutdown routine, l'insieme delle azioni che vogliamo rendere abitudinarie prima di chiudere il lavoro, o al termine della nostra giornata prima di andare a letto. Personalmente prima di chiudere l'ufficio dedico del tempo a rivedere la mia to do list e a preparare le cose importanti per il giorno successivo. O ancora, prima di spegnere la luce, faccio il punto della situazione mentalmente su quello che ho fatto nella mia giornata e mi pongo alcune domande su di essa, come cosa avrebbe potuto renderla migliore, cosa avrei potuto evitare di fare, quali lezioni ho appreso. Altri invece usano questo tempo per rispondere a messaggi sui social che magari hanno ignorato per tutto il giorno, appena prima di spegnere il cervello lato lavoro, dedicano quindici minuti per monitorare i loro profili e rispondere a qualche commento. Alcuni prima di spegnere la luce hanno rituali quali prendersi cura del loro corpo, mettere creme o bere tisane rilassanti. Diversi imprenditori di successo si focalizzano sulla giornata che arriverà, e si

chiedono quali saranno le due o tre azioni più importanti da svolgere l'indomani.

Anche in questo caso, ovviamente, non c'è una regola su come riempire questi spazi, ma ti invito a investire un po' del tuo tempo a pensare a come potresti sfruttare questa indicazione e creare la tua personale routine di chiusura della giornata.

---

### **Cinque minuti per scaricare la mente**

Una ricerca pubblicata sulla rivista *Journal of Experimental Psychology* ha rivelato che l'abitudine di dedicare cinque minuti prima di andare a dormire a mettere nero su bianco le cose che è necessario portare a termine il giorno successivo, porterebbe ad addormentarsi più velocemente<sup>4</sup>. Questa azione, che costituisce una via di mezzo tra una to do list e una shutdown routine, permetterebbe di "scaricare" la mente, riducendo le preoccupazioni rispetto agli impegni che devono essere completati l'indomani e andando a conciliare il sonno. A tale proposito i ricercatori hanno anche fornito un dettaglio interessante: più i soggetti dell'esperimento creavano elenchi dettagliati delle cose da fare l'indomani, più velocemente si addormentavano.

Anche per il cervello, dunque, avere un feedback sullo stato dell'arte di quanto ci sia ancora da fare sembra un passaggio importante al fine di potersi acquietare e lasciarsi scivolare nel sonno serenamente.

---

<sup>1</sup> Goetz T., «The feedback loop». In Ariely D., Folger T., *The best American science and nature writing*, Mariner Books, New York, 2012.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

<sup>3</sup> Giorgio Nardone, psicologo di fama mondiale, è fondatore del modello di Psicoterapia strategica, autore e divulgatore tra i più incisivi e affascinanti... nonché uno dei miei maestri. Quando ho in cantiere un nuovo progetto, ho spesso la fortuna di poterne discutere con lui. Così è stato anche per questo libro, dove il confronto ha dato avvio ad alcune importanti riflessioni e integrazioni. Una di queste è la sua routine giornaliera.

<sup>4</sup> Scullin M. K., Krueger M. L., Ballard H. K., Pruett N., Bliwise D. L., «The effects of bedtime writing on difficulty falling asleep: a polysomnographic study comparing to do lists and completed activity lists», *Journal of Experimental Psychology: General*, 147 (1), 2018, 139-146.

## Le abitudini tra biologia e situazione sociale

### GENI, AMBIENTE E PESCIOLINI

John Endler è stato uno dei primi ricercatori a mostrare una prova concreta della teoria darwiniana nel mondo reale, fornendo un esempio di come ambiente e geni interagiscono tra loro per dare vita a importanti cambiamenti.

Sebbene questo processo si possa vedere solitamente su tempi molto lunghi, l'esperimento di Endler sui pesci *poecilia reticulata*<sup>1</sup>, conosciuti anche con il nome di guppy, ha reso possibile osservare qualche risultato spettacolare dell'azione della selezione naturale in tempi brevi. I maschi dei guppy presentano una bellissima colorazione grazie alla quale sono visibili dalle femmine. Tuttavia questo particolare, fortunato per certi aspetti, nasconde un'insidia altrettanto importante: i guppy più colorati sono facilmente visibili anche agli occhi dei loro predatori. A partire da questo presupposto, il ricercatore ha creato tre acquari differenti. Nel primo insieme ai guppies maschi ha inserito un predatore blando, nel secondo un predatore forte e nel terzo nessun predatore. Dopo soli venti mesi (che corrispondono all'alternanza di quindici generazioni di guppy), laddove c'erano i predatori forti il numero delle macchie che presentavano i maschi era diminuito, mentre laddove non c'erano predatori oppure erano blandi le macchie erano aumentate.

Inoltre, negli acquari con un fondale costituito da ghiaia di piccole dimensioni, in presenza del predatore forte, le macchie tendevano nelle successive generazioni a divenire più piccole (quindi a contribuire al

mimetismo), mentre quando non c'era minaccia di morte tendevano a farsi più grosse (quindi a rendere più visibile l'animale). Viceversa, negli acquari con la ghiaia più grossa la dimensione delle macchie aumentava in presenza di un predatore forte e diminuiva in assenza. I pesci, in pratica, si adattavano all'ambiente in base alla sua sicurezza o pericolosità.

Ho citato questo esperimento perché ci mostra un collegamento tra due forze invisibili che – assieme a quella dell'ambiente di cui già abbiamo parlato – plasmano il nostro comportamento e le nostre abitudini: la biologia e il contesto sociale.

## IL RUOLO DELLA GENETICA E LE BARRIERE BIOLOGICHE

L'esempio dei guppy, valido per tutti i viventi, ci mostra come il comportamento sia in parte influenzato dai geni e della biologia, ovvero da quella dotazione innata e indipendente dalla volontà che ci caratterizza. Abbiamo visto che i geni sono in costante interazione con l'ambiente, tant'è che le macchie dei pesci possono modificarsi in forma e in quantità a seconda del contesto (la presenza e la pericolosità dei predatori e la conformazione del fondale marino). Tuttavia, per quanto suscettibili di modifiche da una generazione all'altra, le macchioline rimangono la peculiarità dei maschi dei guppy, poiché è iscritta nel loro genoma.

Ecco perché credo sia necessario in questo contesto toccare, anche solo sommariamente poiché non è di mia pertinenza, il tema della biologia e della genetica.

Infatti sebbene sia sempre più di moda lo slogan “volere è potere” oppure “tutto ciò che desideri ardentemente puoi ottenerlo”, a mio avviso il ruolo della genetica rimane molto importante nel favorire o nello sfavorire determinati comportamenti e non possiamo in nessun modo ignorarlo. La difficoltà sta nel fatto che si tratta di un parametro al di fuori del mio controllo (e di quello di tutti noi), rispetto al quale l'indicazione più preziosa che mi viene da fornire è “prendine atto il prima possibile”.

Certo la forza di volontà può fare molto, ma così come un seme di girasole non darà mai origine a una rosa e così come la livrea dei guppies maschi, a prescindere dall'ambiente circostante, si presenterà sempre almeno un po' chiazata, allo stesso modo noi dobbiamo conoscere i punti di forza e di debolezza della nostra genetica perché, anche alla luce di



questi, potremo impostare una strategia di cambiamento davvero sostenibile nel tempo.

---

#### **Esercizio 14 – Individua le tue barriere biologiche**

Pensa all'abitudine che vuoi acquisire e in particolare ai tipi di barriere che ti separano da essa. Alcune saranno barriere ambientali (quelle più semplici da correggere), altre invece avranno a che fare con il tuo corredo biologico. La linea di demarcazione all'inizio non sarà semplice da trovare, ma ha senso iniziare a pensarci sopra.

Magari vuoi acquisire l'abitudine di scrivere ogni giorno per pubblicare in futuro un tuo libro e potresti accorgerti che fai fatica a trovare ispirazione. Tra le cause della tua difficoltà potresti individuare, per esempio, la distrazione del cellulare e le indicazioni fornite nei capitoli precedenti ti aiuteranno a neutralizzarla.

Tuttavia, pur bonificando l'ambiente da questo ostacolo (e una alla volta da eventuali altre barriere), può accadere che l'ispirazione tardi ad arrivare. Se realizzassi che non sei tagliato per i lavori creativi (e dunque che ti stai scontrando con una possibile barriera biologica), dovrai rivalutare i tuoi punti di forza e prendere in considerazione un nuovo angolo di attacco al comportamento che vuoi implementare oppure, in alcuni casi, rivalutare l'obiettivo verso cui rivolgere i tuoi sforzi e le tue energie.

---

## **UNISCI TALENTO E ALLENAMENTO**

Quando parlo delle abitudini e della loro importanza nel raggiungimento degli obiettivi una delle domande che più di frequente ricevo è se contano di più i fattori genetici e il DNA oppure l'impegno, l'allenamento, la costanza e la determinazione. Da sempre queste due posizioni hanno diviso il mondo scientifico e non, tra chi sostiene che i geni siano i principali responsabili del successo di una persona e chi invece ritiene che l'allenamento, la costanza e la dedizione possano fare di chiunque un campione.

Alla luce anche di ciò che abbiamo visto nel precedente paragrafo e coerentemente con le più recenti posizioni scientifiche a riguardo, io ritengo che la verità, come spesso accade, stia nel mezzo, in una posizione di equilibrio tra le due polarità di pensiero. Benché gli uomini possano sviluppare le loro abilità, ci sono dei limiti strutturali, genetici, che indicano quanto lontano potrà andare una persona su una determinata strada. Ciò vuol dire che se sei alto 1,45 m sarà davvero difficile che tu, per quanto ti impegni, possa diventare Mr. Universo o il più grande rimbalzista dell'NBA.

È un po' come se i nostri geni tracciassero un confine per ciascuno di noi oltre al quale è impossibile spingersi. Coerentemente con questo, alcune ricerche<sup>2</sup> hanno stimato che il DNA ha il potere di influenzare le performance di una persona in una percentuale pari al 30% circa in media. Questo significa che una parte delle nostre chance di realizzarci in un determinato ambito è "limitata" dalla nostra dotazione biologica. Se consideriamo questo elemento in positivo, possiamo affermare che i geni che abbiamo ereditato (e che ci forniscono una predisposizione, un "talento naturale" in qualcosa) possono supportarci nel nostro cammino in una certa direzione. Ma, per quanto la genetica possa influenzare la nostra performance, non è in grado di determinarla e dunque non dobbiamo confondere l'opportunità (i geni) con il destino (l'allenamento). È un po' come quando si gioca a carte, puoi avere in mano un buon giro (opportunità), ma per vincere devi anche saperlo giocare.

Come posso, quindi, imparare a giocare bene le mie carte? In altri termini, come posso massimizzare il mio background genetico per sfruttarlo al meglio? Le strade che possiamo percorrere sono sostanzialmente due (la prima, come vedremo, la escludiamo subito).

1. Essere il numero uno in una determinata categoria. Bellissimo ma molto difficile, perché di numeri uno non ce ne sono molti, c'è lui soltanto, il numero appunto.
2. La seconda strada, poco battuta forse perché meno "scintillante", ma molto efficace, è questa: essere bravo in due cose. Per raggiungere ottimi obiettivi nella vita non è necessario essere il migliore in assoluto in un campo, ma basta essere "molto bravo" in due. Infatti ognuno ha almeno due competenze, due aree nelle quali può puntare ad essere molto bravo, ossia a posizionarsi nel 25% dei più bravi del settore scelto, ovviamente in seguito a sforzi, impegno, costanza e dedizione. Infatti se si studia, ci si allena e ci si prepara, si può realisticamente pensare di stare nel 25% dei migliori. Un esempio? Poniamo che tu disegni molto bene pur non essendo un artista e, al contempo, tu sia molto simpatico e sappia far ridere la gente: ecco, allenando queste due capacità, combinandole insieme e facendone la tua professione (per esempio l'illustratore umoristico), puoi raggiungere un risultato di grande rilievo. Puoi portare valore alle persone (ossia contribuire a migliorare la loro vita), distinguerti dagli altri e non avere troppi competitor. Quindi, anche se i

geni non sono stati iper-generosi e non hai il talento del numero uno, puoi rasserenarti. Individua due aree in cui hai buone abilità, allenale con costanza e grinta e uniscile. È quello che ho fatto anch'io: ho unito le mie competenze di bravo psicologo a quelle di bravo comunicatore, diventando una figura "terza", una "mosca bianca" sia tra gli psicologi sia tra i comunicatori.

Ma torniamo a noi e a quanto stavamo dicendo su genetica e talento. Sun Tzu, autore di *L'arte della guerra*, sosteneva che le uniche battaglie che valesse la pena combattere fossero quelle dove la probabilità di vincere era molto elevata. Allo stesso modo noi possiamo decidere di concentrarci su quelle battaglie dove la genetica è dalla nostra parte o almeno su quelle in cui non ci remi decisamente contro.

Quindi, in generale, anche parlando di abitudini essenziali al raggiungimento di un obiettivo, è saggio sviluppare e allenare quelle per le quali abbiamo già una predisposizione. Se siamo piuttosto bravi nel ballo, sarà bene concentrarsi a sviluppare questa abilità piuttosto che buttarsi con l'ostinazione di novelli Rocky Balboa nel pugilato (magari pesando 70 chili).

È vero infatti che l'allenamento ci permetterà di migliorare e giocare al meglio le carte che ci sono state date e, come per magia, riuscirà a trasformare il potenziale in realtà, ma da solo non è sufficiente. Allora è fondamentale allineare le nostre ambizioni ai talenti naturali.

## L'INFLUENZA DEL CONTESTO SOCIALE

Abbiamo parlato di molti fattori che influenzano il nostro comportamento e l'acquisizione di buone abitudini: dall'approccio mentale all'architettura dell'ambiente, dall'anatomia delle abitudini alla nostra biologia. L'ultimo pilastro da conoscere e studiare e sul quale si reggono le abitudini è rappresentato dal contesto sociale.

Il contesto familiare in cui ognuno cresce e il tipo di educazione ricevuta dai genitori ci aiutano ad acquisire alcuni comportamenti invece che altri. Se per esempio abbiamo un genitore che trascorre tutto il suo tempo a guardare la televisione, è possibile che il figlio sviluppi quel tipo di consuetudine; allo stesso modo, se il genitore passa le sue giornate leggendo libri, è più facile che gli trasmetta la sua passione.

Il punto quindi è che le persone con le quali cresciamo e con le quali siamo maggiormente a contatto, finiscono con l'influenzarci. Provate a pensare cosa accadrebbe a quella persona che, dopo avere trascorso la vita in un quartiere dove nessuno si preoccupa della tutela ambientale, si trasferisce in un altro in cui tutti i vicini fanno la raccolta differenziata. Accadrebbe che la persona in questione, pur non avendoci mai pensato prima, prenderebbe l'abitudine di separare la carta, il vetro e la plastica. A determinare questo cambiamento sarebbe proprio il nuovo contesto sociale in cui si è trovata. La pressione sociale è determinante nelle scelte che si operano. Se le persone che fanno parte del nostro ambiente mettono in atto un determinato comportamento, noi siamo naturalmente indotti a replicarlo nella nostra vita.

Un altro esempio di contesto sociale che determina lo stile e le abitudini delle persone è rappresentato dall'ambiente di lavoro. Spesso consiglio a chi sta per iniziare un'esperienza in una nuova azienda di osservare con attenzione i suoi futuri colleghi perché è molto probabile che, a forza di condividere spazi e tempi, finirà per assomigliare loro. Se vai a lavorare in un ufficio dove tutti i tuoi colleghi alle 16 spaccate fanno cadere la penna e se ne vanno, per quanto tu possa essere intraprendente, zelante e volenteroso, prima o poi prenderai la loro abitudine. Se ti circondi di un team di campioni, al contrario inizierai piano piano, secondo le tue caratteristiche e peculiarità, ad essere un campione. Più o meno tutti ricordano il calciatore del Milan e della nazionale Gennaro Gattuso. Ora, pur con tutta la buona volontà del mondo, almeno agli inizi della sua carriera non poteva proprio essere definito un campione. Tuttavia giocava in una squadra di campioni (quel Milan è stato uno dei più forti della storia) e a forza di stare a contatto con loro (e a impegnarsi per migliorare costantemente) anche lui è stato in grado di trasformare le sue caratteristiche in punti di forza così determinanti da renderlo a sua volta un grande campione.

Ciò che consegue è che, per acquisire o rinforzare un'abitudine, devi cercare di frequentare persone che la possiedono già e ne hanno fatto un loro stile di vita.

Il proverbio «Chi corre da solo va più veloce, ma chi corre in gruppo arriva più lontano» ci dice che sfruttare il potere della situazione sociale allo scopo di acquisire nuove abitudini può essere molto saggio. Correre da solo, infatti, è diverso dal farlo con un gruppo di allenamento: sarai meno

distratto se porti avanti l'abitudine con un compagno di cambiamento (o un gruppo). Se il compagno che hai scelto non è vicino a te fisicamente puoi sentirlo una volta a settimana su Skype. La situazione ideale è che tu con questa persona abbia già una relazione: infatti se scegli una persona che ti conosce e crede in te, riuscirete a motivarvi meglio l'un l'altro. Un errore frequente, che si dovrebbe avere la saggezza di evitare, è di pensare di poter fare tutto da soli nel processo di formazione delle abitudini, di essere abbastanza forti da poter sostenere questo processo da soli. La verità è che è tutto molto più difficile se non chiediamo aiuto.

Insomma, almeno nella fase iniziale del tuo cambiamento, se vuoi iniziare a correre cerca di unirti a dei runner, se vuoi leggere un libro al mese frequenta persone che abitualmente leggono, se vuoi diventare vegano è meglio se eviti la compagnia dei cultori della salama da sugo.

---

#### **Esercizio 15 – Le cinque persone che più frequenti**

Jim Rohn, imprenditore e autore di libri sulla crescita personale, ha spiegato che ognuno di noi è la media delle cinque persone che più frequenta. Per frequentazione, tra l'altro, possiamo intendere anche quella che deriva dalla lettura dei libri di un autore che potrebbe essere fonte di ispirazione, un grande uomo o professionista.

Prova a fare mente locale alle cinque persone che hai frequentato di più nella giornata di oggi, le cinque frequentate nell'ultima settimana, le cinque nell'ultimo mese e le cinque negli ultimi sei mesi. Scrivile su un foglio. Rifletti sulle loro abilità e sui loro difetti, sulle emozioni che suscitano in te. Cerca di capire se ti aiutano a sviluppare il tuo potenziale oppure se avverti che lo frenano e lo consumano.

Lo scopo di questa prima parte dell'esercizio è di prendere consapevolezza di come il contesto sociale in cui ti trovi stia influenzando la tua direzione di vita.

Successivamente prova a pensare a quali caratteristiche dovrebbero avere le cinque persone che vorresti idealmente sempre intorno a te e cerca, per quanto possibile, di inserirle nella tua quotidianità.

Probabilmente ti starai chiedendo come fare se la persona che vuoi avere al tuo fianco è Bill Gates oppure un personaggio irraggiungibile, magari deceduto, oppure che parla una lingua che non conosci. Eppure, grazie anche alle nuove tecnologie, è possibile per noi instaurare con loro un dialogo costruttivo e a tutti gli effetti trasformante. Uno dei grandi vantaggi dell'epoca che stiamo vivendo, infatti, è la facilità di accesso a personaggi e contenuti che fino a pochi anni fa sarebbe stato impossibile conoscere o proibitivo frequentare. Per esempio, puoi iscriverti al canale YouTube di Bill Gates nel quale di tanto in tanto lui stesso pubblica video con riflessioni e con recensioni dei libri letti. Oppure lo puoi seguire su LinkedIn, in modo da entrare in contatto con i suoi pensieri che arricchiranno il tuo modo di riflettere e quindi agire.

In sintesi: cerca la compagnia di uomini e donne che potrebbero aiutarti a migliorare, persone che hanno già acquisito l'abitudine che tu vorresti prendere. Frequentale dal vivo se puoi, o leggine gli scritti o, ancora, guardane i contenuti sul web. Tutto questo ti aiuterà a raggiungere l'obiettivo che ti sei dato.

---

Di seguito ho raccolto alcune buone abitudini che mi hanno aiutato a modificare il mio contesto sociale affinché potesse facilitarmi a sfruttare a pieno le mie potenzialità invece che assopirle.

### *Abitudine 13 – Un TED al giorno*

Per un periodo della mia vita ho implementato l'abitudine di vedere un TED (Technology Entertainment Design) al giorno, in modo da avere ogni mattina delle idee nuove, fresche e per nulla banali, con le quali iniziare la mia giornata. I TED<sup>3</sup> sono delle conferenze della durata di diciotto minuti circa ciascuna, nelle quali un personaggio del campo scientifico, artistico o culturale racconta un'idea che vale la pena diffondere perché capace di cambiare il mondo. Questi brevi discorsi sono accessibili gratuitamente, utilizzano un linguaggio da tutti comprensibile e sono spesso capaci di trasmettere un elevato livello di intensità emotiva, lasciando un segno in chi li ascolta. Ho adottato questa abitudine in un momento nel quale volevo imparare meglio l'inglese, e il fatto di ascoltare i video in lingua originale ed eventualmente sottotitolati, mi ha aiutato in un sol colpo a lavorare su due importanti ambiti di miglioramento che erano tra i miei obiettivi: apprendere ogni giorno nuove idee e imparare l'inglese.

### *Abitudine 14 – Il mastermind*

Un'abitudine che mi ha aiutato a salire un gradino nella mia carriera lavorativa da libero professionista a imprenditore, è stata frequentare per diversi mesi un gruppo mastermind.

Un gruppo mastermind è composto da quattro o cinque persone che operano in settori diversi, ma si trovano a un livello di carriera simile e con ambizioni comuni. Si ritrovano ogni mese per una serata di confronto sulle azioni vincenti e perdenti messe in atto nella propria attività. Ogni mastermind ha un'organizzazione che varia in base a come i soggetti coinvolti ritengono sia più efficace strutturarla. Descriverò qui in che modo è stato “costruito” il mio da me e dai miei colleghi di avventura.

La prima volta che ci siamo riuniti ognuno si è presentato raccontando i propri punti di forza e gli obiettivi che si è proposto di raggiungere a medio e lungo termine. Successivamente ciascuno ha esposto le azioni che si è impegnato a compiere, ascoltando il parere a tale proposito di tutti gli altri

partecipanti. Ognuno ha dovuto esporsi e raccontare – alla luce della propria esperienza – cosa avrebbe fatto al posto dell’interlocutore.

*Il punto di vista di persone che provengono da settori diversi e utilizzano modelli mentali diversi dai propri, ma non per questo meno efficaci, comporta un grande arricchimento.*

Quindi a turno ogni protagonista ha raccontato gli obiettivi e le azioni, raccogliendo feedback dagli altri partecipanti e alla riunione del mese successivo, come prima cosa, abbiamo analizzato tutti assieme quanto è accaduto, per poi ricominciare il giro di tavolo su obiettivi e azioni per la riunione successiva.

Inserire nel mio contesto sociale questo genere di riunioni (si tratta di circa quattro ore al mese in un’unica serata, il tipo di impegno “così semplice da non poter dire no” per intenderci) mi ha aiutato a incamerare nuove idee ed energie, mi ha portato ad aprirmi a nuovi mondi e mi ha fatto sperimentare situazioni che altrimenti non avrei mai provato.

### *Abitudine 15 – La formazione*

Una delle abitudini chiave per mettere il turbo alla crescita della propria persona e professione è quella di investire su sé stessi attraverso la formazione. Tutti vorrebbero di più, ma in pochi sono pronti a pagare il prezzo del sacrificio per ottenere quanto desiderato. Conosco moltissime persone che vorrebbero una vita di coppia migliore, amici più vicini e un lavoro più remunerativo, ma pochissime sono disposte a mettersi in gioco per diventare prima di tutto loro dei partner da dieci e lode, degli amici “cintura nera” di partecipazione o dei professionisti più competenti. Raramente i risultati che raggiungiamo superano il nostro livello di preparazione in quella specifica area, e questo è il motivo per il quale non dovremmo mai smettere di imparare. Tradotto nella pratica significa frequentare corsi di formazione e aggiornamento, leggere libri, vedere video su YouTube che ci stimolino e ci diano nuove idee.

Ragionando sempre nei termini di acquisizione di una nuova abitudine possiamo ipotizzare che una persona a digiuno completo in questo settore (la formazione) abbia difficoltà a passare dal nulla a iscriversi a un master con cadenza settimanale (magari costoso), oppure faccia fatica a leggere venti libri all’anno sulla crescita personale se finora al massimo ha letto qualche aforisma motivazionale su Instagram. Oggi però abbiamo a

disposizione strumenti che consentono di avvicinarci in modo graduale al mondo della formazione, senza troppi sforzi (mentali ed economici) e ottimizzando i tempi. Si pensi ai podcast<sup>4</sup> o agli audio libri, che si possono ascoltare senza fatica alcuna mentre si è in coda alle poste o mentre si fa la spesa al supermercato e contestualmente portano alla tua attenzione contenuti di tuo interesse. O ancora, penso allo sterminato mondo di YouTube, dove si trovano video di durata variabile su quasi ogni argomento e il cui potere trasformativo non è assolutamente da sottovalutare.

Ai tempi di mio padre, il problema relativo alla formazione e che poteva scoraggiare l'adozione di questa abitudine era principalmente l'accesso al contenuto. Per esempio i vari "guru" nell'ambito della formazione personale vendevano a caro prezzo relazioni, seminari audio, documenti, abbonamenti e workshop. E, se si era impegnati altrove, c'era l'ansia di perdersi qualcosa e che qualcun altro potesse avere accesso a più informazioni di noi. Con Google e con i suoi figli YouTube, WordPress, iTunes improvvisamente per chiunque è stato possibile reperire e condividere informazioni in modo semplice, istantaneo e gratuito, o comunque a prezzi abbordabili. Dal 2010 quel tipo di ansia ha cambiato direzione, oggi il problema è che le informazioni reperibili sono troppe e non c'è abbastanza tempo per usufruirne.

Nel mio caso ho l'esigenza di avere della formazione comoda da fruire in ambito digitale sulle nuove forme di comunicazione. Per restare aggiornato su questo campo e allo stesso tempo portare avanti il lavoro di psicologo e imprenditore sarebbe molto complesso partecipare frequentemente a seminari formativi, leggere libri e fare videocorsi contenenti le ultime novità del settore. Ho quindi risolto la questione abbonandomi a Slashers, il servizio di Marco Montemagno che prevede tra l'altro una call online di sessanta minuti ogni settimana durante la quale Marco in prima persona risponde alle domande degli iscritti e fornisce in pochi minuti le novità del settore che devo conoscere per restare sempre sul pezzo.

Sono oramai moltissimi i servizi di questo tipo offerti in abbonamento e aumentano costantemente. Spaziano sugli argomenti più vari, dal content marketing agli investimenti immobiliari, dall'esercizio fisico alle strategie per diventare migliori venditori, dal migliorare le proprie capacità di scrittura al trovare strategie efficaci per fare pubbliche relazioni. Per esempio, il mio Mindlab è un abbonamento mensile che raccoglie su Internet una community di appassionati di crescita personale. Gli iscritti,



ogni settimana, possono interagire con me attraverso un video in diretta durante il quale rispondo alle loro domande e affronto con il mio stile tematiche psicologiche e di auto-miglioramento. Inoltre, molti altri psicologi all'interno di Mindlab tengono dei video seminari con cadenza settimanale per stimolare riflessioni e fornire strumenti concreti per migliorare fin da subito la propria vita. Tutti questi video registrati vengono salvati in un archivio, consultabile dagli iscritti quando ne sentono il bisogno. È questo un modo attraverso il quale possiamo creare un contesto sociale che – seppur nato in modo virtuale – influenzi poi dei cambiamenti concreti nella nostra vita reale.

<sup>1</sup> Endler J. A., «Natural selection on color patterns in *Poecilia reticulata*», *Evolution*, 34, 1980, 76-91.

<sup>2</sup> Plomin R., DeFries J. C., Knopik V. S., Neiderhiser J. M., *Behavioral genetics*, Worth Publishers (6th ed.), London, 2013.

<sup>3</sup> Tutti i discorsi ufficiali con i sottotitoli in italiano si trovano sul sito [www.ted.com](http://www.ted.com)

<sup>4</sup> I podcast sono programmi audio diffusi via Internet, scaricabili e archiviabili in un lettore mp3 o sul cellulare attraverso un'apposita applicazione. Di solito sono gratuiti e suddivisi per area tematica: dal giardinaggio alla fotografia, dalla crescita personale alla medicina, dalla finanza al mondo dell'intrattenimento, e così via.

# Conclusione

Il nostro viaggio nei meccanismi del cambiamento sostenibile e duraturo è giunto al termine.

In partenza abbiamo messo a fuoco quanto le abitudini influenzino le nostre scelte e il tipo di persona che siamo e che diventeremo. Questo processo avviene in maniera silenziosa e lenta, ma inarrestabile, quindi prima lo riconosciamo, prima possiamo orientarlo consapevolmente nella direzione auspicata.

Abbiamo fatto riferimento alla cattiva fama che il termine “abitudine” riscuote nell’immaginario collettivo e di come invece sia molto più seducente e attraente il termine “motivazione”, soprattutto se esce dalla voce del guru di turno capace di accenderci per qualche istante, anche se poi ci lascia esattamente al punto di partenza, spesso più frustrati di prima. In questo volume siamo partiti dal presupposto che la motivazione rappresenti solo uno dei molti elementi necessari a produrre un cambiamento. La spinta motivazionale è fuori dal nostro controllo e troppo spesso la utilizziamo come alibi per procrastinare quello che dobbiamo fare: «Non sono motivato a farlo, non è il momento giusto, lo farò domani». Se invece impariamo ad allenare le nostre abitudini, in particolare quelle sane, non solo potremo potenziare la forza di volontà, ma saremo anche riportati alla responsabilità di compiere quelle piccole azioni che, giorno dopo giorno nel loro insieme, ci permetteranno di fare un salto di qualità impensabile. Proprio quelle abitudini ci metteranno in contatto con la motivazione intrinseca, una nostra sincera e gradita alleata.

Nelle prime pagine di questo volume ci siamo concentrati sui prerequisiti necessari al cambiamento e all’acquisizione di quelle abitudini effettivamente vincenti per ciascuno di noi. Non ci sono, infatti, abitudini

vincenti uguali per tutti, ognuno deve riuscire a individuare le proprie. Allora, prima di impostare automatismi o mettere in campo azioni ed energie a disposizione, è indispensabile aggiustare con attenzione la rotta verso la quale dirigere l'imbarcazione. Se non capiamo la direzione, e con essa i valori, che vogliamo imprimere alla nostra vita, rischiamo di trovarci come quel marinaio che, non sapendo dove voleva andare, navigava da un lido all'altro pieno di frustrazione e astio o, peggio ancora, come quel capitano di vascello che nel dubbio lascia la nave in porto rinunciando a mettersi in mare.

Il fattore 1%, come abbiamo visto, rappresenta l'approccio mentale con il quale mettersi in viaggio. Il modo migliore per attuare grandi cambiamenti è quello di agire tanti piccoli ripetuti nel tempo, interpretando la vita non come una corsa dei 100 metri ostacoli, ma come una lunga maratona nella quale gestire al meglio le risorse disponibili.

Siamo quindi entrati nel vivo di quella che abbiamo definito "anatomia delle abitudini" e abbiamo individuato le componenti sulle quali agire per rendere un'azione facilmente ripetibile nel tempo e quindi automatizzabile. In questo contesto abbiamo trattato l'argomento dei segnali, quegli indicatori che ci ricordano di attivarci in una determinata direzione e che fanno partire un'azione, possibilmente tanto semplice (almeno in una fase iniziale) da non poterle dire di no. Dobbiamo per questo imparare a inserire i segnali nel nostro ambiente. Studiare e comprendere le varie tipologie di segnali e le modalità di semplificazione del comportamento è la chiave per sopperire alla mancanza di forza di volontà e per aiutarci a fare il primo importantissimo passo verso l'acquisizione dell'abitudine auspicata.

Dopo aver messo a punto segnali e comportamenti, è possibile concentrarsi sulla componente motivazionale, senza dimenticare la necessità di lavorare sulla motivazione intrinseca (quella che agisce sulla nostra identità), oltre che su quella estrinseca, che, come abbiamo visto, da sola non è sufficiente e ha vita breve. I cambiamenti più duraturi, infatti, implicano una modifica nelle proprie credenze più profonde, nel modo di vedere il mondo e noi stessi, nel nostro atteggiamento mentale.

Nella terza parte del volume ci siamo soffermati su ancora tre fattori che aiutano a sostenere, cementificare e amplificare i cambiamenti che cerchiamo di mettere in atto.

L'ambiente in cui viviamo e la sua architettura sono il tracciato dentro il quale i nostri comportamenti vengono messi in scena. Non dobbiamo

sottovalutare quanto l'ambiente sia potente, quanto possa scoraggiare le migliori intenzioni oppure quanto possa "obbligarci" a compiere azioni per noi importanti. Comprendere il suo potenziale ci aiuta non solo a modellare il nostro comportamento nella direzione voluta, ma anche ad essere più consapevoli quando ci troviamo in ambienti disegnati da altri nei quali, volenti o nolenti, dobbiamo stare.

Abbiamo poi affrontato la dimensione del feedback, grande assente nel nostro contesto sociale e culturale, stabilendo come senza di esso, privi di informazioni sulla bontà o meno delle nostre decisioni, azioni e investimenti, ci si possa sentire perduti. Abbiamo visto come impostare un sistema di feedback a breve termine sia il modo migliore per avere dei risultati a lungo termine.

Infine abbiamo parlato dell'influenza della componente genetica e del contesto sociale nel quale cresciamo. Il fattore biologico non è modificabile e quando ci proponiamo di mettere in atto un cambiamento è indispensabile prendere coscienza dei limiti strutturali dai quali partiamo. Abbiamo invece più margine di azione riguardo alla componente sociale, altra chiave necessaria a far scattare quel "clack!" che fa sì che il cambiamento rimanga tale anche a distanza di tempo.

## UNISCI TUTTI GLI ELEMENTI E CREDI IN QUELLO CHE NON C'È

Un fiore, per crescere bene, ha bisogno di molte attenzioni. Non bastano l'acqua, la terra concimata e il sole. Serve un mix di più elementi che operando in modo sinergico faranno fiorire la pianta. Un bravo giardiniere ne è consapevole e li sa unire, studia il suolo dove piantare il seme, usa fertilizzanti, osserva il grado di esposizione al sole e dosa saggiamente l'acqua. Un buon giardiniere sa come utilizzare tutte le risorse a sua disposizione, armonizzandole, per trasformare ogni prato in un bellissimo giardino fiorito.

Noi come il giardiniere dobbiamo mettere insieme tutti gli elementi esaminati in queste pagine, studiarli, sperimentarli, integrarli e declinarli al nostro personale modo di essere per approcciarci al cambiamento e alla vita.

Ma allo stesso tempo, come il giardiniere ci insegna, non è sufficiente limitarsi a eseguire un insieme di tecniche, perché occorre anche credere in quello che facciamo. In un terreno pieno di erbacce e terra secca, il

giardiniere seppellisce un seme. Invece di rivenderlo oppure mangiarlo, decide di avere fede, correndo il rischio di perdere il seme o farselo rubare da qualche uccello affamato. Solo così potrà vedere il seme trasformarsi in qualcosa di più grande. Credendo prima in ciò che non era visibile, può adesso godere del suo giardino.

*Per fare fiorire splendidamente un giardino, dobbiamo anche avere il coraggio di credere in quello che oggi non vediamo.*

Anche noi, per cambiare, non possiamo basarci solo sulla tecnica, ma abbiamo bisogno di credere che ne varrà la pena e – anche nei momenti difficili – dobbiamo ricordare che un seme per fiorire ha bisogno di tempo. In questo preciso momento noi siamo il risultato delle abitudini che abbiamo adottato negli ultimi cinque anni. Tra cinque anni saremo il risultato delle abitudini che decidiamo di intraprendere a partire da oggi. Ogni cosa che ora scegli di fare o non fare è un voto a favore o a sfavore della persona che vorrai diventare: sono i piccoli passi che sommati uno all'altro portano al risultato finale.

Non dimenticare mai le virtù e le tecniche del giardiniere: agisci come lui connettendo tutti i pilastri delle abitudini che abbiamo visto finora e fai della tua vita un giardino fiorito.

# Ringraziamenti

È difficile ringraziare tutti coloro che hanno contribuito a far maturare in me le idee, gli stimoli e le riflessioni riportate in questo libro. Ho imparato a giudicare la bontà di un uomo non tanto dai risultati che lui stesso raggiunge nella vita, ma da quelli delle persone con cui entra in contatto.

Sul mio cammino ho avuto la grande fortuna di incontrare persone straordinarie che mi hanno appoggiato, si sono fatte in quattro per farmi crescere, mi hanno ispirato e arricchito con le loro intuizioni, le loro competenze e il loro amore. Alcune di loro le ho conosciute solo sui libri, altre le ho potute frequentare da vicino. Con tutte ho un debito indescrivibile.

Paolo Ruggeri mi ha accolto all'interno dell'Open Source Management, dove ho frequentato corsi sulla gestione dell'impresa, conosciuto persone eccezionali e fatto incetta di numerose folgorazioni. Mi ha realmente fatto comprendere l'importanza di “dare” invece che “ricevere” e di perseguire una missione sociale in quello che faccio quotidianamente.

Marco Montemagno, con i suoi consigli e stimoli in merito a tattiche, azioni e strumenti da implementare nella mia comunicazione online, mi ha aiutato ben più di quanto avrei sperato. Mi ha insegnato la strategia e mi ha dato consapevolezza della mia potenzialità comunicativa.

Negli ultimi mesi ho affrontato tanti cambiamenti inattesi e diverse persone mi hanno accompagnato nell'esplorazione di contesti per me tanto sconosciuti quanto eccitanti.

Patrick, Elettra, Michela e Lara (noti anche come “il MazzuTeam”) sono per me incredibili. Ogni volta mi stupisco di vedere quanto siano capaci, in modo autonomo, di organizzarsi, risolvere situazioni complesse, proporre

soluzioni inattese e portare avanti con la mia stessa passione i progetti da me avviati.

Questo libro in particolare ha visto un apporto fondamentale da parte di Elettra e Deborah: loro mi hanno aiutato a fare ordine tra le idee e a metterle insieme in maniera funzionale ed efficace. Un ringraziamento speciale a Vittoria Florio di Giunti Psychometrics che ha curato tutte le fasi della lavorazione con grande professionalità. Un grazie infine ad Alessio Beltrami che è stato un prezioso consigliere, come già in altre occasioni, per decidere il titolo del libro, il suo posizionamento e lo stile narrativo da adottare.

Ho un grande senso di riconoscenza verso tanti psicologi e scrittori, molti dei quali ho avuto la possibilità di video intervistare e “immortalare” quindi sul mio canale YouTube. I video che trovate raccolti nella playlist di YouTube “Libri per la Mente”, contengono le recensioni dei testi che mi hanno maggiormente formato nel corso della mia crescita personale. Una parte delle idee presenti in quei volumi si trovano inevitabilmente anche in queste pagine.

BJ Fogg, Leo Babauta, Charles Duhigg e James Clear, in particolare, sono gli autori che più di altri mi hanno fornito le nozioni di partenza dalle quali ho potuto sviluppare il mio personale approccio alle abitudini e quindi il contenuto di questo libro.

# Non finisce qui

La crescita personale è una fantastica avventura che, come ogni viaggio di scoperta, richiede tempo. È un processo che necessita di costanza nello studio, nell'applicazione e nell'aggiornamento.

Se hai trovato stimolante questo libro, puoi restare in contatto con le mie riflessioni, idee e strumenti. Ho creato un video-corso gratuito sulla crescita personale, che puoi trovare a questo link: [www.psicologo-milano.it/newsletter](http://www.psicologo-milano.it/newsletter). Iscrivendoti riceverai anche informazioni sui vari corsi ed eventi che tengo in diverse città italiane. Puoi seguirmi sui Social Network. Iscrivendoti al mio canale YouTube avrai accesso gratuito ad oltre seicento video pubblicati e riceverai più volte alla settimana contenuti inediti. Su Instagram, invece, potrai entrare nel backstage della mia attività lavorativa, vedendo le storie e le immagini pubblicate ciclicamente. In Facebook, oltre alla fanpage, troverai gruppi di discussione moderati da me e dai miei collaboratori: “Libri per la mente” è la community Facebook di appassionati di lettura in ambito psicologia e crescita personale, dove ci scambiamo consigli su letture avvincenti e utili. Altri gruppi di discussione sono “Film per la mente” e “Officina per la mente” ai quali puoi iscriverti per scoprirne i contenuti. Sul sito [www.lucamazzucchelli.com](http://www.lucamazzucchelli.com) potrai scoprire i miei progetti, visionare i video-corsi di approfondimento nella sezione “Store”, scoprire il gruppo Mindlab e contattarmi per invitarmi a eventi, per fare formazione o tenere speech.

Il sito [www.fattore1percento.it](http://www.fattore1percento.it) ti offrirà approfondimenti gratuiti sul tema delle abitudini: interviste inedite a personaggi che hanno raggiunto obiettivi impensabili grazie all'adozione di abitudini vincenti, approfondimenti extra su come rinforzare il tuo cambiamento e altro materiale in continua evoluzione.