

*Alla mia famiglia*

## PREFAZIONE

È un piacere scrivere la prefazione per questo libro. Ciò che l'autrice Chantal Burns racconta qui rappresenta un nuovo paradigma per la psicologia.

In un settore dove esiste una plethora di teorie e modelli psicologici, questo paradigma offre un'esauriente spiegazione che rappresenta tutta l'esperienza umana. Inoltre, è anche molto ottimista riguardo al fatto che ogni essere umano possieda la capacità di rendersi conto del benessere e della saggezza con le quali è nato.

Conosco Chantal da molti anni e fa quello che dice. Vive le prospettive che presenta in questo libro nel suo lavoro e nella sua vita personale.

Lavorando con leaders e team di molti settori, è portatrice della certezza che il benessere e la saggezza risiedono in ogni essere umano.

In maniera pratica e coinvolgente, Chantal rivelerà come imparare una semplice verità sul modo in cui i processi della mente umana possono portare ad una vasta gamma di potenti e positivi cambiamenti. Questo libro e la conoscenza che vi è contenuta sono la chiave per ottenere una soddisfacente vita lavorativa di successo e piena di ispirazione.

Trent'anni fa, dopo essere stato presentato ad un uomo chiamato Sydney Banks, ho avuto un'intuizione su ciò che realmente conta per l'esperienza

psicologia del genere umano. Prima di aver capito ciò, avevo lavorato come Psicologo Clinico nel campo della salute mentale e delle dipendenze ed ero scoraggiato dai risultati limitati che venivano raggiunti dai miei clienti. Sapevo che c'era una dimensione più profonda di benessere che poteva essere raggiunta, ma non avevo idea di come arrivare a quell'innata risorsa per i miei clienti così come per me stesso. Come loro, io attribuisco i miei vari stati mentali alle circostanze della vita, al mio lavoro, al mio passato, ai miei colleghi o a qualsiasi altro fattore. È stato solo quando ho scoperto i punti che verranno presentati qui, che ho realizzato qual è la vera fonte di tutti gli stati mentali.

In quanto Psicologo Clinico ho introdotto questo approccio pionieristico anche nel campo della salute mentale e delle dipendenze con straordinari risultati. Ho visto con i miei occhi come persone con dolore emotivo si sono trasformate in esseri umani pieni di speranza, felici e creativi. Essi hanno affermato di possedere una chiarezza con la quale sarebbero stati capaci di gestire ogni sorta di circostanza che prima li avrebbe confusi, frustrati o depressi. Hanno sviluppato una più profonda connessione con i loro familiari ed amici, nonché relazioni più forti con i colleghi. Hanno trovato agio e appagamento nella vita, che gli permette di performare bene qualsiasi sia la richiesta venga loro fatta.

Per 15 anni, in quanto Direttore dei Servizi per le Dipendenze Chimiche, ho guidato un programma per uno dei più grandi centri medici nella Bay Area di San Francisco. Adottando questo nuovo modello, il mio stile di leadership è cambiato drasticamente andando dall'usare strategie e tattiche di management per cercare di ottenere il meglio dal mio team, al creare un clima emozionale che possa mettere in luce le risorse interiori di ogni membro del gruppo, permettendo loro di creare soluzioni sostenibili e di svolgere le loro attività a livelli ottimali. Osservavo come il mio team iniziava a lavorare insieme armoniosamente, con alti livelli di coinvolgimento. La comunicazione tra loro diventava sempre più chiara e sincera, e i conflitti venivano risolti facilmente. Invece che scoraggiarci, ci sentivamo motivati dalle sfide che affrontavamo, che ci spronavano a raggiungere risultati sempre più alti con i nostri clienti.

Molti anni ho fatto parte di un programma di formazione che ha portato questa educazione all'interno del settore del business. Era un programma destinato a managers, team leaders, direttori di divisioni, per incoraggiarli ad una cultura più cooperativa, premurosa e altamente performante. I partecipanti hanno iniziato la formazione sentendosi stressati, sotto pressione e sempre di fretta, senza che ci fosse una gran connessione con i loro colleghi. E solo qualche giorno più tardi,

dopo che venne loro presentata una nuova prospettiva mentale, erano più collegati, più premurosi, rilassati, spiritosi e creativi. Sembravano ispirati ed esaltati dal loro lavoro. Alcuni di loro, infatti, hanno trovato soluzioni per i problemi vissuti dal team che sembravano irrisolvibili solo pochi giorni prima.

Quindi, cosa potrebbe spiegare questo enorme cambiamento all'interno di un gruppo di professionisti di alto livello?

È questa la risposta che troverai all'interno di questo libro, in quanto Chantal spiegherà i segreti di come una semplice prospettiva dell'esperienza umana possa produrre quel genere di risultati che noi abbiamo osservato in varie aree dalla salute mentale, alle dipendenze, fino all'educazione e al business.

Le parole di Chantal saranno d'incoraggiamento e sollievo, poiché scoprirai perché non devi cambiare niente della tua vita per poter vivere ispirazione, motivazione, benessere o creatività ad alto livello.

Mark Howard, PhD  
Burlingame, California  
3 Settembre 2014

## IL QUADRO GENERALE

**Perché leggere questo libro.**

E se il fattore più importante, causa di prestazioni straordinarie fosse trascurato dalla maggioranza della popolazione di lavoratori? E se la soluzione per una vita felice e altamente performante fosse molto più semplice di quanto sembra?

Ci sono due ragioni per le quali questo fattore cruciale per le prestazioni viene trascurato.

Primo, è invisibile alla maggior parte delle persone, il che significa che non se ne accorgono nemmeno e secondo, quando è visibile, è ampiamente frainteso. Le prove di questo fraintendimento sono attorno a noi.

Le aziende investono somme ingenti nello sviluppo di programmi al passo con i tempi solo per finire con lo scoprire che il comportamento delle persone non cambia e se cambia, questo cambiamento non dura nel tempo. Molti programmi orientati al cambiamento semplicemente non danno i risultati aspettati.

Nonostante aumenti costantemente il numero di libri sullo sviluppo personale e motivazionale, e di programmi di formazione di alto livello, sempre più lavoratori risultano combattere contro lo stress e l'ansia come mai prima di oggi.

Durante il World Economic Forum di quest'anno,

nel quale si incontrano tutti i grandi per discutere di problematiche globali, una delle materie principali toccate è stato il benessere mentale, al quale sono state dedicate un buon numero di sessioni.

Secondo l'Harvard University e il WEF, le malattie mentali costerebbero 16 trilioni di dollari di uscite nei prossimi 20 anni.

Molteplici modi di comunicare stanno ampliando le nostre possibilità, nonostante ciò essi creano anche complessità e distrazioni non necessarie. Ci si aspetta che ognuno di noi raggiunga di più con meno e pretendiamo di avere tutto subito. Le persone si lamentano che c'è un eccesso di informazione e che la tecnologia ha creato una cultura "sempre disponibile/sempre connessa".

Le opportunità e le scelte che la vita presenta sono praticamente illimitate oggi, ciò nonostante per molti, questa espansione è diventata parte del problema. Sentirsi insicuri e preoccupati è diventato normale e questo costa caro al nostro benessere e alla nostra vita lavorativa.

Ma non è tutto perduto. Il nostro è uno dei più eccitanti e progressivi momenti di tutti i tempi. Siamo più collegati che mai e c'è un crescente interesse nella psicologia e in ciò che significa essere umani. Sta avvenendo un cambio delle coscienze e le persone si fanno più domande su questioni importanti e fondamentali su cosa conta davvero. Gli individui si interrogano su cosa siano il

successo e la felicità.

Ho trascorso 27 anni nel mondo del lavoro. Negli ultimi 15 anni ho lavorato come coach, docente e consulente, supportando i singoli privati e le aziende per poter vincere le loro sfide, fare affari prosperosi e sbloccare tutto l'illimitato potenziale disponibile.

Ho lavorato con migliaia di persone ad ogni livello di esperienza di svariate aziende, dai CEO e la forza vendite ai project managers o operai. Mentre, in superficie, le organizzazioni hanno diverse culture, obiettivi da raggiungere, problemi eccezionali da risolvere o necessità da soddisfare, sembra in realtà che fondamentalmente tutti vogliamo la stessa cosa: sentirci appagati, ispirati ed infine essere felici.

Nel corso della mia carriera, sono rimasta ad osservare curiosa la facilità di cambiamento di certe persone, mentre altre lottano e restano bloccate in schemi mentali e comportamenti obsoleti, nonostante dicano di voler cambiare. Come mai alcune persone continuano a sentirsi motivate ed ispirate mentre altre mollano?

Cosa permette ad alcuni di rimbalzare davanti agli intoppi, mentre altri si complicano le cose per settimane? E dopo i peggiori crolli, come fanno certi a rimontare in sella, mentre altri non riescono nemmeno ad avvicinarsi al cavallo senza un intervento considerevole?



Ho passato anni a cercare di dare un senso a queste diversità servendomi di vari modelli e metodi psicologici. Questo libro ci porterà a scoprire i perché di queste incongruenze.

La mia intenzione è quella di chiarire l'incomprensione che c'è riguardo la motivazione e rendere più visibile quel fattore di prestazione di cui abbiamo parlato sopra. A questo scopo, rivelerò la vera sorgente della prestazione dove troveremo la leva fondamentale per prosperare in ogni nostra impresa.

## **LA LEVA FINALE**

Per molti anni mi ero resa conto che il modo di pensare è la chiave del nostro successo, così ne ho fatto un obiettivo primario del mio lavoro. Come insegnante e allenatore di prestazioni, ho sempre cercato modi migliori per aiutare le persone a prosperare sul posto di lavoro. Ho cercato i migliori mentori e viaggiato il mondo per apprendere le più recenti tecniche. Mi sono allenata e ho lavorato a lungo con la Neuro-Linguistica e approcci di tipo Cognitivo comportamentali. Ho conseguito diplomi per utilizzare vari metodi diagnostici, come MBTI e altri strumenti e metodi.

Mentre ho raggiunto grandi risultati con i clienti nel corso degli anni, ho anche visto la gente continuare ad andare fuori strada e a scoraggiarsi. Nonostante le loro competenze e capacità eccellenti, conti-

nuavano a rendere al di sotto delle loro possibilità. Così ho continuato a cercare la risposta, perché sentivo che c'era qualcosa che mancava, qualche ingrediente magico.

Poi, nel 2009, sono stata introdotta ad una nuova comprensione della mente. E questa comprensione ha risposto a molte delle domande che avevo riguardo a ciò che induce le persone a prosperare, ciò che impedisce loro di cambiare e ciò che rende un cambiamento positivo. Ho scoperto che la mia precedente comprensione dello stato mentale era solo intellettuale.

Ho viaggiato per gli Stati Uniti, incontrato pionieri di questo approccio e ho visto potenti testimonianze del suo impatto in diversi campi, dalla giustizia penale alla prevenzione passando per progetti importanti di cambiamento della società.

La trasformazione nella mia percezione è stata incredibilmente liberatoria, sia personalmente che professionalmente. I cambiamenti senza sforzo e i potenti risultati che i miei clienti hanno iniziato a sperimentare erano la testimonianza di questa nuova comprensione. Non avevo bisogno di nulla di più convincente.

**Stato mentale: nel contesto di questo libro è definito come lo stato psicologico temporaneo di ogni istante, creato da come pensiamo e sentiamo.**

Ho anche usato altri termini in modo intercambiabile in tutto il libro, come umore o stato d'animo. La vostra comprensione di come lo stato mentale funziona davvero fornisce le basi fondamentali per avere successo e prosperare al lavoro, in qualsiasi modo e con qualsiasi sfida ci si trovi a fronteggiare.

## **CIÒ CHE QUESTO LIBRO È E CIÒ CHE NON È:**

Motivazione istantanea si differenzia dalla maggior parte dei libri sulle prestazioni e 'how-to' [ndt. Come fare per...] con una caratteristica principale: non è pieno di tecniche e strategie. Ma questo non lo rende meno pratico e utile. Piuttosto il contrario. Si va oltre la tecnica, ad una comprensione più essenziale di come funziona la mente, che spontaneamente aumenta la naturale capacità di eccellere, senza ulteriore sforzo fisico o mentale da parte vostra.

Quello che condivido in questo libro è così fondamentale per ogni aspetto della vostra vita lavorativa e mostrerà quanto bene sei in grado di funzionare, che si potrebbe dire che è la ricetta base e definitiva. Mentre le persone imparano a conoscere la logica qui presentata, a volte sperimentano frustrazione o confusione, che sono entrambi una parte naturale di qualsiasi processo di apprendimento. Questo accade normalmente perché siamo tanto abituati a ricevere consigli, istruzioni o soluzioni rapide, e la

mancanza di ricette può essere sconcertante. Quando si tratta di apprendimento, si tende a ottenere approcci contenuti o informazioni base in cui la nostra capacità di apportare modifiche o ottenere risultati è basata su quanto possiamo digerire, analizzare, applicare o rievocare. Spero di puntare in una direzione diversa, come spiega la seguente distinzione.

**DISTINZIONE: prescrizione (cosa fare / come farlo) vs spiegazione (come funziona)**

Prescrizione	Spiegazione
Tratta i sintomi. Ti dice cosa fare / come farlo. Dà tecniche e strategie. Ti dà consigli e idee. Richiede molta pratica o l'applicazione consapevole per renderla efficace.	Rivela la causa. Ti mostra come funziona qualcosa. Ispira la comprensione e la realizzazione intuitiva. Genera nuova comprensione, ispirando le proprie idee. L'applicazione è implicita.

**Prescrizione: apprendimento basato sui contenuti**

La maggior parte dei libri e guide per migliorare le prestazioni e la motivazione fornisce consigli, tecniche o strategie. Per esempio: Le tecniche top per una leadership efficace o Le sei strategie per

costruire la fiducia e acquisire clienti.

Ci dicono che cosa pensare o cosa fare. Queste ricette funzionano bene per la persona che le crea perché provengono dalle sue proprie intuizioni, quindi sono adatte alla sua situazione specifica del momento.

Le tue intuizioni e realizzazioni intuitive sono sempre fatte su misura per te. E tutti noi abbiamo un potenziale illimitato per avere intuizione e nuove idee.

Lo studio basato sui contenuti è paragonabile allo studio della teoria per passare l'esame di guida. Si deve leggere il codice della strada e ricordare tutti i segnali e il loro significato. Stai immagazzinando nuovi dati da fonti esterne da aggiungere a quello che già sai.

### **Spiegazione: apprendimento basato sulle intuizioni**

Invece di dire cosa fare o come farlo, questo libro sottolinea la fonte della motivazione e della prestazione eccellente. Spiega qualcosa di fondamentale su come la mente umana opera in relazione a come funzioniamo. Quando capiamo la logica di qualcosa, la conoscenza aggiorna la nostra comprensione attuale e così cambia automaticamente il modo in cui percepiamo la vita. È inevitabile che una nuova percezione cambierà il modo in cui agiamo.



# **PARTE 1**

## **LA SORGENTE INTERIORE DELLA PRESTAZIONE**

## CAPITOLO 1

### Il mito della motivazione

#### Perché la prestazione è fraintesa

*Il fatto che un'opinione venga largamente accettata non esclude che questa sia del tutto assurda; al contrario considerando la stupidità della maggioranza del genere umano, è molto più probabile che una credenza ampiamente diffusa sia insensata piuttosto che ragionevole.*

*Bertrand Russel*

Assistendo ad un grande evento sportivo, capita di vedere atleti eccezionali avere prestazioni sotto tono, nonostante mesi di allenamento. Non conta quanto siano stati bravi la scorsa settimana, o perfino ieri. Possono avere esperienza, capacità e il giusto supporto, ma tutto ciò può garantire una prestazione esemplare? Tutte le prove suggeriscono di no e possiamo vedere molti esempi di ciò anche in altri settori.

Quindi se non è né l'esperienza né l'abilità, qual è il fattore cruciale nel determinare la tua capacità di



eccellere? Che cosa ti consente di eccellere anche in circostanze sfidanti e di restare calmo nell'occhio del ciclone? Cosa ti motiva a fare la cosa giusta?

Senza dubbio, essere in un buono stato d'animo, sentirsi ispirati, ottimisti e coinvolti sono elementi essenziali per lavorare al meglio. E tuttavia, se parliamo di eccellere nel proprio lavoro, esiste una percezione errata di fondo, che questo libro si propone di affrontare. Ha a che fare con il ruolo cruciale del pensiero nella prestazione, e con ciò che determina come pensiamo.

Ricordo Andy Murray a Wimbledon nel 2012, uno dei migliori giocatori del mondo, ma che sul campo sembrava completamente fuori forma. Aveva l'abilità e il potenziale per vincere la partita, ma alla prova dei fatti cosa accadde veramente? Cominciò ad agitarsi sempre più e, più aumentava la sua agitazione, più la qualità del suo gioco scadeva. L'anno dopo ritornò in campo con un atteggiamento diverso e vinse Wimbledon.

Al di fuori del mondo dello sport, se chiedi alle persone cosa determini la loro abilità a dare il meglio al lavoro, ottieni una grande varietà di risposte, tra le quali la fiducia in se stessi, l'esperienza passata, buone relazioni, l'ambiente di lavoro, una leadership forte, le giuste competenze. Le opzioni sono molte e diverse.

---

Allo stesso modo, quando chiedi alle persone cosa le fuorvia o le demotiva sul lavoro, ti verrà data una serie di ragioni quali il carico di lavoro, i dirigenti incapaci, la mancanza di tempo, le scadenze serrate o il troppo stress, solo per dirne alcune. Per la maggior parte delle persone pare che vi siano molteplici cause dei loro alti e bassi. Questa opinione diffusa, che le cause siano molteplici, è parte del problema e anche un indizio della risposta.

E se la causa fondamentale fosse una sola e tutto il resto fosse solo un sintomo di essa?

È innegabile che ognuno di noi debba confrontarsi con svariate situazioni sfidanti, alle volte quotidianamente. La buona notizia è che esiste un fattore unificante che permette di dare conto di come percepiamo e gestiamo tutte queste sfide.

Ciascuno di noi attraversa differenti stati mentali nell'arco della giornata, ogni giorno. La comprensione che sta dietro a ciò determina quanto bene riesci a giocare al gioco del lavoro. È l'asso nel mazzo di carte della tua performance.

La maggior parte dei libri sugli stati mentali sono concentrati sul come raggiungere uno stato mentale migliore. Ci dicono di cambiare il nostro pensiero. Ci suggeriscono di pensare più positivamente. Ciò

che condivido con voi qui è qualcosa di diverso.

**E se non avessimo bisogno di cambiare i nostri pensieri? Se fosse più facile di così?**

Il mio obiettivo è di mostrarti perché la comprensione dello stato mentale è il più cruciale, e allo stesso tempo il più sottovalutato, tra i fattori che spiegano gli alti e i bassi nelle performance, e consente di gettare una luce sul perché alcune persone riescano ad eccellere mentre altre soffrano se poste di fronte allo stesso tipo di problemi o di sfide.

In ambito sportivo, l'importanza dello stato psicologico della persona viene riconosciuta ormai da anni. Molti dei migliori atleti e sportivi del mondo hanno dei performance coach, il cui unico compito è quello di aiutarli a migliorare il loro gioco a livello mentale, prescindendo dalle abilità tecniche.

Che si tratti di un calcio di rigore in una partita di calcio o di un punto in un torneo di tennis, c'è una cosa che prevale su tutte. Si è in grado di mantenere la mente sgombra? Ci si riesce a concentrare su questo unico momento cruciale o al contrario si è sopraffatti dall'insicurezza e dall'esitazione?

Le abilità e le conoscenze sono cruciali non mi farei mai operare da un chirurgo che non sia qualificato a fare il proprio mestiere. Ma la lucidità mentale è sempre il fattore decisivo nel determinare il livello della nostra prestazione. La capacità di sviluppare

---

le proprie abilità e di usarle in maniera saggia ed efficace è una funzione della chiarezza della mente.

Per quanto in ambito sportivo gli esempi siano numerosissimi, l'importanza del pensare con lucidità è cruciale in tutti i settori, indipendentemente dal tipo di lavoro che una persona sta svolgendo.

Che tu sia un insegnante, un cantante, un dottore, un ingegnere o un commerciale, qualunque sia il tuo ruolo, comprendere la natura del pensiero è fondamentale. È ciò che fa la differenza. Solo che in termini di performance, lo sport è l'ambito in cui lo stato mentale ha ottenuto maggior riconoscimento e visibilità fino ad ora.

Negli ultimi anni, sempre più nelle organizzazioni si è visto come il benessere psicologico sia un fattore significativo nel determinare la qualità delle prestazioni e la produttività dei lavoratori. Come per tutte le qualità alla base di performance di alto livello, anche la chiarezza e il benessere mentali derivano dalla comprensione del funzionamento del pensiero.

Capita che i clienti mi chiedano se lo stato mentale conti sempre. Per esempio, è comunque importante se si sta svolgendo un compito molto banale di routine o comunque ripetitivo?

La risposta è sì.

Mi ricordo diversi episodi in cui ho fatto delle prove

semplici e apparentemente banali e le ho completamente sbagliate perché la mia mente è andata in tilt. Ho cancellato dei documenti importanti o inviato frettolosamente alcune email di cui mi sono subito dopo pentita. Ho messo i piatti sporchi nella pattumiera invece che in lavastoviglie! Ho saltato l'uscita in autostrada perché la mia mente era distratta e impegnata. In alcune occasioni mi è costato parecchio tempo e spesso ho perso il cliente.

Magari sarà capitato anche a te. Quante volte ti sei messo nei guai a causa di una mente ansiosa, distratta o sovraffollata di pensieri?

Nella mia ricerca ho posto questa domanda: "Quanto ritieni importante lo stato mentale per la tua performance?".

Chiaramente la maggior parte delle persone vi attribuisce molta importanza, come puoi vedere dal risultato della ricerca:

L'81% delle persone pensa che il proprio stato mentale sia un fattore molto importante o addirittura cruciale in relazione alla qualità della propria prestazione lavorativa.

Dalle situazioni più ridicole e divertenti a quelle più

---

serie e oggettivamente pericolose, la tua comprensione del funzionamento del pensiero conta sempre perché, da dietro le quinte, dà forma alle tue azioni, ai tuoi comportamenti e al conseguente livello di prestazione. Definisce il tuo modo di interagire con te stesso e con gli altri, la modalità in cui scegli le priorità nella tua vita. Determina le scelte che fai, come anche la tua capacità di vedere che esistono delle scelte da fare.

Nonostante la maggior parte delle persone riconosca l'importanza del proprio stato mentale, quando viene chiesto loro di scegliere le ragioni per le quali non sempre riescono ad avere un livello di prestazione adeguato alla propria abilità lavorativa, lo stato mentale scende al fondo della graduatoria. Viene superato da una serie di altre motivazioni, come mostrato qui sotto:

- Sentirsi stressato, preoccupato o ansioso per qualche ragione
- Mancanza di direttive o supporto da parte dei manager
- Mancanza di controllo o di influenza
- Comportamento dei colleghi o dei clienti
- Circostanze personali extra lavorative
- Scarsa fiducia in se stessi
- Mancanza di specifiche competenze

- Mancanza di tempo
- Carico di lavoro
- Lo stato mentale

La graduatoria qui sopra è perfettamente in linea con ciò che la maggior parte delle persone pensa, a proposito degli ostacoli per una prestazione lavorativa ottimale.

Questi risultati (insieme a molti altri) evidenziano come il nesso tra pensiero e comportamento, e di conseguenza prestazioni, non venga sempre riconosciuto o compreso. Ed è stato ciò che mi ha dato l'idea per la mia ricerca e per questo libro.

Questi risultati equivarrebbero a chiedere a 1000 persone: "Quanto è importante la tua dieta per la tua salute?" e che 800 persone rispondessero che è cruciale. E poi chiedere: "Qual è il fattore più determinante per la salute?", e ottenere la dieta come il fattore meno determinante, superato dall'esercizio fisico, il luogo di abitazione, le relazioni sociali, etc.

La mia intenzione è dimostrare perché lo stato mentale (il modo in cui sperimentiamo pensieri ed emozioni) dovrebbe stare in cima alla graduatoria.

---

Quindi, per approfondire...

Se ti chiedessi quale pensi possa essere il fattore determinante per un'ottima giornata al lavoro, qual è la prima cosa che ti verrebbe in mente?

E, al contrario, se ti chiedessi quale pensi possa essere il fattore determinante per una pessima giornata al lavoro, qual è la prima cosa che ti verrebbe in mente?

Di seguito alcuni risultati della mia ricerca in risposta a queste domande.

**Le due principali ragioni per un'ottima giornata al lavoro sono:**

- Se ho ottenuto un risultato positivo di qualche tipo (78%)
- Se ho avuto l'impressione di aver fatto la differenza (50%)

**Due delle ragioni di gran lunga meno indicate troviamo:**

- Il mio stato mentale (9%)
- Se mi sono sentito di buon umore o ottimista (13%)



**Le due principali ragioni per una pessima giornata al lavoro sono:**

- Se qualcosa è andato storto sul lavoro (67%)
- Se ho avuto un diverbio o uno scontro con un collega o con un capo (66%)

**Le ragioni di gran lunga meno indicate sono:**

- Il mio modo di pensare alle cose (10%)
- Il mio stato mentale (11%)

Potresti trovare sorprendenti questi risultati. Potrebbe sembrarti strano che il mio stato mentale e il mio modo di pensare alle cose siano così sottovalutati.

La sfida che tutti ci troviamo ad affrontare è che il nostro pensiero ci è quasi sempre invisibile. Lo diamo per scontato come diamo per scontato il respirare. Se qualcuno ti facesse notare che respiri, penseresti probabilmente che è un po' pazzo. Che ovvietà, no?

In questo caso si tratta di un'ovvietà sfuggente. Il pensiero ce l'abbiamo davanti al naso, dà forma a ogni cosa e nonostante ciò risulta invisibile alla maggior parte di noi, il più delle volte. E per questo motivo vediamo quel tipo di risultati nella ricerca. Il mio scopo è di rendere la natura del pensiero più

---

visibile e darti modo di vedere ciò che accade costantemente dietro le scene così che tu ne possa trarre vantaggio, senza la necessità di compiere alcuno sforzo.

Per dirla con le parole di Mark Twain:

**“Ogni qual volta ti ritrovi dalla parte della maggioranza, è il momento di fermarti e riflettere”.**

*La stragrande maggioranza delle persone è ben lontana dal riconoscere il proprio pensiero come fattore chiave della propria performance.*

Quindi quali sono le implicazioni di quanto sopra? Quando non riconosciamo o non teniamo in giusta considerazione il ruolo del pensiero come fattore causale di come operiamo sul lavoro, inconsapevolmente stiamo depotenziando noi stessi, ascrivendo la nostra esperienza di vita a qualcos'altro che non sia il nostro pensiero.

Questo implica che noi non abbiamo quasi alcuna influenza sul nostro modo di pensare e sentire. Involontariamente ci mettiamo in una posizione di passività, spesso descritta come modalità della vittima.

Spero di mostrarti perché il modo in cui pensiamo che funzioni il pensiero, e non il contenuto dei pensieri stessi, sia il vero responsabile delle nostre

giornate buone e cattive.

Ognuno ha infinitamente più influenza sulla propria performance (in ogni area della vita) di quanto si possa immaginare.

Comprendere lo stato mentale è il fattore determinante per la nostra esperienza lavorativa e, allo stesso tempo, è il fattore più sottovalutato e ignorato.

Dove rientra la motivazione in tutto questo discorso? Queste sono le definizioni tradizionali di motivazione prese dal Dizionario Oxford:

- Una o più ragioni per le quali ci si comporta in un certo modo.
- Il desiderio o la volontà di fare una determinata cosa.

Esistono migliaia di siti web, di libri e di corsi finalizzati a ispirare e iniettare in noi una dose di motivazione o di passione. Molti di questi sono basi su un comune mito:

**Il mito: La motivazione è creata o causata da forze esterne.**

Le distinzioni che seguono possono aiutarti a capire perché questo non è vero e perché si tratta di una cosa positiva.

Gli esperti solitamente parlano di due tipologie di

---

motivazione: estrinseca e intrinseca.

Motivazione estrinseca	Motivazione intrinseca
Questa implica che la tua energia, ispirazione o impulso ad agire o a cambiare provenga da fattori esterni. Esempi sul lavoro sono gli incentivi, i premi, la paga, i riconoscimenti, le punizioni, l'approvazione e le lodi. Questo comporta che la tua ispirazione o impulso ad agire o cambiare sia generata internamente e sia indipendente dai fattori esterni.	La motivazione estrinseca è basata sul metodo del bastone e della carota e vi sono molte evidenze che questo metodo non funziona, o nel migliore dei casi dà risultati incostanti. Questo libro spiega perché ciò accade. Secondo questa teoria, quando siamo intrinsecamente motivati, facciamo le cose per il puro piacere di farle. Creiamo per il piacere di creare e non per qualche incentivo o ragione esterna.

Nel campo delle vendite spesso si utilizzano strategie motivazionali per migliorare le performance dei venditori. In molti team ci sono sistemi di premi e vari incentivi finalizzati a spronare il venditore per ottenere i risultati desiderati. Ma non funzionano sempre e a volte si ottiene l'effetto contrario, producendo demotivazione o comportamenti improduttivi.

Per esempio, John e Helen sono due commerciali che lavorano nella stessa squadra. Viene detto loro che devono incrementare le vendite rispetto al

mese precedente del 10% e che al raggiungimento di questo target verrà dato un bonus sostanzioso. John pensa: *“Come diavolo posso riuscirci? Dove posso trovare i nuovi clienti?”*. Così si scoraggia e si deprime all’istante, mentre la sua collega Helen rimane indifferente. Entrambi hanno lo stesso target, lo stesso incentivo e hanno una base clienti simile, tuttavia la reazione al bonus è completamente diversa tra i due.

Per molti anni ho lavorato insieme a team di vendita nel mondo della comunicazione, che spesso non avevano alcuna possibilità di ottenere dei bonus perché i target erano molto difficili a fronte di un mercato piuttosto volatile. Se gli incentivi fossero stati la ragione dei loro sforzi, ci si sarebbe aspettati un calo delle prestazioni a fronte delle scarse probabilità di raggiungere i propri obiettivi di vendita, ma in realtà accadeva il contrario. Ogni settimana c’erano sempre dei commerciali che ce l’avevano messa tutta, indipendentemente dal raggiungimento del bonus. Loro avevano una mentalità orientata a una prestazione elevata. A dispetto di condizioni di mercato disastrose e della mancanza di bonus, si mantenevano molto ottimisti ed entusiasti. Davano tutto ogni mese.

La ragione per cui troviamo queste differenze di comportamento sta nel fatto che la motivazione è fondamentalmente un fattore interiore. Se date a 100 commerciali lo stesso target, obiettivo

---

o incentivo, certamente reagiranno in maniera diversa poiché ciascuno di essi agisce guidato dai propri personali atteggiamenti e prospettive.

### **DISTINZIONE: Motivazione come stato mentale e Motivazione come strategia**

Motivazione come stato mentale (intrinseca)	Motivazione come strategia (estrinseca)
Uno stato mentale naturale e incondizionato che genera una particolare azione o comportamento	Utilizzare tattiche esterne come incentivi, premi o lodi che sono concepiti per spronarci ad agire in un determinato modo.

Da bambini la nostra motivazione intrinseca è molto evidente. Siamo naturalmente curiosi, giocosi e motivati ad esplorare, imparare e scoprire nuove cose. Non abbiamo bisogno di incentivi o approvazione per farlo. Questo è qualcosa che impariamo in seguito. Diventa parte del nostro processo di apprendimento.

Nel suo libro *Drive*, Daniel Pink dice: "un incentivo concepito per schiarire la mente e aguzzare la creatività finì per appannare il pensiero e smorzare la creatività. Perché? I premi, per loro stessa natura, ci portano a restringere il nostro focus." Nel suo Ted talk dice: "Esiste uno scollamento tra ciò che la scienza sa e ciò che il business fa".

## La natura della motivazione

Spesso si parla di stato mentale e di motivazione come se fossero due cose separate, invece sono intrinsecamente collegate.

Essenzialmente la motivazione (l'impulso o il desiderio di agire) è un sentimento che si manifesta in una varietà di stati mentali come ispirazione, felicità, rabbia, frustrazione, curiosità - ciascuno di questi stati indirizzerà il nostro comportamento in una qualche direzione.

Per esempio, se ti sei arrabbiato, potresti essere motivato a urlare, a uscire dalla stanza o a tirare un pugno a qualcuno. O potresti essere motivato a scappare e ad andare a nasconderti. In funzione del tuo stato d'animo, il tuo comportamento sarà sensato per te. Quando la tua mente si calmerà, e vedrai le cose con più chiarezza e prospettiva, questo comportamento potrà non sembrarti più sensato e potrai sentirti motivato a farti perdonare, a conversare o a compiere qualche altra azione.

Ad un certo livello, siamo sempre in uno stato di motivazione. Fintanto che tu sei un essere cosciente e pensante, sarai motivato a pensare, sentire e rispondere in qualche modo.

**La motivazione è il desiderio, la volontà o l'energia che ci porta ad affrontare la vita in un certo modo. Non dipende da niente di esterno a te. È istantanea, spontanea,**

---

**è sempre una funzione del tuo modo di pensare.**

Sia che tu voglia sentirti più ispirato, gestire il tuo team più efficacemente, essere più influente, migliorare nel golf o avere più fiducia in te stesso, qualunque cambiamento desideri fare, comprendere lo stato mentale è di gran lunga il fattore più importante ma spesso l'ultima cosa a cui si guarda. Nel prossimo capitolo esploreremo il più importante fraintendimento che ci impedisce di dare il nostro meglio. Ti rivelerà come funzioni veramente lo stato mentale e cosa questo significhi per la tua motivazione e la tua performance.



## IN SINTESI

- Il più grande equivoco sulla performance è la credenza che esistano molteplici cause che determinano il nostro prosperare o meno.
- Il modo in cui pensiamo al funzionamento del pensiero è la causa primaria. Ogni altra cosa è un sintomo.
- Tutti abbiamo accesso ad una fonte preesistente, naturale e illimitata di motivazione e ispirazione.
- La motivazione è un lavoro interiore. È sempre una funzione dei nostri pensieri di momento in momento.
- Il pensiero è il fattore con la maggiore influenza sulla performance, ma è anche il più sottovalutato e frainteso.
- Comprendere lo stato mentale influisce massimamente sulla nostra esperienza lavorativa e sul nostro livello di prestazione.