

ACCENDI LA MENTE



MICHELE GROTTA
IVAN BASSO
ACCENDI LA MENTE
I segreti per liberare
il potere che è in te

BOMPIANI
OVERLOOK

Giunti Editore si impegna per uno sviluppo sostenibile con l'utilizzo di carta certificata FSC® proveniente da fonti gestite in maniera responsabile.

www.giunti.it
www.bompiani.it

© 2026 Giunti Editore S.p.A.
Via Bolognese 165 – 50139 Firenze – Italia
Via G. B. Pirelli 30 – 20124 Milano – Italia

Prima edizione: aprile 2026

Bompiani è un marchio di proprietà di Giunti Editore S.p.A.

*Alla mente che impara,
al corpo che esegue, al metodo che li unisce.*

INTRODUZIONE

TUTTA QUESTIONE DI EQUILIBRIO

*“Noi siamo quello che facciamo ripetutamente.
L'eccellenza, dunque, non è un atto ma un'abitudine.”*

ARISTOTELE

UN RICORDO, UNA CONSAPEVOLEZZA

Ti ricordi della prima volta in cui hai imparato ad andare in bicicletta? Non quella volta in cui hai fatto il tuo primo giro con gli amici, né quando hai iniziato a usarla per andare a scuola. Proprio la prima volta. Quella che spesso dimentichiamo, ma che – se ci soffermiamo un attimo – torna a galla con una forza sorprendente, come un'immagine incastonata da sempre nella memoria. Ripensandoci a posteriori, è vero: imparare ad andare in bicicletta sembra un'attività di una semplicità disarmante. In fondo, lo sanno fare tutti (o quasi). Non richiede particolari abilità fisiche o mentali e non è certamente un'impresa da grandi atleti. È un rituale di crescita che attraversa generazioni intere, proprio come si trattasse di un passo decisivo nel nostro sviluppo come esseri umani.

Perché in effetti è così: nel momento in cui impari a stare in equilibrio e andare in bicicletta, qualcosa nella tua mente cambia, inesorabilmente. Se guardiamo con più attenzione quel preciso istante, infatti, scopriamo che proprio quell'attività così comune, così normale, così innocua, racchiude dentro di sé uno dei più grandi insegnamenti sulla mente, sul comportamento umano e sul modo in cui affrontiamo (e superiamo) le sfide della vita.

Ricostruiamo per un istante quel momento: fermati, fai un bel respiro e lascia riaffiorare il ricordo come se stessi osservando una vecchia fotografia rimasta per anni nel cassetto. La bici è lì davanti a te. Magari è nuova di zecca, con la vernice lucida e i pedali che sembrano usciti da una confezione appena aperta. Oppure è una bici di seconda mano (magari del fratello più grande, o di un cugino che aveva già macinato parecchi chilometri in sella), con qualche graffio, un cestino un po' storto o una campanella che suona a fatica. Ma in fondo questo è un dettaglio pressoché insignificante: per te, come per ogni altro bambino, quella è la tua prima bici, e l'entusiasmo di poterla usare da solo, in libertà, è più che sufficiente per farti tralasciare ogni aspetto estetico.

Allora eccoci, pronti per la sfida: la strada davanti casa è vuota, il sole illumina l'asfalto e dentro di te convivono due emozioni dirompenti: eccitazione e paura. Un cocktail biochimico a base di adrenalina: un mix perfetto che mette un po' sottosopra lo stomaco, ma che ti fa brillare gli occhi. Poi, una voce familiare rompe il silenzio: "Vai tranquillo, ci sono io." Sono parole semplici, quasi sussurrate. Ma per te hanno il peso di una promessa. Come per dire: "Sono al tuo fianco, mi prendo cura io di te."

Che sia la mamma, il papà, un nonno o un fratello maggiore, la sostanza non cambia. Ciò che conta è l'intenzione: in una tappa cruciale della corsa verso la crescita e l'indipendenza, qualcuno ti trasmette fiducia reggendoti la bici con mano ferma, sicura, calda. Allora ti fai coraggio e sali in sella. Il cuore inizia a battere più forte, le braccia sono rigide e le mani stringono il manubrio con una forza – a ripensarci ora – perfino esagerata. Quasi a volerlo piegare, quel manubrio, come se tutto il tuo equilibrio dipendesse da quei muscoli tesi.

Poi arriva il momento decisivo: il piede spinge sul pedale. E arriva la prima pedalata, poi la seconda, poi un'altra ancora. La catena comincia a muoversi, scricchiolando appena, la ruota gira, lenta, prudente, forse un po' tremolante, come se anche lei avvertisse la fragilità e l'importanza di quel primo tentativo. Ed è in quel momento che accade qualcosa di strano, qualcosa che non potevi prevedere: un sasso troppo grosso, un momento di distrazione o magari una svolta troppo brusca ti fa perdere un pizzico di stabilità. Così,

una sensazione nuova attraversa il tuo corpo, dalla testa ai piedi, lungo tutta la schiena. Un brivido di adrenalina, che in pochissimi millisecondi mette in comunicazione cervello e corpo, per cercare di metterti in salvo.

Il manubrio comincia però a muoversi in modo imprevedibile, da una parte all'altra, creando una serpentina che metro dopo metro diventa sempre più incontrollabile. Tu cerchi di correggere, ma più tenti di raddrizzare la rotta e più peggiora. Come quando nella vita stringi forte qualcosa per paura di perderlo, e proprio così rischi che ti si sgretoli tra le mani. Non fai neanche in tempo a capire cosa stia succedendo e senti un colpo secco, un rumore sordo, una scivolata. E sei a terra: le ginocchia bruciano, un leggero sapore di ferro ti sale alla bocca, il cuore batte ancora più forte, come se ti stesse uscendo dal petto. Ti giri subito alla ricerca di uno sguardo di conforto, riconosci un'espressione di preoccupazione e allora in men che non si dica gli occhi diventano lucidi e scarichi la tensione in un pianto, più che per il dolore, per un mix di paura e frustrazione. Per quella sensazione di fragilità che non avevi mai provato prima.

Tutto avviene in una manciata di secondi e, oggi, sappiamo perfettamente che non si tratta di una situazione così catastrofica, ma quella – per un bambino al suo primo tentativo – è una scena immensa, che impartisce una lezione che varrà per tutta la vita: prima di trovare l'equilibrio, dobbiamo attraversare il disequilibrio. La caduta, a ben vedere, era inevitabile. Non perché tu fossi incapace, goffo o distratto. Ma perché andare in bicicletta, per la mente umana, è un gesto che all'inizio appare totalmente contro natura. Non perché sia sbagliato praticarlo, ma per il fatto che non rientra nelle competenze per cui siamo stati programmati dall'evoluzione.

UNA QUESTIONE DI SOPRAVVIVENZA

Pensaci: per migliaia di anni i nostri antenati hanno camminato, corso, saltato, arrampicato. La nostra relazione con il suolo è stata per secoli una questione di sopravvivenza: stare in piedi, mantenere l'equilibrio, evitare cadute pericolose, anticipare ostacoli. La gravità, da sempre, è stata il nostro allenatore più severo. E ora im-

magina cosa accade quando, all'improvviso, chiedi a quel cervello – progettato per tenerti vivo su due piedi, e che non è cambiato così tanto nel corso degli ultimi centomila anni, come vedremo nei prossimi capitoli – di accettare un'idea completamente nuova: muoverti il più veloce possibile stando in equilibrio su due ruote sottilissime.

In effetti, da un punto di vista mentale ed evolutivo, è un'assurdità: significa di fatto mettersi in pericolo volontariamente, rischiando la pelle. Perché correre su due ruote significa affidarsi a una superficie di appoggio estremamente ridotta, significa avere un'instabilità costante (sei stabile solo se pedali a una certa velocità, aumentando così il rischio di farti male), significa eseguire centinaia di micro-compensazioni posturali al minuto, la maggior parte delle quali del tutto inconsapevolmente. Non stupisce quindi che la nostra mente, specialmente al primo tentativo, inneschi un'innata reazione di stress come quella che abbiamo descritto qualche riga fa.

Quella sensazione di instabilità – quella scossa improvvisa alla schiena, quel nodo allo stomaco, quel “qualcosa non va” – non era un difetto o un limite, anzi. Era un segnale di sicurezza: la mente stava facendo il possibile per proteggere la tua sopravvivenza, per metterti in allerta e farti dare il meglio di fronte a uno scenario sconosciuto, totalmente contro natura e potenzialmente molto pericoloso. E così come è successo la prima volta in sella a una bici, succede in ogni forma di cambiamento, nella vita di tutti i giorni. Passano gli anni, ma la risposta mentale rimane la stessa: la prima reazione è sempre una resistenza al cambiamento.

E attenzione: non si tratta – come pensano alcuni – di un limite caratteriale, di una mancanza di motivazione o magari di debolezza. Al contrario, è una questione puramente specifica ed evolutiva. Dunque, se da un lato correre su una bici va contro la nostra natura, dall'altro avere paura del cambiamento è perfettamente in linea con essa. Solo la pratica mirata, il giusto set mentale e la ripetizione permettono alla nostra mente di familiarizzare col nuovo e sviluppare abilità di conseguenza. Ogni pedalata, ogni tentativo e ogni caduta invia un nuovo segnale ai nostri neuroni e, con il giusto approccio e i giusti schemi di pensiero (tra le tante cose, parleremo nel corso del libro anche di questo), ci permette di evolverci.

Succede proprio così, quando impariamo ad andare in bici: dopo le cadute, ci rimettiamo in sella e torniamo a pedalare, cercando di implementare i preziosi insegnamenti che i voli precedenti ci hanno regalato. Ogni pedalata è un piccolo scontro fra te e il tuo primitivo istinto di sopravvivenza, ma ogni pedalata è anche un enorme passo avanti verso il cambiamento e verso l'apprendimento di una nuova abilità. Ed eccoti lì, finalmente: dopo giorni di tentativi e cadute, all'improvviso ci riesci. Pedali, acceleri e incredibilmente rimani in equilibrio.

Una sensazione unica e straordinaria, perché corri leggero, fluido, ma soprattutto libero come non mai. Così, quel gesto che all'inizio è contro natura diventa, con il giusto metodo, secondo natura. Diviene qualcosa che il cervello integra e automatizza, trasformandolo in abitudine. A tal punto da poter riprendere in mano quella bici anche a distanza di anni, se non decenni, e di essere comunque in grado di usarla mantenendo l'equilibrio.

E il bello è che, come vedremo nelle pagine successive, questo processo non riguarda solo l'infanzia, la bicicletta o lo sport. Se ci pensi, è la stessa dinamica che incontriamo in tante situazioni della vita: nel lavoro, nelle relazioni, nelle decisioni importanti, nei cambiamenti che ci spaventano, nei momenti più delicati. Sempre così: prima la resistenza, poi la trasformazione e infine l'abitudine. È il principio base di ogni apprendimento e di ogni grande evoluzione personale, perché la vita adulta non è poi così diversa da quella prima pedalata.

Certo, non c'è più una bici davanti a noi, né un genitore pronto a tenerci la sella. Ma continuiamo a trovarci regolarmente in situazioni in cui dobbiamo fare qualcosa di nuovo mentre tutto dentro di noi vorrebbe restare fermo. Succede al primo giorno di scuola o al primo giorno di lavoro. Succede prima di un appuntamento o di un colloquio decisivo. Succede quando inizi una relazione. Succede quando cominci a sviluppare una nuova competenza. Succede ogni volta che fai qualcosa che implica un certo livello di sforzo o di discomfort per la tua amata mente.

E lì riparte lo stesso viaggio mentale, fatto di tappe inevitabili – alcune più semplici, altre più ardue – che ci permettono di progredire e migliorare. Perdiamo l'equilibrio, cadiamo, ci rialziamo. E impariamo.

Riflettici per un attimo: quante prime pedalate abbiamo già affrontato senza rendercene conto? La prima volta che abbiamo parlato in pubblico, con la voce tremolante (proprio come quel manubrio stretto un po' troppo, ricordi?) e le parole che sembravano pesare il doppio. La prima volta che abbiamo suonato uno strumento, con le dita così rigide che non riuscivano a stare al passo con la melodia che avevamo in testa. La prima volta che abbiamo cambiato città, sentendoci spaesati, come dei turisti persi e senza navigatore. E l'elenco potrebbe andare avanti per ore, perché la nostra vita è di fatto un continuo susseguirsi di "prime pedalate" che ci fanno perdere l'equilibrio e – proprio grazie a quel momentaneo disequilibrio – ci permettono di diventare una versione migliore di noi stessi.

LA STRADA DAVANTI A NOI

Ed è qui che la nostra storia – che è anche la tua, quella di chiunque abbia mai affrontato una sfida e quella di chiunque leggerà queste righe, anche solo per curiosità – si intreccia con il motivo per cui abbiamo deciso di scrivere questo libro insieme. Perché se è vero che la vita continua a metterci davanti salite, discese, cambi di ritmo, cadute e brusche frenate, è altrettanto vero che nessuno ci insegna davvero come rimanere in equilibrio mentre tutto si muove. Ed è stato proprio questo a farci incontrare e far unire le nostre strade.

Da un lato c'è la strada percorsa da Michele, che da anni studia, divulga e spiega come prendere (e far prendere) decisioni migliori, come agevolare il cambiamento comportamentale e come utilizzare gli schemi di pensiero più utili ed efficaci; il tutto con professionisti, aziende, leader, sportivi e team, declinando le scienze comportamentali e l'architettura delle scelte nelle forme più adatte ai contesti. Perché, in fin dei conti, a prescindere dal campo di applicazione, siamo tutti esseri umani. E in quanto tali, se vogliamo migliorare le nostre performance, dobbiamo imparare a pensare, scegliere e agire in modo più funzionale.

Dall'altro lato c'è la strada percorsa da Ivan (in questo caso, in senso letterale), che per trent'anni ha spinto il suo corpo e la sua mente fino ai limiti dell'impossibile, collezionando vittorie incredibili nel

mondo del ciclismo (tra cui ben due Giri d'Italia). Ha imparato a governare la fatica e il dolore, a riconoscere i segnali del corpo, a spostare l'asticella un centimetro più in alto ogni giorno, ma soprattutto ha compreso come leggere e gestire la sua mente direttamente sul campo, rendendola la sua migliore alleata. Perché ha scoperto sulla propria pelle che la performance non nasce solo dalle gambe, ma da ciò che accade nella testa, proprio come quella prima volta in cui siamo montati in sella a una bicicletta.

Due mondi lontani, uno fatto di studio e architettura delle scelte, l'altro di chilometri e sudore. Lontani, ma in realtà anche tremendamente vicini, perché accomunati da una sola domanda: cosa permette a una persona di performare davvero al massimo del suo potenziale?

Quando ci siamo incontrati per la prima volta, abbiamo scoperto che stavamo esplorando lo stesso territorio da due ingressi diversi. Ed ecco quindi il cuore di questo libro: una domanda che ci ha motivato sin da subito a scovare e decodificare le variabili alla base di una performance di assoluto livello, a prescindere dal fatto che si tratti di sport, vita privata o business.

L'unicità di questo libro sta esattamente qui: nella capacità di mettere insieme le neuroscienze e l'esperienza, la teoria e la strada, la mente e il corpo, la precisione dei modelli cognitivi e la severità dello sport.

Perché è proprio nell'incontro tra questi due mondi che abbiamo trovato la nostra risposta. Scavando nell'esperienza empirica e addentrandoci nel funzionamento della nostra mente, abbiamo dato vita a un metodo che, capitolo dopo capitolo, ti permetterà di creare il tuo personale equilibrio, proprio come quella volta che hai dato le prime pedalate, riuscendo a vincere la forza di gravità. Non parliamo, però, di un equilibrio statico, bensì di un equilibrio che si crea mentre ci muoviamo, mentre sbagliamo, mentre correggiamo la rotta. Un equilibrio che nasce dall'interazione continua tra ciò che pensiamo, ciò che scegliamo e ciò che facciamo: tre ingredienti essenziali per accendere per davvero il potenziale della nostra mente.

Ti accompagneremo quindi in questo viaggio di scoperta (anzi, di autoscoperta, perché scoprirai sempre più approfonditamente come funzioni tu e come far funzionare meglio la tua mente) che ti guiderà in una serie di microapprendimenti. Perché microapprendimenti? Perché ogni grande abitudine nasce dai microcambiamenti. Ogni

abilità complessa è costruita su centinaia di microcorrezioni. E ogni miglioramento (anche il più impegnativo e il più importante) è la somma di tante microvariazioni.

È così nello sport: un atleta non diventa campione da un giorno all'altro, ma lo diventa correggendo un'inclinazione del busto, aggiustando il ritmo respiratorio, ripetendo un gesto migliaia di volte finché il corpo e la mente lo eseguono all'unisono. Una serie di microapprendimenti che, messi insieme, migliorano in modo esponenziale la performance. È così anche nella carriera lavorativa: prima una scelta, poi un'iniziativa, poi un'assunzione di responsabilità in più, poi una decisione che cambia tutto. Tanti microapprendimenti che, anche in questo caso, ti permettono di raggiungere i tuoi obiettivi. Ed è così nella relazione che abbiamo con noi stessi: un pensiero nuovo per volta, una piccola nuova abitudine, la capacità di prendere una decisione in modo più lucido e razionale. Anche in questo caso, microapprendimenti che costituiscono la base di chi vuoi essere, di chi vuoi diventare.

Ed è qui che entra in gioco il ruolo delle scelte. Perché se è vero che anche l'impresa più grande nasce da un primo, piccolo passo, è anche vero che fare lo step iniziale è una scelta. Così come è una scelta il fatto che tu stia leggendo questa introduzione, il fatto che tu abbia preso in mano questo libro, il fatto che tu stia continuando a leggere queste parole.

La nostra intera esistenza è la somma delle migliaia di scelte che facciamo ogni singolo giorno. Ogni pedalata è una scelta, ogni azione è una scelta, addirittura ogni nuova interpretazione della realtà è una scelta.

Oggi siamo il risultato delle strade che abbiamo preso in passato. Ma soprattutto: domani saremo il risultato delle scelte che avremo fatto oggi.

UN VIAGGIO IN TRE PARTI

Per questo, non ci resta che scegliere e passare all'azione, scoprendo cosa ti aspetta nel resto del libro. Un libro – quello che hai tra le mani – che è un vero e proprio viaggio in tre parti.

Una prima parte dedicata a fare amicizia con alcuni dei più letali e pericolosi sabotatori interni che bloccano la qualità delle tue performance, a scoprire come funzionano le emozioni che ogni giorno determinano la qualità della tua vita e a riscrivere i falsi miti più comuni nel mondo del miglioramento personale.

Una seconda parte in cui invece faremo il giro della mente in ventuno tappe, ovvero ventuno strategie cognitive per pensare, scegliere e agire sin da subito in modo più efficace. Una sezione che ti permetterà di arricchire il tuo bagaglio di strumenti di pensiero come mai prima d'ora, con tecniche e modelli di ragionamento ad altissimo impatto.

E infine una terza parte che ha l'obiettivo di farti toccare con mano alcune delle più potenti risorse nascoste della tua mente: scoprirai quali sono le capacità essenziali da sviluppare per poter alzare il livello di qualsiasi prestazione, scoprirai come funzionano e quali sono le microabitudini più potenti da attuare e scoprirai in che modo tutto questo può essere declinato nella realtà attraverso una serie di storie in grado di ispirarti e aiutarti ad applicare quanto avrai appreso.

Questo libro ha l'obiettivo di fornirti gli strumenti chiave per poter montare in sella, mettere i piedi sui pedali e iniziare a muoverti. In equilibrio, tra le sfide quotidiane della vita.

Ma ricorda: per trovare l'equilibrio di cui abbiamo parlato finora, la prima cosa è scegliere di fare il primo passo. Perché la realtà è che non importa da dove parti, non importa quanti anni hai e non importa quali siano state le tue cadute. Importa solo una cosa: la scelta che farai dopo esserti soffermato su questa introduzione. Potrai chiudere il libro e dimenticare tutto ciò che hai letto fin qui, oppure voltare pagina e iniziare questo viaggio.

PRIMA PARTE

IL FATTORE C

IL FATTORE C E GLI AVVERSARI DELLA MENTE

Se esiste un fattore davvero determinante nella vita di chi è riuscito a ottenere risultati fuori dall'ordinario, be', quel fattore non è di certo la fortuna, la predisposizione naturale o il caso. Ma il cervello. Insomma, nessun fattore Caso (o eventuali sinonimi più coloriti che iniziano per C): solo fattore Cervello. Dati e ricerche alla mano, a volte il caso è sicuramente una variabile significativa nel determinare il raggiungimento di un risultato (di questo Nassim Taleb, nel suo libro *Giocati dal caso*, parla ampiamente), ma la variabile di gran lunga più determinante e significativa resta sempre e comunque il modo in cui usiamo quegli ottantasei miliardi di neuroni che lavorano nello spazio tra le nostre orecchie.

Ma, attenzione, facciamo subito una doverosa premessa: in questo capitolo non ci sarà nessun discorso motivazionale a base di “dai che ce la fai”, “devi crederci” o “pensa positivo”. Questo tipo di approccio lo lasciamo con piacere ad altri, anche perché di sicuro non è il più funzionale per parlare di performance da un punto di vista scientifico. Anzi. Il nostro approccio al riguardo vuole essere più pragmatico e concreto: meno speranze, più fatti. E i fatti ci dicono che il fattore C, per come lo intendiamo noi e per come lo intende il mondo delle neuroscienze comportamentali, è assolutamente determinante in ogni tipologia di performance, dalle imprese fisiche e sportive più ardue alle sfide quotidiane più disparate: gestire con successo una trattativa con un cliente, tenere un discorso in pubblico, superare un periodo stressante a livello personale.

Se ci fai caso, tutti questi esempi hanno una cosa in comune che determina in modo sostanziale la qualità della performance: per ot-

tenere un risultato eccellente, dobbiamo essere bravi a convincere il nostro interlocutore. E se stai pensando al fatto di convincere il figlio a fare i compiti o il cliente ad acquistare, sei decisamente fuori strada. Non ci riferiamo né a loro né a qualsiasi altra persona con la quale potremmo avere a che fare nella vita, nel business e nello sport. In realtà, ci riferiamo all'interlocutore in assoluto più complesso da convincere: la vocina che alberga all'interno della nostra mente, e che non smette neanche per un istante di parlare.

Quando vogliamo dare il nostro meglio, infatti, dobbiamo prima di tutto avere a che fare con noi stessi. O meglio: con la nostra mente e con i suoi limiti e i suoi errori di ragionamento che ogni giorno cercano di metterci i bastoni tra le ruote. Possiamo considerarli "avversari mentali" che si muovono tra i nostri pensieri e si annidano tra un ragionamento e l'altro, compromettendo la qualità delle nostre scelte e dei nostri risultati. Qual è dunque il segreto per migliorare davvero la performance? Potenziare il controllo sui nostri pensieri e perfezionare la gestione di quello che abbiamo visto essere l'unico vero fattore C. Altrimenti non si spiegherebbe il motivo per cui due corridori – a parità di condizioni di partenza – finiscano per ottenere risultati diversi.

Immagina questa scena: ci sono due atleti che devono sfidarsi in una gara di velocità. Supponiamo, ai fini dell'esempio, che le condizioni di partenza siano perfettamente identiche. Oltre chiaramente ad avere la stessa distanza da percorrere, hanno anche lo stesso peso, lo stesso fisico, lo stesso allenamento, lo stesso piano alimentare, la stessa esperienza. Eppure, nonostante questo, uno vince e l'altro perde. Uno vola, uno si spegne. In questi casi, la differenza non è nei muscoli delle gambe, la differenza è nei muscoli della mente. Ed è proprio lì, che possiamo fare la differenza: imparando a controllare i nostri pensieri e imparando a farli lavorare per noi, e non contro di noi.

Per riuscirci, però, dobbiamo fare i conti con alcuni compagni di viaggio che, all'interno del nostro interminabile dialogo interiore, tendono a non essere sempre collaborativi. A volte hanno intenzioni meravigliose, vogliono proteggerci, desiderano aiutarci, e lo fanno spingendo il nostro cervello a usare delle scorciatoie che in gergo neuroscientifico si chiamano euristiche. Ma molto spesso (nonostante le migliori intenzioni) sono queste scorciatoie non propria-

mente ottimali a farci cadere in errore e a portarci fuori strada. Più che compagni di viaggio sono degli inconsapevoli “avversari mentali”, i protagonisti di questo capitolo. Tecnicamente vengono chiamati bias (essendo un termine più comunemente usato in inglese, si pronuncia “baias”) cognitivi, cioè degli errori sistematici di pensiero che compromettono la qualità dei nostri ragionamenti e dei nostri giudizi. Si tratta di vere e proprie trappole cognitive, inganni della mente e scorciatoie che ci fanno sbagliare strada. E conoscere questi meccanismi inconsci e automatici è il primo passo da compiere per riuscire a gestirli e non subirne le conseguenze. Per questo motivo abbiamo deciso di dedicare il primo capitolo di questo libro a presentarti i dieci avversari mentali che devi assolutamente conoscere per trasformare la tua mente nella tua miglior alleata possibile.

ALLE ORIGINI DI SCORCIAIOIE MENTALI E BIAS COGNITIVI

Migliaia di anni fa, nel contesto in cui si è formato il nostro cervello, avere risposte rapide era più importante che avere risposte accurate. Dovevamo decidere in fretta se una bacca fosse velenosa, se una figura nell'ombra fosse un predatore o un compagno, se un rumore proveniente dalla foresta potesse rappresentare un pericolo. Ed è proprio lì – in un ambiente e in un contesto totalmente diversi rispetto a quelli odierni – che la nostra mente ha costruito buona parte dei suoi set mentali, dei suoi schemi di ragionamento automatici. Un tempo erano fondamentali per garantire la nostra sopravvivenza; oggi, un po' meno. Non ci sono più leoni che ci rincorrono affamati appena usciamo dalla nostra caverna, ma la nostra mente continua a utilizzare gli stessi pattern di pensiero, commettendo una serie di fallacie logiche ed errori di giudizio che rischiano di compromettere drasticamente la qualità delle nostre scelte. Ma ciò che ancora oggi ci accomuna ai nostri antenati è proprio il fatto che, per far esperienza rapida della realtà e poter prendere decisioni immediate, la nostra mente imbrocca delle scorciatoie, riducendo così lo sforzo cognitivo. Invece di calcolare ogni possibilità, il cervello si affida a segnali semplici, ad approssimazioni, ad automatismi. Così, riesce a risparmiare preziosissima energia cognitiva. Molte volte questo *modus operandi*

funziona bene, ma in altrettanti casi pecca di efficienza. Capita infatti che queste scorciatoie portino a sistematici errori di giudizio, che, come abbiamo già visto, prendono il nome di bias cognitivi. In pratica, la maggior parte dei bias nasce da una euristica, ma non tutte leuristiche generano bias: esistono infatti anche euristiche che riescono a svolgere con successo il loro compito di accorciare i tempi e risparmiare energie mentali, senza portarci fuori strada.

LE PRINCIPALI CATEGORIE DI BIAS COGNITIVI

Esistono centinaia di tipologie di bias cognitivi diversi, ma quasi tutti sono riconducibili a quattro grandi categorie di errori di giudizio.

1. **BIAS DI SIGNIFICATO:** quando le cose non hanno abbastanza senso per noi, tendiamo ad attribuire significati in modo arbitrario, distorcendo e generalizzando.
2. **BIAS DI INFORMAZIONE:** quando ci sono troppe informazioni da rielaborare, tendiamo a cancellarle e ometterle.
3. **BIAS DI TEMPO:** quando percepiamo di non avere abbastanza tempo a nostra disposizione, tendiamo a prendere in considerazione ciò che è più semplice, più fattibile e più familiare, escludendo il resto.
4. **BIAS DI SICUREZZA:** quando non siamo sicuri su ciò che sia necessario ricordare o sapere, tendiamo a selezionare solo ciò che riteniamo più rilevante.

Ecco una lista dei dieci principali avversari mentali che ogni giorno compromettono la qualità dei nostri pensieri e, quindi, anche delle nostre performance.

1. BIAS DI ECCESSIVA FIDUCIA

Conosciuto come bias dell'overconfidence, è la tendenza a sopravvalutare le proprie capacità, le proprie conoscenze o il proprio controllo

sugli eventi, avendo così un'eccessiva fiducia in se stessi. Può colpire chiunque, ma è particolarmente pericoloso per chi ha già ottenuto buoni risultati: più sei bravo, più rischi di cadere in questa trappola.

Ci sono momenti in cui ti senti in forma, centrato, pronto a tutto. Tutto sembra girare nella direzione giusta, inizi a ottenere dei risultati davvero soddisfacenti: ti senti invincibile. È lì che può nascere un cortocircuito mentale silenzioso ma devastante: l'illusione di non avere più niente da dimostrare, l'illusione di essere in totale controllo della situazione, di sapere perfettamente cosa fare e come farlo. È quella vocina che all'interno del tuo dialogo interiore ti sussurra: "Ma sì, cosa vuoi che sia? Sarà una passeggiata. Non serve curare ogni dettaglio, non serve che ti impegni poi così tanto. Tanto tu sei diverso, tu sei più bravo. Ce la farai comunque!" È esattamente in situazioni del genere che questo bias – accompagnato da una buona dose di pensiero positivo – entra in scena.

Alla base del meccanismo cognitivo che ci porta a un'ipervalutazione di noi stessi c'è un mix insidioso di fattori psicologici. La nostra mente, infatti, ha un estremo bisogno di coerenza e di un'immagine positiva di noi stessi, e per questo tende a ignorare o minimizzare le informazioni che in qualche modo potrebbero mettere in discussione le nostre capacità. Pensa a un ciclista che, dopo una serie di successi, inizia a sentirsi invincibile. Ha vinto tappe dure, ha resistito a cadute, ha sorpreso persino i più scettici. A quel punto è facile cadere in questo errore cognitivo e smettere di curare i dettagli: non controlla più con la stessa attenzione l'alimentazione, sottovaluta i tempi di recupero, prende alla leggera la strategia di gara. Fino a quando arriva la giornata in cui il fisico lo tradisce o un avversario che si è allenato meglio lo mette in crisi. L'eccesso di fiducia, anziché essere una spinta, si rivela un boomerang.

Lo stesso vale in ogni altro settore: un manager, ad esempio, può cadere nello stesso errore quando sottovaluta la concorrenza perché convinto che la propria azienda sia la migliore sul mercato; uno studente brillante potrebbe invece sottovalutare la difficoltà di un esame e non studiare a sufficienza, perché "tanto va sempre bene". In entrambi i casi, l'*overconfidence* anestetizza l'attenzione, abbassa

drasticamente la qualità della performance e apre la porta a cadute dolorose.

Lo abbiamo vissuto in prima persona anche noi, perché è inevitabile, così come è inevitabile ogni altro bias cognitivo. Nel caso di Ivan, ad esempio, dopo la prima vittoria da professionista o la prima Maglia Rosa; nel caso di Michele, dopo la prima standing ovation in seguito a uno speech. In quei momenti tutto sembra andare per il verso giusto, e la nostra mente dà un boost di fiducia. Così, in un attimo ci ritroviamo inondati di ormoni e neurotrasmettitori che sprigionano in noi un'*overconfidence* tale da farci sottovalutare le sfide successive. Ed è proprio in quei momenti che diventa quindi decisivo il modo in cui si scelgono i pensieri. Se infatti cala l'attenzione, il rischio è di non calcolare l'imprevisto, di sottovalutare la situazione o di non prepararci adeguatamente alle difficoltà.

Questa tendenza la vedi in chi pensa di poter improvvisare perché "ormai sa già come si fa". La vedi in chi non si prepara bene per un colloquio perché è convinto di passarlo facilmente. E la vedi in chi, nel business, smette di testare nuove soluzioni e di formarsi perché è convinto che il suo modo di fare sia migliore di quello degli altri. Ci mancherebbe, la fiducia in se stessi è fondamentale, ma deve essere sempre bilanciata, perché il passo da fiducia e autostima a *overconfidence* è breve. Decisamente breve. Per questo, il campione – quello vero – è chi, pur consapevole del proprio valore, continua a prepararsi con umiltà anche quando ha già ampiamente dimostrato di cosa è capace. Perché sa che, nello sport e nella vita, nessuna tappa si vince con il ricordo di una tappa precedente.

2. BIAS DEL PRESENTE

Noto come present bias, è la tendenza a preferire una gratificazione immediata rispetto a una più grande ma futura. È il motivo per cui scegliamo spesso ciò che ci fa stare bene oggi, anche se ci farà stare peggio domani o ci allontanerà dai nostri obiettivi più a lungo termine.

È un dato di fatto: chiunque si sia impegnato almeno una volta per cambiare o migliorare se stesso, si sarà reso conto di quanto potere abbia questo bias su di noi e sulla qualità dei nostri risultati. Il bias del presente – conosciuto anche come *hyperbolic discounting* – è a tutti gli effetti una distorsione in grado di compromettere totalmente la nostra capacità di raggiungere gli obiettivi (specialmente se quest’ultimi sono a medio-lungo termine). Questo bias, infatti, innesca nella nostra mente una battaglia perpetua tra il desiderio di risultati futuri e il bisogno immediato di gratificazione, ovvero di una scarica di dopamina che innalzi i nostri momentanei livelli di soddisfazione. Ogni volta che scegliamo di rimandare quell’allenamento, di non leggere quel capitolo, di mangiare quella cosa che sappiamo non dovremmo mangiare, di concederci una lunga pausa a base di scrolling su Instagram o TikTok, di rimandare un task importante, il presente ha vinto sul futuro.

Quante volte gli studenti si ritrovano all’ultimo giorno, nelle ultime ventiquattro ore prima di un esame, a dover fare i salti mortali per recuperare ciò che non hanno studiato nei giorni e nelle settimane precedenti? Il tutto, solo perché il bias del presente li ha portati a procrastinare l’impegno per potersi godere qualche gratifica immediata. Lo stesso vale anche per le aziende: quante volte interi team si ritrovano a dover fare gli straordinari la sera prima di una scadenza per provare a rispettare le tempistiche concordate con un cliente, semplicemente perché quel task è stato rimandato compulsivamente nel tempo, a causa proprio del bias del presente? Di fatto, questo errore cognitivo ci porta a vivere come se il domani non contasse davvero. Come se il presente fosse l’unica cosa importante. Come se le nostre scelte errate di oggi non avessero alcun effetto sulle conseguenze che pagheremo in futuro.

E quando si parla di performance a tutto tondo, va da sé che conoscere e gestire questo bias fa tutta la differenza del mondo, perché solo chi riesce a resistere alla tentazione del “tutto e subito” può costruire veramente qualcosa di straordinario. La disciplina, in fondo, è la capacità di fare oggi ciò che serve al te stesso di domani. È scegliere di faticare un po’ di più ora, per sorridere un po’ di più dopo. Ma di questo parleremo approfonditamen-

te nella sezione finale del libro, dedicata agli “attrezzi” (su tutti, disciplina e motivazione) che possiamo usare per sconfiggere gli autosabotaggi della mente.

3. EFFETTO PIGMALIONE

È un meccanismo che ci porta a conformarci alle aspettative che gli altri hanno su di noi. Se qualcuno crede in noi, tendiamo a performare meglio. Ma se ci percepisce come incapaci, rischiamo di comportarci come tali, anche inconsciamente.

Nel 1968, lo psicologo americano Robert Rosenthal decise, con l'aiuto della collega Lenore Jacobson, di condurre un esperimento all'interno di una scuola di San Francisco. I due psicologi effettuarono un test di intelligenza a un determinato gruppo di alunni e, successivamente, comunicarono i risultati ai loro insegnanti, soffermandosi in particolare sugli studenti più dotati, ovvero quelli che – con ogni probabilità – alla fine dell'anno avrebbero dovuto ottenere i risultati migliori. In realtà, la lista era stata costruita in maniera del tutto casuale, e quindi non restituiva affatto l'elenco reale degli studenti più validi intellettualmente. Nonostante ciò, alla fine dell'anno furono proprio i ragazzi segnalati come “più dotati intellettualmente” a conseguire i voti migliori. E sai perché? Perché le aspettative e i comportamenti degli insegnanti durante tutto l'anno scolastico avevano influenzato – e quindi modificato in positivo – le performance degli studenti stessi.

La ragione per cui siamo così sensibili al giudizio altrui è perché siamo animali sociali. E le persone che ci circondano e che ci hanno accompagnato in una o più tappe della nostra vita – genitori, allenatori, amici, partner e così via – giocano un ruolo di fondamentale importanza nel plasmare la nostra identità. Un ruolo forse ancor più importante di quanto si possa immaginare. Le aspettative che queste persone proiettano su di noi hanno un effetto poco visibile, alle volte persino subdolo, nel determinare ogni giorno chi siamo e chi possiamo diventare. L'effetto Pigmalione – o effetto Rosen-

thal – si fonda proprio su questo concetto, e il meccanismo cognitivo-comportamentale alla base di questo fenomeno funziona in questo modo:

1. Le convinzioni che gli altri hanno su di noi influenzano i loro comportamenti nei nostri confronti;
2. I loro comportamenti nei nostri confronti determinano i nostri pensieri che, reiterati nel tempo, si trasformano in convinzioni;
3. Le nostre convinzioni modificano i nostri comportamenti, le nostre performance e quindi i nostri risultati;
4. I nostri risultati confermano e alimentano le convinzioni che gli altri hanno su di noi.

Come puoi intuire, si tratta di un circolo potenzialmente infinito, in cui le aspettative degli altri influenzano i nostri risultati e i nostri risultati influenzano le aspettative. Un circolo vizioso o virtuoso a seconda della qualità dei pensieri che gli altri hanno nei nostri riguardi.

Quando qualcuno crede in te, sei più sicuro, più forte, più disposto a rischiare. Allo stesso modo, quando le persone ti trattano come se fossi inadeguato, fragile, destinato a fallire, finisci per farti condizionare e sentirti davvero in quel modo. Ogni etichetta e ogni aspettativa che ti appiccicano addosso ha il potere di modificare la tua realtà: prenderti cura delle persone di cui ti circondi, quindi, non è solo questione di affinità mentale o di simpatia, ma anche e soprattutto di benessere e di performance. Ricorda: la qualità delle tue relazioni è direttamente proporzionale alla qualità dei tuoi risultati.

4. BIAS DI AUTOGIUSTIFICAZIONE

Meglio noto come self-serving bias, è la tendenza a prendersi il merito per i successi – che ritieni frutto del tuo impegno, della tua fatica, delle tue scelte – e a dare la colpa agli altri (o alle circostanze) per i fallimenti. È un meccanismo di difesa del nostro ego, che però ci può impedire di crescere, di fare autocritica e di migliorare.