

Prologo

Dopo un volo turbolento quindici uomini piovvero giù dai cieli del Montana. Non erano semplici paracadutisti. Erano *smokejumper*: uomini di un corpo scelto dei vigili del fuoco mandati a spegnere un incendio boschivo provocato dai fulmini il giorno prima. Nell'arco di pochi minuti sarebbero stati costretti a correre per non perdere la vita.

Gli *smokejumper* atterrarono in prossimità della cima del Mann Gulch nel tardo pomeriggio di un torrido giorno di agosto del 1949. Con le fiamme ben visibili attraverso la gola, si fecero strada lungo il pendio in direzione del fiume Missouri. Il piano era quello di scavare una linea nel terreno attorno al fuoco in modo da contenerlo e sospingerlo verso un'area in cui non ci fosse molto che potesse alimentarlo. Dopo aver percorso circa quattrocento metri, il caposquadra, Wagner Dodge, si accorse che il fuoco aveva superato la gola e puntava ormai dritto verso di loro. Le fiamme raggiungevano un'altezza di circa dieci metri. Presto il fuoco avrebbe toccato una velocità tale da consentirgli di coprire la lunghezza di due campi da football in meno di un minuto.

Alle 17.45 era ormai evidente che anche solo l'idea di contenere l'incendio era fuori discussione. Resosi conto che era arrivato il momento di passare dalla battaglia alla fuga, Dodge diede immediatamente ordine ai suoi di risalire il pendio in fretta e furia. Oltre alla pendenza estremamente ripida, gli *smokejumper* dovevano fare i conti con l'erba alta fino al ginocchio e il terreno roccioso. Negli otto minuti successivi percorsero quasi cinquecento metri; adesso soltanto altri duecento li separavano dalla cima del crinale.

Con la salvezza ormai in vista, ma con il fuoco che avanzava rapidamente, Dodge fece qualcosa che sconcertò la sua squadra. Invece di cercare di aumentare l'andatura, si fermò e si chinò. Prese una scatola di fiammiferi e iniziò ad accenderne quanti più possibile, gettandoli poi nell'erba. «Abbiamo creduto che fosse impazzito», avrebbe ricordato in seguito uno di loro. «Con le fiamme alle calcagna, come diavolo poteva venirgli in mente di appiccare un altro incendio davanti a noi?» Il suo pensiero, in quel momento, era stato: *Quel bastardo di Dodge sta cercando di farmi morire arrostito*. Non sorprende che la squadra non abbia seguito Dodge quando questi, agitando le braccia verso l'incendio che aveva appena provocato, gridò: «Su! Su, da questa parte!».

Ciò di cui gli smokejumper non si resero conto era che Dodge aveva messo a punto una strategia di sopravvivenza: stava imbastendo un fuoco di fuga. Bruciando l'erba che aveva davanti a sé, stava insomma ripulendo l'area dal carburante in grado di alimentare l'incendio. Poi versò l'acqua della borraccia sul fazzoletto, si coprì la bocca e rimase sdraiato a faccia in giù sulla superficie carbonizzata per i successivi quindici minuti. Mentre l'incendio infuriava sopra di lui, Dodge sopravvisse respirando l'ossigeno rasente al suolo.

Purtroppo dodici dei suoi uomini morirono nella tragedia. In seguito un orologio da tasca appartenuto a una delle vittime fu ritrovato con le lancette fuse sulle 17.56. Perché sopravvissero solo tre degli smokejumper? La prestanza fisica potrebbe essere stata uno dei fattori determinanti; gli altri due sopravvissuti riuscirono infatti a raggiungere la cresta del crinale battendo in velocità l'incendio. Ma Dodge ebbe la meglio in virtù della sua prestanza mentale.

Quando la gente riflette su che cosa serve per essere mentalmente in forma, la prima idea che viene in testa, di solito, è l'intelligenza. Più siete intelligenti¹, più complessi sono i problemi che potete risolvere e meno è il tempo che vi servirà per farlo². L'intelligenza è storicamente vista come la capacità di pensare e apprendere³. Tuttavia, in un mondo agitato da turbolenze di ogni tipo, c'è un altro insieme di

abilità cognitive che potrebbero rivestire un'importanza maggiore: la capacità di ripensare e disimparare.

Immaginate di avere appena finito di sostenere un test a scelta multipla e di cominciare a mettere in dubbio una delle risposte che avete dato. Vi rimane ancora un po' di tempo: fareste meglio a confermare la risposta suggeritavi dall'istinto o a modificarla?

Circa tre quarti degli studenti sono convinti che modificando la risposta *peggiorebbero* il loro punteggio. Kaplan, azienda leader nel settore della formazione e della preparazione ai test, una volta ha ammonito gli studenti a «prestare molta attenzione nel caso in cui si decidesse di modificare una risposta data». E questo perché «l'esperienza indica che molti studenti che modificano le proprie risposte passano da quella corretta a una sbagliata»⁴.

Con tutto il rispetto per le lezioni impartite dagli esperti, preferisco il rigore dell'evidenza. Nel condurre una revisione completa di trentatré studi, un terzetto di psicologi ha scoperto che in ciascuno di essi la maggior parte delle modifiche comportavano il passaggio da una risposta errata a quella corretta⁵. Questo fenomeno è noto come fallacia del primo istinto.

In una dimostrazione alcuni psicologi hanno contato i segni di cancellatura negli esami di oltre 1500 studenti dell'Illinois⁶. Solo un quarto delle modifiche apportate andava dalla risposta giusta a una sbagliata, mentre la metà comportava uno spostamento da una risposta sbagliata a quella giusta. Ne ho fatto esperienza io stesso nei miei corsi, anno dopo anno: gli esami finali dei miei studenti presentano sorprendentemente pochi segni di cancellature, ma quanti ripensano le proprie risposte iniziali, piuttosto che rimanervi ancorati, alla fine migliorano i loro punteggi⁷.

Certo, è possibile che le seconde risposte non siano intrinsecamente migliori; lo sono solo perché gli studenti sono in genere così riluttanti a cambiare da decidersi a farlo solo quando sono abbastanza sicuri. Studi recenti puntano però su una spiegazione differente: non è tanto l'atto di modificare una risposta a migliorare il vostro punteggio quanto il fatto stesso di considerare se sia il caso di modificarla⁸.

Non siamo semplicemente restii a ripensare alle nostre risposte. Siamo restii davanti all'idea stessa di riesaminare le cose. Conside-

riamo per esempio un esperimento in cui a diverse centinaia di studenti universitari, scelti a caso, è stata spiegata la fallacia del primo istinto. Il docente ha spiegato loro quanto sia importante cambiare idea, suggerendo tutta una serie di casi in cui aveva senso farlo⁹. Ebbene, nei due test sostenuti in seguito non per questo gli studenti si sono mostrati più propensi a rivedere le loro risposte.

Parte del problema risiede nella pigrizia cognitiva. Alcuni psicologi parlano addirittura di avarizia cognitiva¹⁰, sottolineando come spesso, per comodità, preferiamo tenerci aggrappati alle vecchie opinioni piuttosto che doverci confrontare con nuovi punti di vista. Tuttavia, ci sono anche forze più profonde dietro la nostra resistenza al ripensamento. Metterci in discussione rende il mondo più imprevedibile. Ci impone di ammettere che le cose possono cambiare, che ciò che una volta era giusto adesso può essere sbagliato. Riconsiderare qualcosa in cui crediamo profondamente può minacciare le nostre identità, può farci sentire come se stessimo perdendo una parte di noi stessi.

Ma mettere in discussione non implica una lotta in qualsiasi ambito della nostra vita. Quando si tratta delle cose che possediamo, le cambiamo con entusiasmo. Rinnoviamo il guardaroba e la cucina di casa quando non sono più di moda. Se di mezzo c'è il nostro bagaglio di conoscenze e opinioni, invece, tendiamo a mostrarci inamovibili. Per parlare di questo atteggiamento, gli psicologi utilizzano termini come *seizing* e *freezing*¹¹. Preferiamo il conforto della certezza al disagio del dubbio e lasciamo che le nostre convinzioni diventino fragili molto prima delle nostre ossa. Ridiamo di coloro che usano ancora Windows 95, anche se ci teniamo ben strette opinioni maturate in quello stesso anno. Prestiamo ascolto ai punti di vista che ci fanno sentire bene, piuttosto che alle idee che ci fanno riflettere.

Avrete sentito dire, probabilmente, che una rana lasciata cadere in una pentola d'acqua bollente salterà subito fuori. E che se invece si mette la rana nell'acqua tiepida, per poi aumentare la temperatura poco alla volta, la rana morirà. Questo perché, mancando della capacità di riconsiderare la situazione, si renderà conto della minaccia solo troppo tardi.

Di recente ho fatto qualche ricerca a proposito di questa storia popolare e ho trovato un intoppo: non corrisponde al vero. Buttata

in una pentola bollente, la rana si ustionerà gravemente e potrebbe anche non essere in grado di scappare. In effetti, le va meglio nella pentola portata lentamente a ebollizione¹²: perché salterà fuori non appena l'acqua avrà raggiunto una temperatura fastidiosa.

Non sono le rane a non riconsiderare la situazione. Siamo noi. Una volta accettata la storia come vera, solo di rado ci prendiamo la briga di metterla in discussione.

Mentre l'incendio sul Mann Gulch correva verso di loro, gli smokejumper dovettero prendere una decisione. In un mondo ideale avrebbero avuto abbastanza tempo per fermarsi, analizzare la situazione e valutare le opzioni percorribili. Con il fuoco che infuriava a meno di cento metri, però, non c'era modo di fermarsi a riflettere. «In un incendio così esteso non c'è tempo e non c'è albero sotto la cui ombra il capo e i suoi uomini possano sedersi e intessere un dialogo platonico su un cataclisma», scrive lo studioso ed ex pompiere Norman Maclean in *Young Men and Fire*, la sua pluripremiata cronaca del disastro. «Se Socrate fosse stato il caposquadra chiamato a contrastare l'incendio sul Mann Gulch, lui e i suoi uomini sarebbero finiti cremati mentre erano ancora seduti a riflettere»¹³.

Dodge non è sopravvissuto in virtù di una riflessione ponderata. Se ne è uscito intero, è stato grazie alla capacità di riconsiderare la situazione con la massima rapidità. Dodici smokejumper hanno pagato il prezzo più alto per aver giudicato insensato il suo comportamento. Non sono riusciti a rimettere in discussione le loro ipotesi in tempo utile.

In condizioni di stress acuto la gente tende solitamente a rifugiarsi nelle risposte automatiche e ben apprese¹⁴. Si tratta di un comportamento adattivo, sotto il profilo dell'evoluzione, a patto che vi troviate nello stesso tipo di ambiente in cui questo genere di reazioni era necessario. Se siete uno smokejumper, la risposta che avete imparato a dare è spegnere un incendio, non accenderne un altro. Se state scappando per cercare di mettervi in salvo, la risposta che avete imparato a dare è quella di allontanarvi dal fuoco, non di cor-

reragli incontro. In circostanze normali una risposta istintiva di quel genere potrebbe salvarvi la vita. Dodge è sopravvissuto al disastro del Mann Gulch perché si è sbarazzato velocemente di entrambe le risposte. Nessuno gli aveva insegnato ad appiccare un fuoco di fuga. Era un concetto di cui non aveva nemmeno sentito parlare: la sua è stata pura improvvisazione. In seguito gli altri due sopravvissuti hanno testimoniato sotto giuramento che il loro addestramento non aveva mai previsto nulla di simile a un fuoco di fuga. Molti esperti avevano studiato gli incendi per una vita intera senza rendersi conto del fatto che era possibile sopravvivere aprendosi un varco tra le fiamme con altre fiamme.

Di solito la prima reazione delle persone quando racconto della fuga di Dodge è di meraviglia al cospetto di tanta ingegenosità sotto pressione. *È stato geniale!* Ma lo stupore si scioglie presto in una forma di sconforto appena concludono che un momento *eureka!* di questo tipo è fuori dalla portata dei comuni mortali. *Io avevo problemi già con i compiti di matematica della quarta elementare!* Eppure nella maggior parte dei casi riconsiderare le cose non richiede alcuna abilità o acume particolare.

Qualche istante prima, sul Mann Gulch, gli smokejumper si erano lasciati sfuggire un'altra occasione per riconsiderare la situazione, e questa volta era proprio a portata di mano. Poco prima che iniziasse a lanciare i fiammiferi nell'erba, Dodge aveva ordinato alla squadra di abbandonare le attrezzature pesanti. Negli ultimi otto minuti, infatti, avevano risalito di corsa l'altura portandosi dietro asce, seghe, pale e zaini da dieci chili. Se vi trovaste a correre per mettervi in salvo, potrebbe sembrare ovvio che la prima mossa da fare sia quella di liberarvi da tutto ciò che rischia di rallentarvi. Per i vigili del fuoco, però, gli attrezzi del mestiere sono essenziali. Il trasporto e la cura dell'attrezzatura sono mansioni profondamente inculcate dalla formazione e dall'esperienza. Fu solo quando Dodge diede l'ordine, che la maggior parte degli smokejumper abbandonò l'attrezzatura – e anche allora per uno di loro fu necessario che intervenisse un collega a strappargli la pala dalle mani. Mollare gli attrezzi qualche minuto prima sarebbe stato sufficiente a salvarli?

Non lo sapremo mai con certezza. Tuttavia, quello occorso sul Mann Gulch non è stato un incidente isolato. Solo tra il 1990 e

il 1995 ventitré uomini del servizio antincendio boschivo hanno perso la vita nel tentativo di sfuggire alle fiamme cercando riparo verso l'alto: anche in questi casi, forse, abbandonare l'attrezzatura pesante avrebbe potuto fare la differenza tra la vita e la morte¹⁵. Nel 1994 sulla Storm King Mountain, in Colorado, i forti venti provocarono un incendio che si propagò lungo una gola¹⁶. Mentre si inerpicavano di corsa su un terreno roccioso, con la salvezza ormai a poco più di cinquanta metri, quattordici tra smokejumper e addetti al servizio antincendio boschivo – quattro donne, dieci uomini – persero la vita. In seguito le indagini stabilirono che senza le attrezzature e gli zaini la squadra avrebbe potuto spostarsi a un'andatura del 15 o del 20 per cento più rapida¹⁷. «La maggior parte di loro sarebbe sopravvissuta se solo fosse scappata abbandonando sul posto l'equipaggiamento», concluse un esperto¹⁸. Se avessero «lasciato gli zaini e gli attrezzi», confermò lo U.S. Forest Service, «i pompieri avrebbero raggiunto la sommità del crinale prima dell'incendio»¹⁹.

È ragionevole presumere che in un primo momento la squadra abbia agito con il pilota automatico, senza nemmeno prestare attenzione alla zavorra costituita da zaini e attrezzi. «Dopo trecento metri di corsa in salita», raccontò uno dei sopravvissuti dell'incendio in Colorado, «mi sono accorto di avere ancora la sega sulla spalla!». La saggia decisione di sbarazzarsi della motosega da dieci chili e passa, però, non gli impedì di sprecare altro tempo prezioso: «In maniera del tutto irrazionale, cominciai a cercare un posto dove lasciarla sperando che venisse risparmiata dal fuoco... Ricordo di aver pensato: "Non riesco a credere che sto abbandonando la motosega"». Una delle vittime venne ritrovata con addosso lo zaino e il manico della motosega ancora stretto tra le mani. Perché così tanti pompieri faticano a liberarsi di semplici attrezzi anche se, facendolo, potrebbero salvarsi la vita?

Se siete un vigile del fuoco per abbandonare gli attrezzi non dovette soltanto disimparare le abitudini e ignorare l'istinto. Lasciare a terra gli attrezzi significa ammettere il fallimento e rinunciare a parte della vostra identità. Dovete ripensare il vostro obiettivo lavorativo e il vostro ruolo nella vita. «Gli incendi non si combattono con il corpo e a mani nude, si combattono con gli attrezzi che sono

spesso segni distintivi dei vigili del fuoco», spiega lo psicologo delle organizzazioni Karl Weick. «Questi attrezzi costituiscono prima di tutto il motivo per cui si ricorre ai vigili del fuoco. [...] Abbandonare i propri attrezzi scatena una crisi esistenziale. Senza i miei attrezzi, chi sono io?»²⁰.

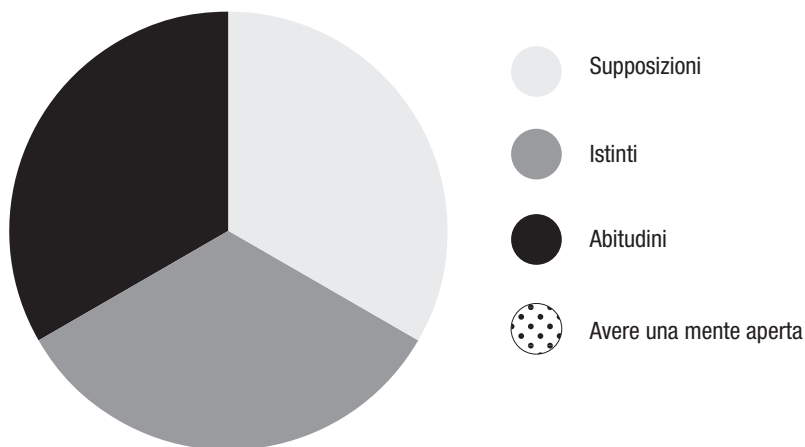
Gli incendi boschivi sono relativamente rari. La maggior parte delle nostre esistenze non dipende da decisioni istantanee che ci costringono a riconsiderare i nostri strumenti come fonte di pericolo e un incendio come percorso verso la salvezza. Eppure, la sfida posta dall'opportunità di ripensare determinate premesse è sorprendentemente comune, tanto da riguardare, forse, la totalità degli esseri umani.

Tutti incappiamo nello stesso tipo di errori commessi dagli smoke-jumper e dai pompieri, ma le conseguenze sono meno drammatiche e quindi passano spesso inosservate. I nostri modi di pensare diventano abitudini pesanti come zavorre, solo che non ci preoccupiamo di metterli in discussione finché non è troppo tardi. Vi aspettate che, a dispetto del cigolio, i freni continuino a funzionare finché non cedono all'improvviso in autostrada. Ritenete che il mercato azionario continuerà a salire anche dopo che gli analisti vi hanno messi in guardia su un'imminente bolla immobiliare. Date per scontato che il vostro matrimonio vada benone nonostante la distanza emotiva del vostro partner sia sempre più evidente. Vi sentite al sicuro sul lavoro anche se alcuni dei vostri colleghi sono stati licenziati.

Questo libro parla dell'importanza del ripensamento. Di quanto sia prezioso, cioè, adottare il tipo di flessibilità mentale che ha salvato la vita a Wagner Dodge. E di come sia necessario riuscire anche dove lui ha fallito: incoraggiare la stessa agilità negli altri.

Probabilmente non vi porterete dietro un'ascia o una vanga, ma avrete di sicuro strumenti cognitivi che utilizzate con regolarità. Potrebbe trattarsi di nozioni che conoscete, di supposizioni che fate o di opinioni che condividete. Alcune di esse non fanno semplicemente parte del vostro lavoro, fanno parte della percezione che avete di voi stessi.

STRUMENTI A CUI RESTIAMO ANCORATI



Prendete in considerazione il gruppo di studenti che ha creato quello che è stato definito il primo social network online di Harvard. Prima ancora di arrivare al college questi studenti avevano già messo in connessione più di un ottavo delle matricole inserendole in un «e-group»²¹. Una volta arrivati a Cambridge, però, hanno abbandonato la rete, tanto da chiuderla definitivamente. Cinque anni dopo, nello stesso campus universitario, Mark Zuckerberg avrebbe dato il via a Facebook.

Di tanto in tanto gli studenti che avevano creato l'e-group originale avvertono ancora qualche fitta di rimpianto. Lo so perché sono stato uno dei cofondatori.

Sia chiaro: non avrei mai avuto la visione di quello che sarebbe potuto diventare Facebook. Con il senno di poi, tuttavia, io e i miei amici abbiamo evidentemente perso una serie di occasioni per ripensare il potenziale della nostra piattaforma. Il nostro istinto iniziale è stato quello di utilizzare l'e-group per farci nuovi amici; non abbiamo considerato che potesse essere interessante per gli studenti di altre scuole o nella vita oltre la scuola. La nostra abitudine ben appresa era quella di utilizzare strumenti online per entrare in contatto con persone lontane; non appena ci siamo ritrovati tutti a pochi passi gli uni dagli altri, nello stesso campus, abbiamo pensato che l'e-group non fosse più necessario. Benché uno dei cofondatori studiasse informa-

tica e un altro dei membri con più anzianità avesse avviato una start-up tecnologica di successo, abbiamo erroneamente ipotizzato che un social network online fosse un hobby passeggero, non un attore fondamentale nel futuro di Internet. Non occupandomi di programmazione, non avevo gli strumenti per creare qualcosa di più sofisticato. Il lancio di un'azienda non era comunque parte della mia identità: mi consideravo una matricola del college, non un imprenditore in erba. Da allora, però, il ripensamento ha assunto un ruolo centrale per il mio modo di essere. Sono uno psicologo ma non sono un fan di Freud, non ho un divano nel mio ufficio e non faccio terapia. In qualità di psicologo delle organizzazioni a Wharton, ho trascorso gli ultimi quindici anni a fare ricerche e a insegnare uno stile di gestione basato sull'evidenza. Nelle vesti di imprenditore di dati e idee, sono stato contattato da organizzazioni come Google, Pixar, NBA e Gates Foundation perché le aiutassi a riesaminare il modo in cui elaborano progetti densi di significato, costruiscono team creativi e plasmano culture collaborative. Il mio lavoro consiste nel ripensare il modo in cui lavoriamo, dirigiamo un gruppo o un'azienda e viviamo, e nel consentire agli altri di fare lo stesso.

Non mi viene in mente un momento più cruciale di questo per il ripensamento. Man mano che la pandemia di coronavirus si diffondeva, molti leader in tutto il mondo faticavano a mettere in dubbio i loro assunti di partenza: in primo luogo, ipotizzando che il virus non avrebbe riguardato i loro paesi, poi che non sarebbe stato più letale di un'influenza e, infine, che potesse essere trasmesso solo da individui con sintomi visibili. Stiamo ancora pagando il conto in vite umane.

Durante l'anno appena trascorso tutti noi abbiamo dovuto mettere alla prova la nostra flessibilità mentale. Siamo stati costretti a mettere in discussione assunti che da tempo davamo per scontati: che fosse sicuro andare in ospedale, mangiare al ristorante e abbracciare i nostri genitori o i nostri nonni. Che la TV non avrebbe mai smesso di trasmettere sport in diretta e che la maggior parte di noi non avrebbe mai lavorato da remoto e non avrebbe mai dovuto fare ricorso all'*homeschooling* per i figli. Che potessimo procurarci carta igienica e disinfettante per le mani ogni volta che ne avessimo avuto bisogno.

Nel bel mezzo della pandemia i ripetuti atti di brutalità compiuti dalle forze di polizia hanno indotto molte persone a ripensare le loro

opinioni sulle ingiustizie razziali e su quale ruolo avessero nel combatterle. La morte insensata di tre cittadini di colore – George Floyd, Breonna Taylor e Ahmaud Arbery – ha fatto capire a milioni di bianchi che, proprio come il sessismo non è un problema che riguarda solo le donne, il razzismo non è un problema solo delle persone di colore. Mentre le ondate di protesta spazzavano il paese, in due settimane il sostegno al movimento Black Lives Matter è cresciuto trasversalmente agli schieramenti politici quasi quanto nell'arco dei due anni precedenti²². Molti di coloro che erano stati a lungo riluttanti o incapaci di dargli riconoscimento, si sono rapidamente trovati a dover fare i conti con la dura realtà del razzismo sistemico che ancora pervade l'America. E molti di coloro che erano rimasti a lungo in silenzio hanno fatto i conti con il dovere di diventare antirazzisti e agire contro i pregiudizi.

Nonostante queste esperienze condivise, viviamo in un tempo sempre più divisivo. Per alcune persone anche un solo accenno al gesto di inginocchiarsi durante l'inno nazionale è sufficiente per porre fine a un'amicizia. Per altre basta un singolo voto nel chiuso di una cabina elettorale per decretare la morte di un matrimonio. Le ideologie calcificate stanno lacerando il tessuto culturale americano. Persino la carta che ci governa, la Costituzione degli Stati Uniti, consente modifiche. E se fossimo un po' più veloci a modificare le nostre costituzioni mentali?

Lo scopo che mi sono prefisso, scrivendo questo libro, è quello di esplorare il modo in cui avviene il ripensamento. Sono andato a scovare le prove più convincenti e alcuni dei «ripensatori» più capaci al mondo. La Prima parte è focalizzata sulla necessità di aprire la mente. Scoprirete perché un imprenditore lungimirante sia rimasto intrappolato nel passato, perché un candidato a una carica pubblica con poche speranze abbia finito per considerare la sindrome dell'impostore come un vantaggio, come uno scienziato premio Nobel accolga la gioia di scoprirsi in errore, come i migliori esperti di previsioni al mondo stiano rivedendo le loro opinioni, e come un regista vincitore dell'Oscar si impegni in battaglie produttive.

La Seconda parte prende in esame il modo in cui possiamo incoraggiare gli altri a ripensare. Imparerete come un campione del dibattito internazionale riesca a imporsi nelle discussioni e come un musicista di colore convinca i suprematisti bianchi a mettere da parte ogni

sentimento di odio. Scoprirete come un approccio speciale all'ascolto abbia aiutato un medico ad aprire le menti dei genitori in materia di vaccini e una legislatrice a convincere un signore della guerra ugandese a intavolare dei colloqui di pace. E se siete tifosi degli Yankees vedremo se riuscirò a convincervi a passare dalla parte dei Red Sox.

La Terza parte riguarda il modo in cui possiamo creare comunità che vogliano continuare a imparare. A livello di relazioni sociali, un laboratorio specializzato in conversazioni difficili farà luce su come possiamo comunicare meglio su questioni polarizzanti come l'aborto e il cambiamento climatico. A scuola, scoprirete come alcuni educatori insegnano ai bambini a pensarci su ancora trattando le aule come musei, approcciando i progetti come fanno falegnami e riscrivendo libri di testo consacrati dal tempo. In ambito lavorativo, scoprirete come costruire una cultura dell'apprendimento insieme alla prima donna ispanica nello spazio, colei che ha preso in mano le redini della NASA per prevenire ulteriori incidenti dopo la tragedia dello space shuttle Columbia. Concluderò con una riflessione su quanto sia importante riconsiderare anche quelli che ci appaiono come i progetti meglio pianificati.

È una lezione che i vigili del fuoco hanno imparato sulla loro pelle. Nella foga del momento l'intuizione istintiva di Wagner Dodge – ovvero quella di abbandonare gli attrezzi pesanti e appiccare un incendio in cui trovare rifugio – ha fatto la differenza tra la vita e la morte. Ma non sarebbe stato nemmeno necessario ricorrere a tanta inventiva se non per una più profonda e sistemica incapacità di ripensare. L'aspetto più tragico del disastro del Mann Gulch è che una dozzina di smokejumper sono morti per combattere un incendio che non era necessario combattere.

Già nel decennio successivo al 1880 gli scienziati avevano iniziato a evidenziare il ruolo importante svolto dagli incendi nel ciclo di vita delle foreste²³. Gli incendi rimuovono la materia morta, spargono sostanze nutritive nel terreno e aprono un varco alla luce solare. Quando gli incendi vengono spenti, le foreste rimangono troppo fitte. L'accumulo di arbusti, foglie secche e ramoscelli diventa carburante per incendi ancora più devastanti. Tuttavia, fu solo nel 1978 che lo U.S. Forest Service abbandonò la linea di condotta secondo cui qualsiasi incendio individuato doveva essere spento entro le die-

ci del mattino successivo. L'incendio del Mann Gulch divampò in un'area remota in cui non c'erano vite umane a rischio. Gli smoke-jumper vennero comunque allertati perché nessuno all'interno della loro comunità, della loro organizzazione o del loro ambiente di lavoro aveva fatto abbastanza per mettere in dubbio l'ipotesi che gli incendi non dovessero essere mai lasciati al loro corso.

Questo libro è un invito a sbarazzarvi delle conoscenze e delle opinioni che non vi sono più di aiuto e ad ancorare il vostro modo di essere alla flessibilità piuttosto che alla coerenza. Padroneggiare l'arte del ripensamento vi avvantaggerà nella ricerca del successo lavorativo e della felicità nella vita personale. Ripensare potrà aiutarvi a generare nuove soluzioni a vecchi problemi e a riconsiderare vecchie soluzioni a nuovi problemi. È un percorso che vi porterà a imparare di più dalle persone che avete intorno e a vivere con meno rimpianti. Un segno distintivo della saggezza consiste nel sapere quando è il momento di abbandonare alcuni degli strumenti che ritenete più validi e alcuni degli aspetti più preziosi della vostra identità.

Note

¹ Frank L. Schmidt, John Hunter, «General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance», *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 2004, pp. 162-173.

² David C. Geary, «Efficiency of Mitochondrial Functioning as the Fundamental Biological Mechanism of General Intelligence (G)», *Psychological Review*, 15, 2018, pp. 1028-1050.

³ Neel Burton, «What Is Intelligence?», *Psychology Today*, 28 novembre 2018, www.psychologytoday.com; Charles Stangor, Jennifer Walinga, *Introduction to Psychology*, Victoria, BC, BCcampus, 2014; Frank L. Schmidt, «The Role of Cognitive Ability and Job Performance: Why There Cannot Be a Debate», *Human Performance*, 15, 2002, pp. 187-210.

⁴ *A Systematic Approach to the GRE*, New York, Kaplan, 1999.

⁵ Ludy T. Benjamin Jr., Timothy A. Cavell, William R. Shallenberger III, «Staying with Initial Answers on Objective Tests: Is It a Myth?», *Teaching of Psychology*, 11, 1984, pp. 133-141.

⁶ Justin Kruger, Derrick Wirtz, Dale T. Miller, «Counterfactual Thinking and the First Instinct Fallacy», *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 2005, pp. 725-735.

⁷ Yongnam Kim, «Apples to Oranges: Causal Effects of Answer Changing in Multiple-Choice Exams», ultimo aggiornamento 14 ottobre 2019, <https://arxiv.org>.

⁸ Justin J. Couchman *et al.*, «The Instinct Fallacy: The Metacognition of Answering and Revising during College Exams», *Metacognition and Learning*, 11, 2016, pp. 171-185.

⁹ Charles M. Slem, «The Effects of an Educational Intervention on Answer Changing Behavior», *Annual Convention of the American Psychological Association*, agosto 1985, <https://eric.ed.gov>.

¹⁰ Susan T. Fiske, Shelley E. Taylor, *Social Cognition: From Brains to Culture*, 2nd ed., Los Angeles, Sage, 2013 (trad. it. *Cognizione sociale. Dal cervello alla cultura*, Milano, Apogeo, 2009).

¹¹ Arie W. Kruglanski, Donna M. Webster, «Motivated Closing of the Mind: 'Seizing' and 'Freezing'», *Psychological Review*, 103, 1996, pp. 263-283.

¹² James Fallows, «The Boiled-Frog Myth: Stop the Lying Now!», *The Atlantic*, 16 settembre 2006, www.theatlantic.com/world.

¹³ Norman Maclean, *Young Men and Fire*, edizione per il venticinquesimo anniversario, Chicago, University of Chicago Press, 2017.

¹⁴ Barry M. Staw, Lance E. Sandelands, Jane E. Dutton, «Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis», *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, pp. 501-524; Karl E. Weick, «The Collapse of Sense-Making in Organizations: The Mann Gulch Disaster», *Administrative Science Quarterly*, 38, 1993, pp. 628-652.

¹⁵ Ted Putnam, «Findings from the Wildland Firefighters Human Factors Workshop», United States Department of Agriculture, Forest Service, Technology & Development Program, novembre 1995.

¹⁶ John N. Maclean, *Fire on the Mountain: The True Story of the South Canyon Fire*, New York, HarperPerennial, 2009.

¹⁷ Ted Putnam, «Analysis of Escape Efforts and Personal Protective Equipment on the South Canyon Fire», *Wildfire*, 4, 1995, pp. 34-39.

¹⁸ Ted Putnam, «The Collapse of Decision Making and Organizational Structure on Storm King Mountain», *Wildfire*, 4, 1995, pp. 40-45.

¹⁹ Rapporto della squadra investigativa sull'incendio di South Canyon, 17 agosto 1994.

²⁰ Karl E. Weick, «Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies», *Administrative Science Quarterly*, 41, 1996, pp. 301-313.

²¹ Elizabeth Widdicombe, «Prefrosh E-group Connected Class of '03», *Harvard Crimson*, 5 giugno 2003, www.thecrimson.com; Scott A. Golder, «Re: 'Alone in Annenberg? First-Years Take Heart'», *Harvard Crimson*, 17 settembre 1999, www.thecrimson.com.

²² Nate Cohn, Kevin Quealy, «How Public Opinion Has Moved on Black Lives Matter», *New York Times*, 10 giugno 2020, www.nytimes.com.

²³ Kathryn Schulz, «The Story That Tore Through the Trees», *New York Magazine*, 9 settembre 2014, <https://nymag.com>.