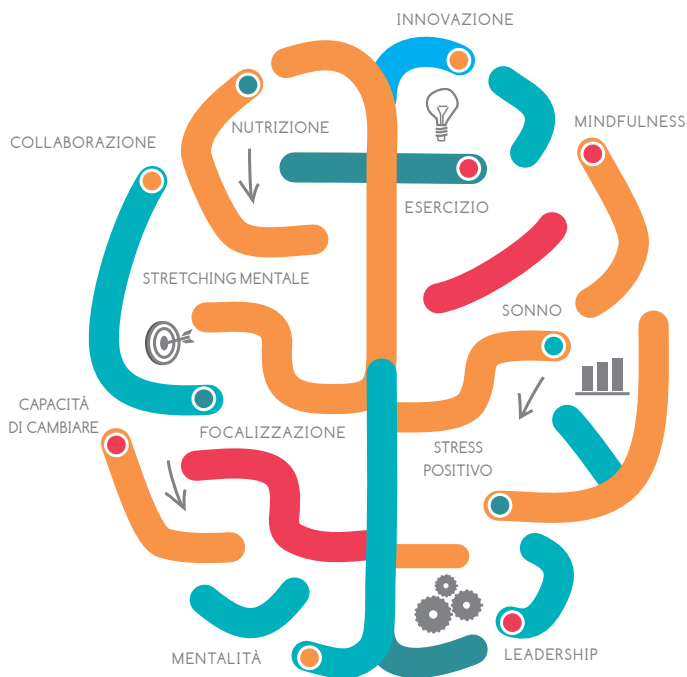


JENNY BROCKIS

# SVILUPPA IL TUO CERVELLO



12 TRUCCHI PER AVERE UN CERVELLO  
AD ALTE PRESTAZIONI

Jenny Brockis

# Sviluppa il tuo cervello

12 trucchi per avere un cervello  
ad alte prestazioni

Traduzione italiana a cura di  
Michele Maisetti  
(Direttore ASP – Associazione Italiana Psicologi)

EDIZIONI  
LSWR



Titolo originale:  
Future Brain | The 12 Keys to Create your High-Performance Brain

ISBN: 978-0-730-32250-4

© Rossvale Holdings Pty Ltd ATF The Brockis Family Trust t/a Brain Fit 2016

First published in 2016 by John Wiley & Sons Australia, Ltd  
42 McDougall St, Milton Qld 4064

All Rights Reserved.

---

Edizione italiana: Sviluppa il tuo cervello | 12 trucchi per avere un cervello ad alte prestazioni

Traduzione e Cura tecnico-scientifica: Michele Maisetti (Direttore ASP, Ass. Italiana Psicologi)  
Editore e Curatore ringraziano: Valentina Doderò, Andrea Pardi, Stefano Baraldi, Alice Vittoria Losa  
Editor in Chief: Marco Aleotti  
Senior Editor: Fabrizio Comolli  
Redazione: Giulia Spettoli  
Impaginazione: Barbara Rastelli  
Copertina: Roberta Venturieri

ISBN: 978-88-6895-270-9

Copyright © 2016 Edizioni Lswr (\*)

Nessuna parte del presente libro può essere riprodotta, memorizzata in un sistema che ne permetta l'elaborazione, né trasmessa in qualsivoglia forma e con qualsivoglia mezzo elettronico o meccanico, né può essere fotocopiata, riprodotta o registrata altrimenti, senza previo consenso scritto dell'editore, tranne nel caso di brevi citazioni contenute in articoli di critica o recensioni. La presente pubblicazione contiene le opinioni dell'autore e ha lo scopo di fornire informazioni precise e accurate. L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali errori o inesattezze. Nomi e marchi citati nel testo sono generalmente depositati o registrati dalle rispettive aziende.

EDIZIONI  
**LSWR**

Via G. Spadolini, 7  
20141 Milano (MI)  
Tel. 02 881841  
[www.edizionilswr.it](http://www.edizionilswr.it)

Printed in Italy

Finito di stampare nel mese di settembre 2016 presso ROTOLITO LOMBARDA S.p.A.,  
Seggiano di Pioltello (MI) Italy

(\*) Edizioni Lswr è un marchio di La Tribuna Srl. La Tribuna Srl fa parte di **LSWR GROUP**.

*A Tom e Sophie, voi siete il futuro.*



# Sommario

<b>L'autrice</b> .....	9
<b>Ringraziamenti</b> .....	11
<b>Prefazione</b> .....	13
<b>Introduzione</b> .....	15

## Parte 1 – Creare un cervello ad alte prestazioni

<b>1</b>	<b>Nutrizione</b> .....	<b>31</b>
	<i>Rifornirsi con intelligenza</i>	
<b>2</b>	<b>Esercizio</b> .....	<b>49</b>
	<i>Mi piace se ti muovi</i>	
<b>3</b>	<b>Sonno</b> .....	<b>69</b>
	<i>Fammi sognare</i>	
<b>4</b>	<b>Stretching mentale</b> .....	<b>87</b>
	<i>Fletto i muscoli (mentali) e sono al massimo (delle mie facoltà)</i>	

## Parte 2 – Rendere operativo il cervello ad alte prestazioni

5	<b>Focalizzazione</b> .....	105
	<i>Regolare il nostro punto di vista</i>	
6	<b>Mentalità</b> .....	125
	<i>Hai un atteggiamento negativo?</i>	
7	<b>Stress positivo</b> .....	139
	<i>Creare un ambiente sicuro per il cervello</i>	
8	<b>Mindfulness</b> .....	157
	<i>Trovare abbastanza spazio per pensare</i>	

## Parte 3 – Implementare il cervello ad alte prestazioni

9	<b>Capacità di cambiare</b> .....	179
	<i>Adattarsi al progresso</i>	
10	<b>Innovazione</b> .....	193
	<i>La curiosità porta all'intuizione e all'innovazione</i>	
11	<b>Collaborazione</b> .....	215
	<i>Fianco a fianco</i>	
12	<b>Leadership</b> .....	237
	<i>Pensare prima di agire</i>	
	<b>Conclusioni</b> .....	255
	<b>Fonti e bibliografia</b> .....	261
	<b>Indice analitico</b> .....	281



# L'autrice

La Dott.ssa Jenny Brockis è un medico, fiera sostenitrice della necessità di mantenere il cervello sano e di progettare lo sviluppo della propria mente. È Direttore e fondatore di Brain Fit, nonché già autrice di due libri sull'argomento, *Brain Fit!* e *Brain Smart*.

Jenny si descrive come una *nerd* in permanente formazione. Si è diplomata come infermiera alla Facoltà di Infermieria e Ostetricia *Florence Nightingale* dell'Ospedale St. Thomas di Londra, si è laureata in medicina e chirurgia all'Università di Bristol (MB ChB - Bachelor of Medicine, Bachelor of Surgery/Chirurgia), ha svolto l'internato al *Royal Australian College of General Practitioners* (FRACGP), si è specializzata in Medicina nutrizionale e ambientale e poi in Neuroscienze applicate alla leadership, intraprendendo poi una formazione in Meditazione Mindfulness.

Jenny è un'esperta di *mind fitness*, allenamento del cervello, che lei definisce un'attività indispensabile per individui e organizzazioni al fine di mantenere il cervello sano, eliminare il cosiddetto "pensiero povero" e incrementare le prestazioni mentali. Il suo obiettivo è quello di far comprendere e rendere famoso il *mind fitness* esattamente come ha fatto Jamie Oliver<sup>1</sup> con l'alimentazione salutare.

Appassionata, eloquente ed entusiasta, i suoi scritti e i suoi interventi forniscono spunti all'avanguardia sul modo in cui le neuro-

---

1 N.d.T.: Jamie Oliver, britannico, è un notissimo cuoco, conduttore televisivo e autore di libri di cucina. Esperto di cucina italiana, ha condotto il programma televisivo "Jamie's Great Italian Escape", andato in onda anche su alcuni canali del digitale terrestre italiano. Tra le sue attività di divulgatore, dedica molto tempo all'educazione alimentare, visitando gli istituti scolastici per diffondere la cultura della buona alimentazione tra i ragazzi e favorire l'eliminazione dei cibi poco sani nelle mense inglesi e americane.

scienze possono indicare il perfetto percorso per affrontare con successo il mondo complesso, complicato e impegnativo nel quale viviamo oggi. Non avendo mai l'obiettivo di mantenere semplicemente lo status quo, Jenny è dedita a promuovere lo sviluppo e la diffusione di una cultura favorevole e attenta al nutrimento e allo sviluppo di tutti i *cervelli al lavoro*.

Quando non è impegnata a tenere discorsi, a scrivere o a far ricerca, Jenny dedica il suo tempo al marito e ai due figli adolescenti, viaggiando per il mondo e sfidando la sua ancestrale paura dell'altezza.

# Ringraziamenti

Alla stessa stregua di ciò che succede quando si redige il discorso di ringraziamento per la vittoria di un Oscar, scrivere i ringraziamenti per questo libro è quasi più difficile che scrivere il libro stesso, perché ci sono tantissime persone da ringraziare. Ogni persona merita un riconoscimento personale speciale per il contributo fornito, per il quale sarò sempre profondamente grata.

Questo libro non avrebbe mai visto la luce del giorno senza lo stimolo, i consigli e la saggezza che solo un magnifico mentore può offrire. Matt Church, dimostrazione d'amore a volte veramente severa, mi ha fornito quanto mi era necessario per far emergere, alimentare e sviluppare le mie idee. Grazie per aver avuto aspettative sempre più alte nei miei confronti, per aver alzato sempre di più l'asticella e avermi condotto alla realizzazione del prodotto finale. Tiffany Turpin, ho veramente apprezzato le tue abilità di editing nell'aiutarmi a trasformare ciò che in origine era un vero e proprio pasticcio in una prima bozza abbastanza decorosa.

Al team dell'editore Wiley, Chris, Ingrid e Peter, grazie mille per il vostro sostegno e la guida durante tutto il processo. Un grazie particolare a Lucy Raymond per la fiducia iniziale in questo libro, grazie alla quale il sogno è diventato realtà.

Jem Bates, grazie mille per aver fatto diventare costruttivo e divertente il processo di editing. La tua capacità di affinare la mia scrittura e condensare le idee in un formato di più facile lettura è stata preziosa.

Kate Matheson, per una volta mi mancano le parole. Hai un cervello a dir poco stupefacente. La vasta conoscenza della lingua inglese, il tuo spiccato acume e il talento creativo sembrano non conoscere limiti. Grazie per tutti i contributi che hai fornito al

libro, per il brillante lavoro di progettazione grafica e, soprattutto, la tua amicizia.

Poi ci sono tutti i tifosi in tribuna, le persone che hanno contribuito sia direttamente sia indirettamente, alla nascita di *Sviluppa il tuo cervello*. Grazie a tutti i miei colleghi e ai relatori di prima categoria coinvolti nel nostro tour di presentazione nel 2014: Yamini Naidu, Janine Garner, Lynne Cazaly, Angela Lockwood, Jamie Pride, Natasha Pincus e Marcus Bird. A Janine, che non mancava mai di ricordarmi che una fanciulla dello Yorkshire non esce mai di casa senza indossare i suoi mutandoni femminili. Ai miei espertissimi compagni Jason Fox, Gihan Perera e Mike House: grazie. Tutti voi continuate a ispirarmi nel tentativo di condividere il mio messaggio in tutto il pianeta.

Cath Sutherland e Claire Savage, la vostra amicizia, il vostro sostegno e le chiacchiere davanti al focolare e a delizie al cioccolato hanno significato tanto per me.

L'unica persona senza la quale non avrei mai iniziato questo nuovo viaggio e questa trasformazione da medico generico a speaker professionista e autrice è il mio meraviglioso marito John, che ha sempre creduto in quello che faccio e mi ha sempre fornito amore incondizionato e sostegno; dall'essere sempre presente per venirmi a prendere all'arrivo dall'ennesimo volo a tarda notte di ritorno a Perth, all'andare semplicemente avanti con tranquillità, preparando la cena e mettendo in ordine la casa, sapendo benissimo che la mia frase "Ho quasi finito" significa che lavorerò ancora un bel po'. A Tom e Sophie, cresciuti così belli, forti ed eclettici. Sono veramente orgogliosa di tutto ciò che fate e delle persone che siete diventati. Vi voglio bene così come siete. Questo libro è per voi.

E, infine, grazie a te, lettore, per il tempo che ti prendi per fermarti e leggere questo libro, e scoprire così ciò che puoi fare per creare un cervello ad alte prestazioni.

# Prefazione

Si parla tanto di come i cosiddetti *business leader*, quelli che un tempo venivano chiamati *capitani d'industria*, necessitano di adattabilità e di pratiche innovative. Ciò è assolutamente sensato, perché stiamo vivendo in un momento di cambiamento senza precedenti. L'informazione, la tecnologia, il modo di produrre le cose è tutto sulla "corsia di sorpasso". Abbiamo bisogno di rimanere alla pari con il ritmo frenetico dell'innovazione.

Quello che trovo interessante è che nessuno parla mai veramente di come stiamo raggiungendo questo obiettivo. Sì, possiamo essere maestri di noi stessi. Sì, possiamo fare delle ricerche e tenerci al passo con la tecnologia digitale a mano a mano che cambia. Ma per quanto riguarda la nostra capacità di aumentare la nostra flessibilità mentale, agilità e capacità di adattamento?

**Come possiamo realmente migliorare le prestazioni del nostro cervello e portarle a un livello superiore in modo da sfruttare al meglio questo cambiamento?**

Si tratta di qualcosa di più che di sopravvivenza; si tratta di evoluzione.

Nell'era dell'informazione e dell'innovazione, la valuta della conoscenza è stata inevitabilmente sostituita dalla nostra capacità di pensare, e di farlo nel modo migliore possibile. Siamo in grado di avviare questo cambiamento attraverso una maggiore consapevolezza del nostro cervello. Per questo abbiamo bisogno di capire ciò che ci è necessario per creare e gestire un cervello florido.

*Sviluppa il tuo cervello* rivela come è possibile utilizzare le ultime scoperte della neuroscienza a vantaggio del vostro cervello. Inoltre, si propone di rispondere ad alcune delle domande su come costruire un cervello per il futuro.

Quale sarà il cervello del futuro? Continuate a leggere. Sarete sorpresi di ciò che scoprirete.

# Introduzione

L'ambiente di lavoro odierno non è generalmente un posto pieno di felicità. Livelli di stress e ansia che aumentano, percezione di carenza di tempo e di fatica nel doversi abituare a cambiamenti repentini, effetti di patologie croniche e della depressione sui processi lavorativi, affari che non vanno a gonfie vele. In *Sviluppa il tuo cervello* si trattano proprio questi argomenti enormemente preoccupanti e viene spiegato come è possibile utilizzare strategie basate sulla ricerca neuroscientifica per ridurre il loro impatto negativo, offrendo soluzioni pratiche sia per le persone sia per le organizzazioni.

## **Inside Out: tiriamo fuori il potenziale interno**

Il cervello umano ha avuto una brutta reputazione per troppo tempo. Utilizzando una metafora mutuata dai social media, il nostro cervello è una pagina che potrebbe avere circa 300 “Mi piace”. Come mai? In gran parte perché, fino a poco tempo fa, ignoravamo il funzionamento della nostra mente.

Ora, però, abbiamo accesso a studi brillanti effettuati da neurologi, neuroscienziati, psichiatri e altri ricercatori che stanno svolgendo approfondite ricerche sul perché il nostro cervello funziona in un certo modo e perché abbiamo bisogno di mantenerlo il più in forma possibile.

È questa ricerca che ha portato allo sviluppo dei 12 trucchi di *Sviluppa il tuo cervello*, eliminando il linguaggio accademico e suggerendo strategie per diventare pensatori migliori, semplici da comprendere e che tutti possono mettere in pratica.

## **Lavorare dalle nove alle cinque. E dalle sei alle dodici. E...**

La settimana di lavoro standard è ormai quasi estinta, come i dinosauri. La distinzione tra tempo di lavoro e tempo “casalingo” sta diventando sempre più labile. La percezione di come svolgiamo il nostro lavoro, dove lo svolgiamo e anche perché lo svolgiamo sta subendo una modifica sostanziale.

Il concetto di “flessibilità dell’orario di lavoro” talvolta sottintende differenti impegni lavorativi su attività diverse o un cambiamento del luogo fisico dove normalmente è previsto (o ci si aspetta) che venga svolto il lavoro. La crescente globalizzazione causa la necessità di una costante interazione con i mercati d’oltremare, portandoci a ritenere normale essere “aperto a tutte le ore”. I nostri cervelli ne escono inevitabilmente esausti.

Con capacità tecnologiche mai avute prima d’ora, e con la ricerca medica al suo apice, troveremo una pillola magica o una pozione per permettere al nostro cervello di sviluppare superpoteri? Esisterà mai un aggiornamento per i nostri “chip cerebrali” che il nostro “consulente cerebrale” per la salute può installare durante dei regolari check-up del cervello?

Oppure c’è un’altra soluzione, come la scelta di gestire e utilizzare al meglio il nostro cervello? Potrà mai essere davvero così semplice? Se perdiamo per strada gli elementi basilari, perdiamo di vista il punto cruciale.

Quando lavoravo in medicina generale, i miei pazienti venivano a farsi visitare perché erano malati. In fondo, quello era il mio lavoro: fare una diagnosi e fornire una terapia adeguata per consentire la guarigione del paziente. Ma nella maggior parte dei casi, la loro malattia era conseguenza di scelte cattive per la salute e di stili di vita non funzionali. Tali scelte e comportamenti non erano causati da ignoranza, ma proprio dalla necessità di cercare di tenere il passo con tutto ciò che accadeva durante la loro vita quotidiana.

Ho anche notato che un ambiente che contribuisce pesantemente allo sviluppo di malattia, infortunio e disagio mentale è quello che noi chiamiamo *ambiente di lavoro*. Il posto di lavoro moderno è molto spesso fonte di danno visibile e non visibile, un mostro tossico e poco gestibile. La sfida che abbiamo davanti è quella di



affrontare la cruda realtà: tutto questo non solo causa dei danni fisici ma ci costa caro anche in molti aspetti della nostra vita.

La depressione è oggi, a livello globale, la seconda causa di disabilità sul posto di lavoro. Il diabete di tipo 2 è la condizione cronica in più rapida crescita in Australia. *Sick at work*, un documento di ricerca pubblicato da Medibank nel 2011,<sup>1</sup> ha calcolato che il costo totale del “presenzialismo” nel 2009-10 è stato pari a 34,1 miliardi di dollari australiani (circa 23,5 miliardi di euro), equivalente a una perdita del 2,7% del Pil. Il “presenzialismo” è la perdita di produttività che si verifica quando un dipendente si presenta al lavoro ma ha una prestazione inferiore al solito a causa di malattia, stress o altri motivi equivalenti. I costi del presenzialismo sull’economia australiana sono superiori a quelli dell’assenteismo, che si attestano attualmente a circa 24 miliardi di dollari, con un costo diretto di 536 dollari per dipendente al giorno.

Mentre la ricerca indica chiaramente che il problema è enorme, l’ulteriore preoccupazione sta nel fatto che esso non tende a diminuire, anzi, alla luce dei fatti, è destinato ad aumentare.

Non è da escludere che questi dati sottovalutino la realtà. Ognuno di noi è influenzato da diversi eventi della vita, dai problemi e dalle preoccupazioni in ogni momento. Possiamo anche essere super-produttivi, altamente organizzati ed eccellenti nel nostro lavoro, ma tutti noi abbiamo quei momenti in cui siamo “fuori gioco” a causa di lievi disturbi di salute, preoccupazioni familiari o situazioni di lavoro particolarmente stressanti.

È abbastanza facile definire l’assenteismo in termini di pausa dal lavoro per motivi di malattia o infortunio. Il presenzialismo, invece, è molto più difficile da definire e da circoscrivere.

## **È il momento giusto per una maggiore salute organizzativa**

Dal punto di vista individuale, quando diciamo di mantenerci sani e in forma, stiamo effettivamente prendendoci cura della nostra mente e del nostro corpo in modo da poter fare quello che voglia-

---

1 N.d.T.: il documento completo in lingua inglese è disponibile al seguente link: [http://www.medibank.com.au/client/documents/pdfs/sick\\_at\\_work.pdf](http://www.medibank.com.au/client/documents/pdfs/sick_at_work.pdf).

mo, quando vogliamo e come vogliamo. Il concetto relativamente recente di *salute del cervello* ha un significato ben più profondo di un nuovo sinonimo per indicare la salute e il benessere mentale.

La salute del cervello riguarda la creazione di un cervello sano e in forma, ottimizzato quindi per operare al meglio, un'attività che si verifica con maggior frequenza durante la nostra vita lavorativa. Sul posto di lavoro, "salute organizzativa" significa garantire la completa salute, sicurezza e benessere di tutti coloro che lavorano in quel luogo.<sup>2</sup> La sicurezza sul lavoro si è focalizzata tradizionalmente sulla prevenzione delle lesioni fisiche; adesso è diventato necessario integrare la salute del cervello e della mente in questo modello.

Bill Withers, fondatore di *acquire Technology Solutions*, intervenendo a una conferenza a cui ho partecipato un paio di anni fa, ha utilizzato un'analogia efficace, paragonando un'azienda (di qualsiasi dimensione) a un organismo vivente. Tanto quanto un essere umano è composto da migliaia di miliardi di cellule viventi, così un'azienda è il risultato della somma delle sue singole parti. Ogni membro dello staff ha un ruolo specifico da ricoprire. Ogni persona contribuisce al funzionamento e all'integrità de proprio luogo di lavoro. Come un cancro o un'infezione, i malfunzionamenti in qualsiasi parte dell'azienda, fino al livello del singolo individuo, può contribuire alla morte o all'estinzione della stessa. Un esempio estremo di un'organizzazione distrutta da un unico individuo è Barings Bank, che era stata, fino a quando non ha chiuso i battenti, la banca di investimenti più antica in Gran Bretagna, operativa da più di 200 anni. Le attività di un solo dipendente, un *senior trader* di derivati di nome Nick Leeson,<sup>3</sup> ha portato al collasso della banca nel 1995 con una perdita di 1,4 miliardi di dollari. Leeson era stato considerato il "ragazzo d'oro", brillante nel creare denaro per la

---

2 N.d.T.: Per una definizione ufficiale vigente in Italia del termine "Salute", cfr. il Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul lavoro, D.Lgs. 81/08, art.2, comma 1, lettera "o". La definizione è mutuata da quella espressa nella Costituzione dell'OMS al fine di definire il termine "Health" presente nel nome dell'Organizzazione stessa (*World Health Organization*).

3 N.d.T.: La storia di Nick Leeson è stata raccontata sul grande schermo in un film del 1999 interpretato da Ewan McGregor, *Rogue Trader*. Oggi Leeson fa il conferenziere e il consulente finanziario su temi di gestione del rischio e responsabilità sociale di impresa.

banca, la quale ha chiuso un occhio sulle sue operazioni altamente speculative e non autorizzate.

Costruire salute organizzativa non deve risultare difficile. Richiede di prevedere i giusti controlli e i confini, assicurandosi che tutti condividano lo stesso sistema di valori, credenze e obiettivi al fine di creare un'azienda di successo. Implica avere verifiche periodiche sul livello complessivo di salute organizzativa come normale attività di mantenimento di buoni livelli di salute sul luogo di lavoro. Si tratta di coltivare le menti di ogni individuo in modo tale da far sentire le persone apprezzate, rispettate e motivate: aspetti che rappresentano il motore propulsivo principale per far nascere e mantenere nel tempo impegno e coinvolgimento.

Significa anche un cambiamento nelle scelte aziendali per investire in ciò che può creare modifiche continue e di successo per il futuro.

## **Investire nel capitale mentale**

Tradizionalmente le aziende fanno grossi investimenti nell'acquisto di tecnologie all'avanguardia per rimanere aggiornati e competitivi. Analogamente, ci si aspetta che la gestione delle competenze del personale includa investimenti nella formazione continua e l'assunzione di nuovo personale con particolari competenze.

Questo è naturalmente un enorme costo per le imprese, ma è visto come essenziale. Ciò che è stato fino a ora sottovalutato è come gestire al meglio il capitale mentale del personale. Se l'organizzazione ha un certo numero di persone di talento, assunte per la loro particolare esperienza, che non stanno svolgendo un lavoro all'altezza delle loro capacità, questo è un enorme spreco di talento umano e un'occasione mancata per accelerare il loro potenziale e quindi la crescita dell'organizzazione.

Il fatto è che la modalità di gestione delle persone all'interno dei luoghi di lavoro è stato sempre considerato un tema di secondo piano, molto meno rilevante o importante per l'azienda rispetto alle conoscenze tecniche. Questa visione poteva risultare accettabile ai tempi d'oro dell'era industriale, ma non ha alcun senso nei luoghi di lavoro odierni.

La specie umana ha avuto un notevole successo grazie alla sua capacità di adattamento ai cambiamenti ambientali e alla possi-

bilità di sviluppare collegamenti relazionali reciproci. Noi siamo “animali sociali”, “programmati” per fiorire attraverso il lavoro e la vita sociale. Qualsiasi cosa assume per noi un significato solo grazie al nostro sistema di relazioni: i rapporti che abbiamo con la nostra famiglia, gli amici, i nostri conoscenti e i colleghi di lavoro.

Nel mondo degli affari, i rapporti con i clienti sono uno degli elementi costitutivi della nostra rete sociale di collegamento. Il nostro successo futuro e la felicità sia a livello individuale sia organizzativo dipende dalla nostra capacità di formare, sviluppare e mantenere relazioni.

Le aziende che capiscono l'importanza di questo aspetto saranno quelle che si svilupperanno attraverso la diffusione di una cultura *brain-friendly*, una cultura che valorizza e rispetta tutti i cervelli al lavoro.

Oggi il ritmo del cambiamento e l'introduzione di nuove idee e nuove tecnologie è così veloce da rendere difficile trovare il tempo di assorbire e assimilare quello che potrebbe essere per noi più utile, prima che gli aggiornamenti successivi bussino alla nostra porta. È per questo che, a volte, siamo tentati di tenere la porta chiusa e la testa sott'acqua, trattenendo il fiato, arroccandoci sul nostro *status quo* e sperando che tutti ci lascino in pace fino a quando non siamo pronti a tornare a galla e respirare.

La scelta di investire nel capitale mentale e nel benessere di ogni membro dell'organizzazione è il percorso ovvio sul quale cammina il responsabile della salute organizzativa. Il progetto *Foresight - Mental Capital and Wellbeing*<sup>4</sup> (Prospettive - Capitale Mentale e Benessere) prodotto dall'Ufficio Governativo per le Scienze di Londra, contiene le seguenti considerazioni:

*Se vogliamo prosperare e crescere nella nostra società in evoluzione e in un mondo sempre più interconnesso e competitivo, le nostre risorse sia mentali sia materiali saranno fondamentali. Incoraggiare e consentire a tutti di realizzare il proprio potenziale*

---

4 N.d.T.: Il documento completo in inglese è disponibile al seguente link: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/292453/mental-capital-wellbeing-summary.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/292453/mental-capital-wellbeing-summary.pdf).

*per tutta la vita rappresenterà un elemento cruciale per la nostra prosperità e il nostro benessere futuri ... Il capitale e benessere mentale di un individuo influenzano in modo cruciale il suo percorso di vita. Inoltre, tali aspetti sono di vitale importanza per un sano funzionamento del sistema familiare, delle comunità e della società. Infine, influenzano profondamente il comportamento, la coesione sociale, l'inclusione sociale e la nostra prosperità.*

Ciò che è implicito in questo ragionamento è che, in qualità di individui, possiamo assumerci maggiori responsabilità per la nostra salute e il nostro benessere, in modo tale da essere sicuri di affrontare e soddisfare in modo adeguato ed efficace i nostri bisogni e le nostre priorità, sia nella vita privata sia sul lavoro. Dal punto di vista di un'organizzazione questo vuol dire porre attenzione allo sviluppo di una maggiore inclusività, di capacità di risposta e di apertura a conversazioni sulle prestazioni e sullo sviluppo.

Quindi, cos'è il *capitale mentale*?

Il gruppo *Foresight* lo definisce come la combinazione di capacità cognitive (flessibilità mentale ed efficienza) e intelligenza emotiva (affrontare efficacemente lo stress, capacità di recupero, resilienza, abilità sociali). Essi definiscono il *benessere mentale* come uno stato dinamico attraverso il quale un individuo è in grado di sviluppare il proprio potenziale, di costruire relazioni forti e positive, e di fornire un contributo alla comunità.

Il capitale mentale, di base, ha indubbiamente un proprio valore; questo assunto ci fa concludere che la materia grigia e i “cervelli al lavoro”, messi nelle condizioni migliori, assumono un significato di assoluta rilevanza anche da un punto di vista prettamente economico.

Favorire lo sviluppo e la crescita di luoghi di lavoro sani conduce ad alte prestazioni organizzative.

“La salute organizzativa”, scrive Patrick Lencioni nel suo libro *The Advantage*, “un giorno supererà tutte le altre discipline nel mondo degli affari e diventerà la più grande opportunità di miglioramento nonché eccellente strumento di vantaggio competitivo”. Egli definisce la salute organizzativa come uno strumento di integrazione tra strumenti di gestione, strumenti operativi, strategia e cultura.

Ovviamente le imprese hanno bisogno di strategia, marketing, finanza e tecnologia, ma devono anche far fronte a quelle problematiche di gestione delle risorse che avvelenano molti luoghi di lavoro:

- bullismo e mobbing;
- micromanagement e incapacità di delega;
- scarsa comunicazione o, peggio ancora, mancanza di comunicazione;
- poca chiarezza in merito alle aspettative;
- mentalità compartimentale che blocca la condivisione di informazioni;
- resistenza al cambiamento;
- mancanza di fiducia;
- mancanza di “calore umano”;
- mancanza di collaborazione;
- mancanza di innovazione;
- mancanza di una leadership efficace.

Potrei andare avanti, ma credo che il nocciolo della questione sia chiaro. C'è realmente tanta “malattia” in molti luoghi di lavoro odierni e tutto ciò, alla fine, porta a una perdita di integrità e di salute organizzativa.

Lencioni dice cose sacrosante. Per ripristinare la salute organizzativa si deve cominciare col tornare ai principi fondamentali della creazione di un cervello sano, capace di pensare sempre in maniera corretta, con il minor sforzo possibile, anche quando è sotto pressione. Le persone oggi vivono e lavorano sotto una quantità incredibile di pressione. Doversi destreggiare tra molteplici compiti, spesso complessi, con la percezione di avere perennemente scarsità di tempo, ci porta a oltrepassare il livello-soglia della nostra capacità di resistenza allo stress. Questo a sua volta può compromettere le prestazioni mentali.

Salute organizzativa vuol dire assicurarsi che:

- ci si sente in grado di fare il proprio lavoro e di farlo bene;
- si riesce ad apprezzare il fatto di investire tanto del proprio tempo nel lavoro;
- ci si sente nelle condizioni di avere sufficiente tempo ed energia alla fine della giornata per dedicarsi a quelle cose che danno piacere e rivestono molta importanza a livello personale.

Alan Kohler, giornalista finanziario australiano, ama riflettere sui motivi per cui diverse attività di business possano essere o non essere un buon investimento. Normalmente un commentatore nota i legami tra profitto e margini, le previsioni di profitto e le prestazioni nel mercato borsistico, ma fino a poco tempo fa c'è stata ben poca ricerca rispetto a quegli specifici elementi del comportamento umano che contribuiscono a prestazioni elevate.

Uno studio pubblicato dalla Society for Knowledge Economics ha rivelato alcune interessanti intuizioni su ciò che fa la reale differenza tra il successo e l'insuccesso di un business. Tralasciando tutta la parte strettamente economico-finanziaria, Steven Vamos, Presidente della Società, ha riassunto molto bene le loro scoperte:

*Lo studio mostra che i leader delle organizzazioni più performanti danno priorità alla gestione delle risorse e la priorità fondamentale consiste nel coinvolgere il loro staff nei processi decisionali; questi leader sono più sensibili alle esigenze dei clienti e degli altri stakeholder, cioè tutti coloro che, in qualche modo, sono portatori di interesse rispetto al business; incoraggiano un elevato grado di reattività al cambiamento e di apprendimento a orientarsi in modo efficace, stimolando il personale a utilizzare appieno le proprie capacità e abilità al lavoro.*

*Le organizzazioni ad alte prestazioni non sono solo molto più redditizie e produttive, ma raggiungono performance elevate anche nella crescita dei cosiddetti "beni intangibili", come l'incoraggiamento all'innovazione, la leadership individuale e la creazione di un ambiente di lavoro piacevole.*

Da un sondaggio effettuato su 5601 dipendenti di 78 aziende australiane che hanno fornito disponibilità per questa ricerca, è emerso che i luoghi di lavoro che raggiungono le migliori prestazioni ottengono un livello di produttività maggiore del 12%, che si traduce in un margine di profitto circa tre volte superiore a quello ottenuto nei luoghi di lavoro a basse prestazioni.

Le differenze chiave stanno nell'interazione umana e nei comportamenti agiti.

Ne consegue che il modo in cui pensiamo e lavoriamo sono estremamente influenzati dal nostro umore, dalla nostra salute e dalle interazioni con gli altri.

**È vero. Siamo umani che pensano e provano emozioni.  
È arrivato il momento di ridare il dovuto spazio  
all'“essere umani” nelle nostre scelte di vita  
e nel modo in cui affrontiamo il lavoro.**

## **I 12 trucchi per sviluppare un cervello ad alte prestazioni**

La valuta dell'era digitale è il nostro capitale e benessere mentale. Gli esseri umani hanno vissuto attraverso una serie di epoche diverse: l'era agricola, l'era industriale, l'era tecnologica e ora ci troviamo in piena “era dell'app-quario”. È anche l'era del cervello e del pensiero, dove il cervello umano si distingue per le sue capacità di immaginazione, innovazione e creatività.

Oggi è importante chiedersi quali cambiamenti vogliamo vedere, e come è possibile realizzarli, tenendo conto innanzitutto che dobbiamo capire che:

- il cambiamento è difficile e il cervello vi oppone resistenza;
- il cambiamento efficace in un'economia globale richiede che tutte le nostre intelligenze, sociale, emotiva e culturale, lavorino in modo collaborativo;
- è necessario aumentare il livello di collaborazione cambiando il modo in cui ci relazioniamo e comunichiamo con gli altri a livello interpersonale.

Questo è il motivo per cui la salute e l'intelligenza organizzativa devono essere gestite ora per garantire la sopravvivenza dell'organizzazione. I presupposti economici sono ridotti, il mercato è incerto e la concorrenza globale cresce di continuo, e la fiducia complessiva rimane bassa. Non possiamo immaginare la velocità con cui il nostro “cervello del futuro” opererà, né la velocità del cambiamento futuro. Ma il ritmo del cambiamento continuerà a



rappresentare una sfida, quindi dovremo adattarci rapidamente, e nel modo giusto, per poter tenere il passo.

Rispetto al cambiamento, ciò che sappiamo è che:

- sta accadendo intorno a noi. È normale, previsto e spesso desiderato;
- è senza fine. Cambiare conduce inevitabilmente a ulteriori cambiamenti;
- è faticoso. Troppo spesso il cambiamento di strategia prevede molta fatica e distrae da altri importanti lavori più a portata di mano. È quindi necessario accettare la fatica;
- non è sempre una cosa buona. Saper differenziare il buono dal cattivo è talvolta difficile, e spesso può non essere stabilito fino a quando non si fa una prova. Ci sarà sempre un elemento di rischio;
- può essere un duro lavoro.

Tuttavia, il cambiamento è essenziale come processo adattivo che porta alla crescita e allo sviluppo di nuove opportunità. La gente a volte parla di cambiamento gestionale, ma il cambiamento non è “gestito” da tutti. È caotico e sempre in evoluzione. Invece di gestirlo, dobbiamo guidarlo, dimostrando coraggio nel farlo.

Mentre il cambiamento è sempre stato una caratteristica del nostro esistere, la sua traiettoria e il suo ritmo sono a livelli che non abbiamo mai sperimentato in precedenza. Questo non vuol dire che non è possibile tenere il passo, ma dobbiamo far fronte a una grande sfida. Ogni generazione pensa con affetto ai “bei vecchi tempi”, quando il mondo era più semplice e tutte le cose si facevano a un ritmo più lento. La realtà è che anche le persone vissute nei “bei vecchi tempi” hanno subito le pressioni del cambiamento.

Si può avere un’idea precisa di quanto il ritmo del cambiamento abbia accelerato riflettendo sul fatto che l’uomo medio di oggi ha più informazioni sulla punta delle dita di quante ne avesse vent’anni fa il presidente degli Stati Uniti. I Ten Pound Poms<sup>5</sup> impiegavano sei settimane per raggiungere l’Australia in nave. Oggi il volo

---

5 N.d.T.: Alla lettera “i britannici delle dieci sterline”. È un modo gergale per definire gli abitanti della Gran Bretagna che sono emigrati in Australia alla fine della Seconda Guerra Mondiale.

tra Londra e Perth dura circa 19 ore. Le lettere inviate in modalità “espressa” avevano un costo extra per garantire l’arrivo a destinazione uno o due giorni prima rispetto agli invii standard. Oggi noi ci scambiamo informazioni e notizie in pochi secondi cliccando su pochi tasti del computer.

Ecco perché riprendere in considerazione gli elementi basilari per la comprensione di come riuscire a creare un cervello in forma e sano è l’inevitabile punto di partenza per progredire verso qualsiasi nuovo sviluppo. Costruire le corrette fondamenta (vedi figura A) significa avere molta più facilità nell’evolvere verso l’eccellenza operativa.

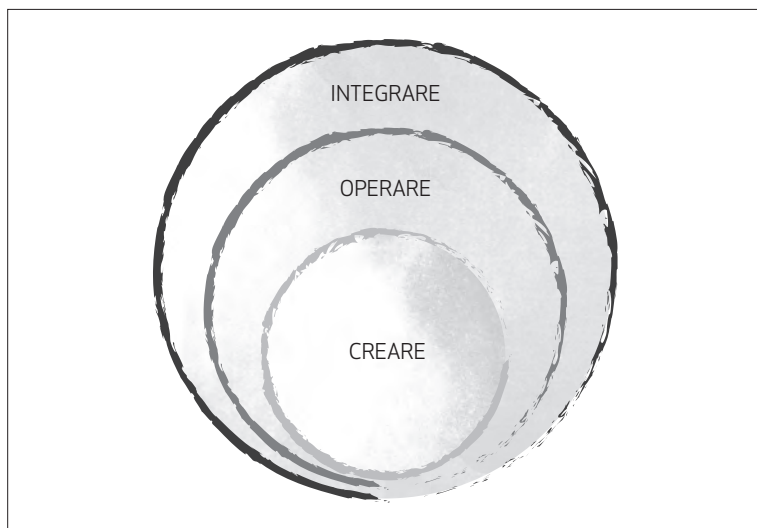


Figura A - le tre parti del cervello ad alte prestazioni

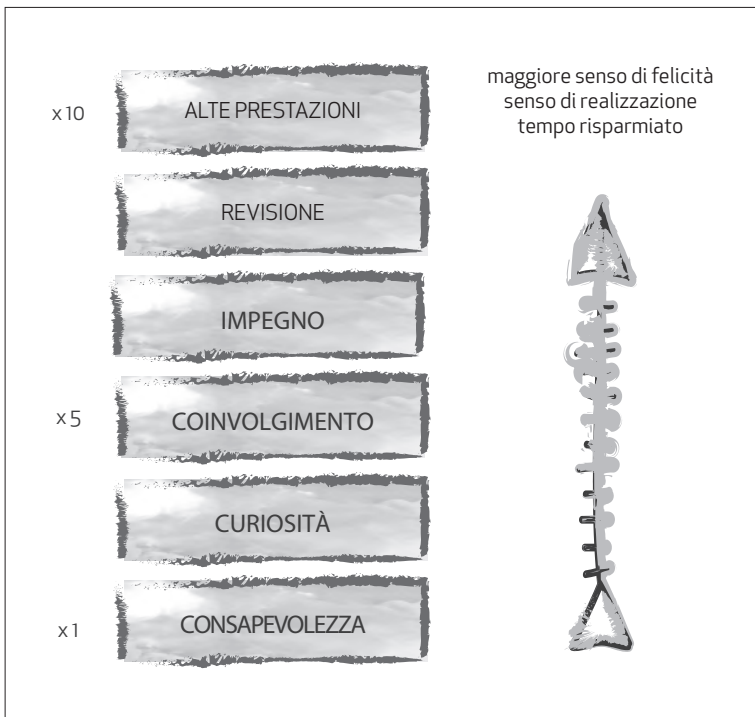
La prima parte di *Sviluppa il tuo cervello* (i primi quattro capitoli) è dedicata alla creazione di un cervello ad alte prestazioni partendo dalle scelte chiave sugli stili di vita da perseguire nell’alimentazione, nell’esercizio fisico, nel sonno e nelle “flessioni” da far svolgere al nostro muscolo mentale.

La seconda parte esamina come far funzionare il cervello ad alte prestazioni fornendo linee guida su come concentrarsi, come poter scegliere attivamente il nostro modo di pensare, come “stressarci”

in senso positivo e come acquisire consapevolezza di quando lo stress è positivo e quando non lo è.

Nella terza parte ci concentriamo su come il nostro sistema di relazioni può completare e rendere più efficace la nostra comprensione di come essere più flessibili, innovativi, collaborativi ed efficaci nel guidare gli altri e noi stessi.

I vantaggi nel creare un nostro personale “cervello ad alte prestazioni” includono anche la capacità di (ri)conquistare una maggior senso di controllo, una migliore gestione del nostro tempo, acquisendo un più alto senso di realizzazione e di felicità generale. Un’esperienza non così comune consiste nell’essere semplicemente felice, non catturati da un’estasi delirante, bensì vivere una tranquilla contentezza che ci permetta di esperire un valore più profondo rispetto ai nostri scopi e al significato di ciò che facciamo.



**Figura B** - sviluppare un cervello ad alte prestazioni

Se vi rendete conto che non state raggiungendo la prestazione migliore possibile, oppure se volete aumentare la capacità del vostro cervello nell'attivarsi e nell'innovarsi, questo libro è stato progettato per aiutarvi a sviluppare il pensiero strategico. Siete stati già abbastanza *intelligenti* da arrivare fin qui e in questo modo siete già sulla strada giusta per sviluppare un pensiero ad alte prestazioni!

La mia speranza è che questo libro possa aprirvi gli occhi sulla meraviglia e la magia del vostro cervello (vedi figura C). I 12 trucchi verranno esplorati separatamente l'uno dall'altro, ma ciascuno si aggiunge sinergicamente agli altri. Non tutti i trucchi risulteranno per voi di pari rilevanza. Una volta stabilite le fondamenta di uno stile di vita utile a mantenere il cervello sano, vi suggerisco di concentrarvi su quegli elementi che ritenete di maggior aiuto per creare, sviluppare e godere di un cervello ad alte prestazioni. È una vostra scelta. Solo vostra.

Ricordate, come ogni forma di evoluzione, il vostro cervello ad alte prestazioni necessita di formazione ed educazione continua e permanente. Come l'età in cui viviamo, è un processo costante di innovazione e di scoperta.

Benvenuti nel vostro cervello del futuro.

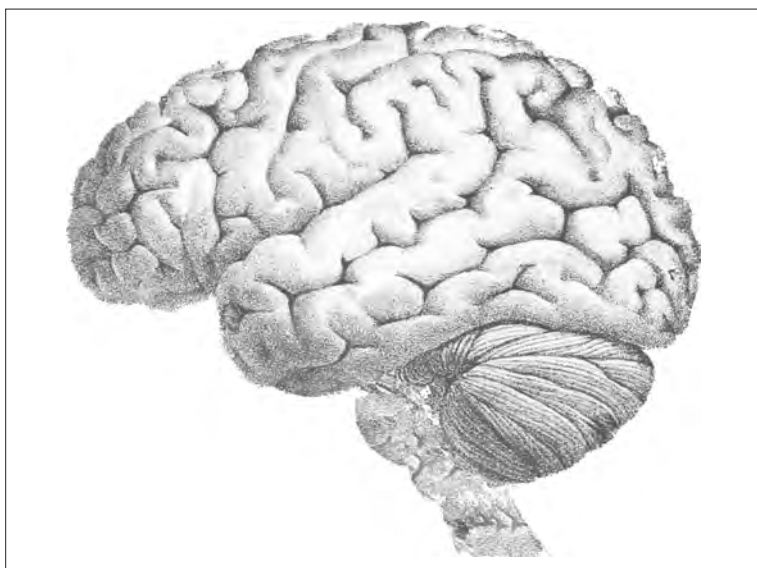


Figura C - il cervello umano