



Piessse

**IL RUOLO DEL MINDSET NELL'AFFRONTARE
LE SFIDE DELLA VITA**

Maurizio Rizzuto

Ottobre 2023

IL RUOLO DEL MINDSET NELL'AFFRONTARE LE SFIDE DELLA VITA

Maurizio Rizzuto
(Università Pontificia Salesiana)

Il successo di un individuo, la sua capacità di crescere, adattarsi, nonché affrontare e superare le sfide, è maggiormente influenzato dalla concezione della propria capacità intellettuale. Carol Dweck (2017) descrive questa convinzione come un *mindset*, una struttura in cui le persone comprendono e rispondono al mondo. Il *mindset*, in italiano usato anche con i sinonimi *mentalità*, oppure *forma mentis*, non è altro che il modo in cui gli individui pensano se stessi in base alle esperienze fatte con le figure significative del passato.

L'autrice teorizza che ci siano semplicemente due mentalità, una "mentalità statica" e una "mentalità di crescita". Mentre gli individui con una "mentalità statica" credono che l'intelligenza sia un fatto biologico innato e immutabile, gli individui con una "mentalità di crescita" credono che l'intelletto di una persona sia malleabile e capace di cambiare nel tempo. Chi ha una "mentalità statica" tende a limitare le proprie opportunità, evitare i rischi e temere le sfide. Coloro che hanno una "mentalità di crescita" sfruttano al massimo le loro opportunità e cercano le sfide.

Per spiegare la formulazione di queste mentalità si deve partire dal presupposto che ogni individuo è continuamente sottoposto a descrizioni, analisi, deduzioni,

da parte degli esseri umani con cui entra in contatto, soprattutto le figure considerate significative durante l'infanzia e l'adolescenza. Il prodotto comunicativo di queste relazioni sono le etichette con cui l'individuo stesso viene riconosciuto, e si riconosce, in ambito sociale. Questo processo nasce nella prima infanzia, prosegue nell'adolescenza seguendo lo sviluppo fisico del cervello e continua per tutto il periodo dello sviluppo psichico.

Gran parte delle ricerche sul *mindset* hanno origine da una ricerca di Carol Dweck sul modo in cui i bambini vivono la sensazione di fallimento. In questo particolare studio la ricercatrice chiese a bambini di quattro anni di risolvere un puzzle molto facile. In seguito, fu chiesto agli stessi bambini se volevano provare un puzzle più difficile e impegnativo. Alcuni bambini, identificati successivamente come individui con una "mentalità statica", preferirono continuare a lavorare con il puzzle facile. Gli altri, con "mindset di crescita", accettarono i giochi sempre più impegnativi. Per il "mindset statico", sembrava che le ragioni per cui gli i bambini avessero preferito continuare con i giochi facili sembravano derivare dalla paura di fallire, dall'avversione al rischio e dalla convinzione che i

bambini intelligenti "non commettono errori". I bambini con una "mentalità di crescita" desideravano la sfida dei giochi impegnativi, e non sembravano preoccupati delle conseguenze durature del loro fallimento. Volevano semplicemente continuare a provare. Rifare gli stessi facili enigmi non avrebbe dato loro l'opportunità di migliorare. Ricerche simili furono svolte in seguito anche con bambini delle elementari e delle medie, con gli stessi risultati (Dweck, 2017).

La "mentalità statica"

Gli individui con una "mentalità statica" in un dato ambito della loro vita sembrano persone di grande talento, educate e condizionate a riconoscersi e ad essere riconosciute come persone di talento, migliori degli altri in qualcosa di specifico. Queste persone possono abituarsi a non voler fare fatica, a non soffrire troppo, a non sopportare i propri errori e a considerare i fallimenti come eventi che intacchino la loro personalità e le loro capacità innate o confermate. Gli errori e i fallimenti non vengono considerati fonte di apprendimento. Il talento o c'è, o non c'è. La prima delle tre regole intrinseche al modo in cui gli esseri umani si considerano è: mostra talento a tutti i costi. Nelle ricerche svolte con adolescenti o studenti universitari quelli con una "mentalità statica" hanno riferito: "La cosa principale che voglio quando svolgo i compiti a scuola è mostrare quanto sono bravo". Quando si dà loro la possibilità di scegliere tra un compito impegnativo da cui possono imparare e un compito che li farà sembrare intelligenti, la maggior parte di loro sceglie di sem-

brare intelligente; essi credono che la loro intelligenza sia statica e di averne solo una certa quantità. La mentalità gioca un ruolo chiave anche nel modo in cui gli studenti si adattano quando si trovano ad affrontare transizioni importanti. In uno studio condotto su studenti che entrano in un'università d'élite, i ricercatori hanno scoperto che gli studenti con una "mentalità statica" preferivano nascondere le proprie carenze, piuttosto che cogliere l'occasione per porvi rimedio, anche quando la carenza metteva a rischio il loro futuro successo (Hong et al., 1999)

In una "mentalità statica", la seconda regola è "non lavorare troppo e non esercitarti troppo". Le persone con una "mentalità statica" credono che chi dispone di un talento naturale, non dovrebbe aver bisogno di molti sforzi. In effetti, dover lavorare duro mette in dubbio le proprie capacità. Secondo molti ricercatori (autori, anni) sembra che sia questo il motivo per cui così tanti atleti di enorme talento non realizzano mai il loro potenziale. Spesso sono loro che se la sono cavata, vincendo con poco sforzo, mentre gli altri atleti sudavano, faticavano e si allenavano. I "naturalisti" dalla "mentalità statica" non imparano mai a lavorare, così che quando in seguito raggiungono i loro limiti, sentono di non riuscire più a farcela.

La terza delle regole su cui si fondano i mindset è, secondo il "mindset statico": di fronte alle battute d'arresto, scappa o nascondi le tue carenze. Si è scoperto più e più volte che una "mentalità statica" non offre alle persone un buon modo per riprendersi dalle battute d'arresto. Dopo un fallimento, gli studenti con una

"mentalità statica" dicono cose come "D'ora in poi dedicherò meno tempo a questo argomento" o "Proverò a imbrogliare al prossimo esame". Trovano scuse, incolpano gli altri e si sentono meglio disprezzando coloro che hanno fatto peggio. Tutto tranne affrontare la battuta d'arresto e imparare da essa. A tal proposito Carol Dweck presenta alcuni pericoli della "mentalità statica" attribuendo prevalentemente ad essa la proliferazione della disonestà nei college e nei campus universitari. La sua ricerca suggerisce che quando uno studente attribuisce un'enorme importanza alle caratteristiche diagnostiche di un singolo esame, è disposto a commettere errori morali per sostenere un sentimento di adeguatezza o intelligenza. Le conseguenze del fallimento sono troppo gravi per essere prese in considerazione (Dweck, 2017, www.danpink.com)).

Quando gli studenti con una "mentalità statica" si diplomano, potrebbero scoprire con disappunto che i talenti che avevano precedentemente dimostrato all'interno dell'istituzione sembrano non applicarsi più nel mondo reale. Queste competenze sono trasferibili solo parzialmente ad un contesto diverso e devono lavorare duro per adattarsi al nuovo ambiente e acquisire competenze che non avevano mai esercitato in precedenza. Le esperienze di Janet Cooke e Stephen Glass dimostrano questo punto (Dweck, 2017). Sia Cooke che Glass erano reporter altamente considerati presso il Washington Post e The New Republic. Hanno accumulato un'impressionante mole di lavoro dopo solo un breve lasso di tempo ed erano l'invidia dei loro colleghi. Si è scoperto, tuttavia, che la maggior parte delle

loro fonti e storie erano invenzioni. La pressione a esibirsi e ad essere all'altezza del proprio status di talenti emergenti fece attribuire maggiore importanza ai loro risultati rispetto al processo attraverso il quale si apprende un buon reporting. Non sentivano di avere il tempo per crescere e conquistare nuove posizioni ma produrre.

La "mentalità di crescita"

L'individuo con un "mindset di crescita" in un dato ambito di vita, è una persona poco appariscente riguardo quel determinato ambito, non carismatico, che non crea spettacolarizzazione sul proprio talento; è una persona generalmente schiva, che pone e si pone costantemente domande, che ha la capacità di accettare e affrontare anche le risposte più brutali: guardando in faccia i propri punti deboli e continuando ad avere fede nel successo finale. La "mentalità di crescita" crede nelle possibilità di miglioramento. In una "mentalità di crescita", la regola cardinale è: impara, impara, impara! Quelli con una "mentalità di crescita", riferiscono: "Per me è molto più importante imparare le cose a lezione che ottenere i voti migliori". Si preoccupano dei voti, proprio come gli atleti si preoccupano di vincere la partita, ma si preoccupano innanzitutto di imparare.

Per quanto riguarda la seconda regola, in una "mentalità di crescita", essa recita: lavorare con passione e dedizione: lo sforzo è la chiave. Mentre la terza è: accetta i tuoi errori e affronta le tue carenze. In queste tre regole è chiaro come, per un individuo con una "forma

mentis di crescita" il focus è sull'apprendimento: sulla responsabilità interna verso la propria crescita personale.

Dweck, per esemplificare la comprensione di tale concetto, utilizza l'esperienza, da lei definita esemplificativa, di Michael Jordan. Jordan è ovviamente considerato il miglior giocatore di basket che abbia mai giocato. Questo però non è sempre stato così. Da studente delle superiori è stato notoriamente escluso dalla squadra di basket dell'università. Ovviamente Jordan non ha rinunciato al basket e non credeva che questa battuta d'arresto ponesse fine alla sua carriera, o risolvesse le sue supposizioni sulle sue capacità. Capì l'importanza del duro lavoro e non permise al fallimento di ostacolare la sua crescita. In seguito ha fatto parte della squadra e ha continuato ad avere successo. Dopo aver vinto un titolo universitario, essere stato arruolato nella NBA e aver vinto tre campionati NBA di fila, voleva provare qualcosa di nuovo. Decise che essere il miglior giocatore di basket del mondo era troppo facile e decise di modificare il suo corpo e tentare una carriera come giocatore di baseball della Major League, per poi tornare al basketball e vincere altri tre campionati NBA (Dweck, 2017).

Falsa "mentalità di crescita"

Al di là degli esempi, un aspetto che può risultare confuso nello studiare il concetto di "mindset di crescita" è quello di ammantare ogni atteggiamento mentale che implichi l'impegno e lo sforzo di una cornice di apprendimento e di crescita. L'apprendimento e la cre-

scita sono il prodotto di impegno, fatica, sforzo; ma questi stessi atteggiamenti non producono sempre apprendimento e crescita. Ci si può sforzare senza giungere ad una soluzione utile, ci si può impegnare in un compito solo per dimostrare di essere ciò che altri vogliono che si sia non per conquistare mete ambite. Una "forma mentis di crescita" così descritta è quel tipo di mentalità in cui viene elogiato lo sforzo fine a se stesso, senza implicazioni di successo o miglioramento. Una "mentalità di crescita" così intesa è teoricamente "perfetta" e "solipsistica", incompatibile con la "mentalità statica". Se la "mentalità di crescita" fosse "bene", fosse "l'atteggiamento giusto", allora la "mentalità statica" sarebbe sempre "male" e "sbagliata" (Dweck, Yeager, 2019).

Questo, viene chiamato *falso "mindset di crescita"*.

L'importanza degli obiettivi

In una "mentalità statica" l'obiettivo è diventare il migliore o essere al vertice: è un risultato estrinseco. Raggiungere l'obiettivo riflette la certezza del giudizio e delle aspettative degli altri. In una "mentalità di crescita" la motivazione è intrinseca: fare qualcosa che si ama o diventare una versione migliore di se stesso. Gli individui orientati alla crescita raggiungono risultati attraverso la determinazione e la perseveranza. La ricompensa estrinseca è la conseguenza secondaria di un impulso intrinseco. Prendiamo ad esempio una medaglia d'argento, una persona con una "mentalità statica" potrebbe considerarsi un fallimento per non aver battuto la medaglia d'oro o un successo per aver battuto

tutti tranne chi ha vinto quella d'oro. La sua concezione della performance è interamente modellata dall'ambiente circostante. Tuttavia, se quella stessa persona avesse avuto una "mentalità di crescita", i suoi sforzi avrebbero prodotto un atleta migliore di prima e avrebbero fornito un modo per negoziare il suo futuro contributo nello sport. Ogni sforzo incide sul cambiamento e produce uno strumento per valutare la propria performance e un percorso di miglioramento.

La "mentalità statica" permette di avere soddisfazioni che non completano l'individuo, soddisfazioni che confermano l'autostima personale, ma che non sviluppano l'autoefficacia. Secondo la "mentalità statica" il benessere da ricercare e mantenere è di tipo edonico; una sensazione di benessere prettamente personale e legato a sensazioni ed emozioni positive (Boniwell, 2015).

La "mentalità di crescita" persegue il benessere eudemonico, concetto che implica non solamente la soddisfazione individuale, ma che include nel proprio percorso di sviluppo e di crescita l'ambiente circostante e tutti gli individui con cui si entra in relazione (Zambianchi, 2015).

Il mindset nella Scuola

La mentalità può svilupparsi fin dall'infanzia in un bambino. Gli insegnanti possono avere e promuovere entrambe le mentalità. Gli insegnanti possono stabilire gerarchie, insicurezze e opinioni sugli studenti durature e dannose. Gli studenti con "mentalità statica" si ritraggono quando vengono scoperti oppure, al

contrario, si adoperano a dimostrare la loro superiorità nei confronti degli altri. In questa situazione, i fondamenti dell'apprendimento non saranno soddisfatti. In una "mentalità di crescita" gli studenti imparano il valore della critica e della valutazione, non sono scoraggiati dagli scarsi risultati e sono soddisfatti semplicemente ottenendo guadagni nel tempo. Non si lasciano soffocare dalle carenze ma riconoscono ulteriori opportunità di crescita. Certo, non tutti gli studenti iniziano dallo stesso punto di partenza, ma tutti gli studenti possono crescere da dove si trovano e non esiste un vero limite rispetto a dove possono finire (Dweck, 2015; Berkovicz, Myers, 2016). La mentalità degli studenti – il modo in cui percepiscono le proprie capacità – gioca un ruolo chiave nella loro motivazione e nei loro risultati; alcuni studi (Dweck, 2017) suggeriscono che se si cambiasse la mentalità degli studenti, si potrebbero aumentare i loro risultati. Più precisamente, gli studenti che credono che la loro intelligenza possa essere sviluppata (una "mentalità di crescita") ottengono risultati migliori di quelli che credono che la loro intelligenza sia statica (una "mentalità statica"). Quando gli studenti imparano, attraverso un programma strutturato, che possono "far crescere il loro cervello" e aumentare le loro capacità intellettuali, fanno meglio il loro lavoro.

Mindset e leadership

Per quanto riguarda lo studio della forma mentis applicata alla leadership bisogna, prima di tutto, partire dal dato di fatto che molti sono i leader fermamente con-

vinti della staticità delle caratteristiche del leader (Heslin et al., 2005; Heslin et al., 2006). Altrettanti sono quelli che sostengono la dinamicità di esse (Bennis, 2003; Dweck, 2017).

I vari stili di leadership hanno concezioni di successo molto diverse. Alcuni si concentrano sulle relazioni, altri sui risultati. Ed è proprio la "mentalità di crescita" ad avere una grande responsabilità nello spingere l'organizzazione verso il successo e gli individui ad esprimere pienamente il loro potenziale. Tale spinta è un processo chiaramente dinamico, eppure in molte forme di leadership è la cosiddetta *stasi* (atteggiamento statico) ad avere grande importanza: l'organizzazione (o il gruppo) sceglie un leader talentuoso e da lui si aspetta di essere condotta (Dweck, Yeager, 2020). Spesso il leader talentuoso è orgoglioso della sua bravura e non attua comportamenti di leadership diversi da quelli che lo hanno "etichettato" bravo o superiore agli altri. Questa stasi possa restare silente fino al momento in cui un cambiamento piuttosto importante o inaspettato nel gruppo non richieda competenze e abilità nuove. In tali situazioni si noterà come il sopravvalutare il talento del leader può diventare un evidente passo falso per tutto il gruppo o l'organizzazione (Dweck, 2017). Il talento è un punto di partenza: non importa quanto sia bravo qualcuno, incluso il leader, si possono sempre apportare dei miglioramenti. Permettere a un individuo o a un'organizzazione di pensare o comportarsi in modo statico arresta la possibilità di esprimere il proprio potenziale: perseguire l'apprendimento ed il progresso non può che produrre risultati

precedentemente inimmaginabili per il gruppo o per i singoli individui e creare le condizioni per il successo.

Il mindset nelle relazioni

Così come la mentalità influenza la vita degli individui nell'istruzione, nello sport e negli affari, così ha un posto anche nelle relazioni interpersonali. Può essere correlata a un coniuge, un collega o un amico. Una "mentalità statica" nelle relazioni tende a considerare la conclusione di una relazione o l'incapacità a mantenere una relazione come immutabili e definitivi. Ad esempio, se una persona con una "mentalità statica" dovesse trovarsi in una relazione sentimentale conclusa, è probabile che senta di meritarselo, o di essere una persona incapace in ambito sentimentale. Potrebbe avere la percezione di non poter trovare mai più un'altra persona o che sia condannata a ripetere la stessa esperienza ancora, e ancora. In generale, la visione che hanno di se stessi e la capacità di influenzare un risultato in ambito relazionale, negli individui con "mindset statico", sono basse. Una "mentalità di crescita", invece, può considerare la rottura di quella stessa relazione come un'esperienza di apprendimento (Dweck, 2017). Una esperienza, sì dolorosa, ma che può rivelare su quali aspetti dovrebbe impegnarsi in futuro per mantenere stabile e felice una relazione. Può inoltre fornire qualche informazione importante, non considerata tale in precedenza, sul tipo di persona con cui potrebbe essere più compatibile. Potrebbe addirittura trattarsi di una relazione sentimentale che potrà essere nuovamente ripresa, ma in condizioni diver-

se, più mature. In ogni caso, gli individui con "mindset di crescita", non considereranno questo fallimento come una perdita di tempo o una testimonianza dei propri errori, ma come qualcosa da cui possono imparare per il futuro.

La centralità dello sforzo

Una "mentalità di crescita" non è solo questione di impegno. Forse l'idea sbagliata più comune è semplicemente equiparare la "mentalità di crescita" allo sforzo. Nel contesto scolastico, l'impegno è sicuramente fondamentale per il successo degli studenti, ma non è l'unico fattore. Gli studenti dovrebbero sperimentare nuove strategie e cercare consigli dagli altri quando si trovano in situazioni di stallo. Hanno bisogno di un vasto repertorio di approcci – non solo di puro sforzo – per imparare e migliorare. Lo sforzo non è altro che un mezzo per raggiungere l'obiettivo da apprendere e migliorare. Troppo spesso oggi si elogia gli studenti che si impegnano, ma non imparano, per farli sentire bene nel momento contingente: "Hai fatto una grande fatica! Hai fatto del tuo meglio!" È positivo che gli studenti ci abbiano provato, ma non è positivo che non stiano imparando (Berkowicz, Myers, 2016). L'approccio della "mentalità di crescita" aiuta i bambini e i ragazzi a sentirsi bene sia a breve che a lungo termine, aiutandoli a superare le sfide e gli ostacoli nel loro percorso verso l'apprendimento. Quando sono bloccati, gli insegnanti possono apprezzare il lavoro svolto fino a quel momento, ma aggiungere: "Parliamo di ciò che hai provato e di ciò che potresti provare

dopo". Per far sì che gli studenti si sentano bene, anche se non stanno imparando, non si dovrebbe semplicemente elogiarne gli sforzi, poiché verrebbero nascoste loro eventuali lacune di apprendimento. Piuttosto è importante spiegare loro la regola base della "mentalità di crescita": "Tutti sono intelligenti!" La "mentalità di crescita" ha lo scopo di aiutare a colmare le lacune nei risultati, non a nasconderle. Si tratta di dire la verità sui risultati attuali di uno studente e poi, insieme, fare qualcosa al riguardo, aiutandolo a diventare più intelligente (Dweck, 2016, Dweck, 2017)).

Come acquisire una "mentalità di crescita"

Per iniziare ad adottare una "mentalità di crescita" completa e vera è fondamentale legittimare la propria "mentalità statica". Per fare ciò bisogna innanzitutto considerare che tutti gli esseri umani sono un misto di "mentalità statica" e di crescita. Ci sono ambiti in cui ognuno è stato eccessivamente esaltato da genitori o insegnanti formandosi una "forma mentis statica" ed altri ambiti in cui si è data molta importanza alla curiosità ed alla voglia di apprendere. Un secondo punto da tenere conto è che probabilmente tutti gli esseri umani saranno un tale miscuglio di "mindset statico" e di crescita fino alla fine dei propri giorni. Se così non fosse vorrebbe dire che, ad un certo punto della sua vita, ogni individuo si troverà in una sorta di stasi permanente, come se l'obiettivo finale fosse il raggiungimento di una stasi. La stessa "mentalità di crescita" potrebbe, essendo l'unica espressione del modo di riconoscersi degli esseri umani, arrivare ad un

equilibrio dovuto all'acquisizione di tutte le informazioni utili per auto-conoscersi. Gli esseri umani potrebbero arrivare ad un livello tale di conoscenza delle proprie modalità di scelta e di risposta da entrare in una stasi conoscitiva ("non mi serve sapere più niente di me"). Invece, la mescolanza di mentalità diverse a seconda degli ambiti di esperienza, può permettere agli individui di avere sempre uno stimolo ad andare avanti, a conoscere e imparare sempre qualcosa di più. Da qui, un ultimo e fondamentale elemento utile (perché pratico) per raggiungere, o mantenere, una "mentalità di crescita" nei pensieri e nei comportamenti. Questo ultimo punto sostiene che bisogna sempre avere chiari quali siano i pensieri e le azioni prodotte dalla propria "mentalità statica". In pratica, rimanere in contatto con ogni tendenza personale che potrebbe essere prodotta dalla "mentalità statica". In questo modo, tenendo conto delle due consapevolezza precedenti, si potrà sviluppare una nuova consapevolezza derivata dal controllo di ciò che non produce benessere eudemonico (per sé e per gli altri). Rifiutando drasticamente la propria "mentalità statica", si creeranno sicuramente false "mentalità di crescita". Ma concentrandosi sui fattori scatenanti dello stesso "mindset statico", invece, si potrà iniziare il vero viaggio verso un "mindset di crescita". Per capire quali siano i propri fattori scatenanti si deve osservare la propria reazione, con la "mentalità statica", quando si affrontano sfide impegnative o faticose. Si tratta di essere consapevoli di se stessi e fare scelte consapevoli dei propri obiettivi e

del benessere eudemonico prodotto dall'acquisizione di essi. Ogni individuo, può imparare a conoscere i propri fattori scatenanti di una risposta "statica" e passare da una "mentalità statica" a una "mentalità di crescita" (Dweck, 2016).

Conclusioni

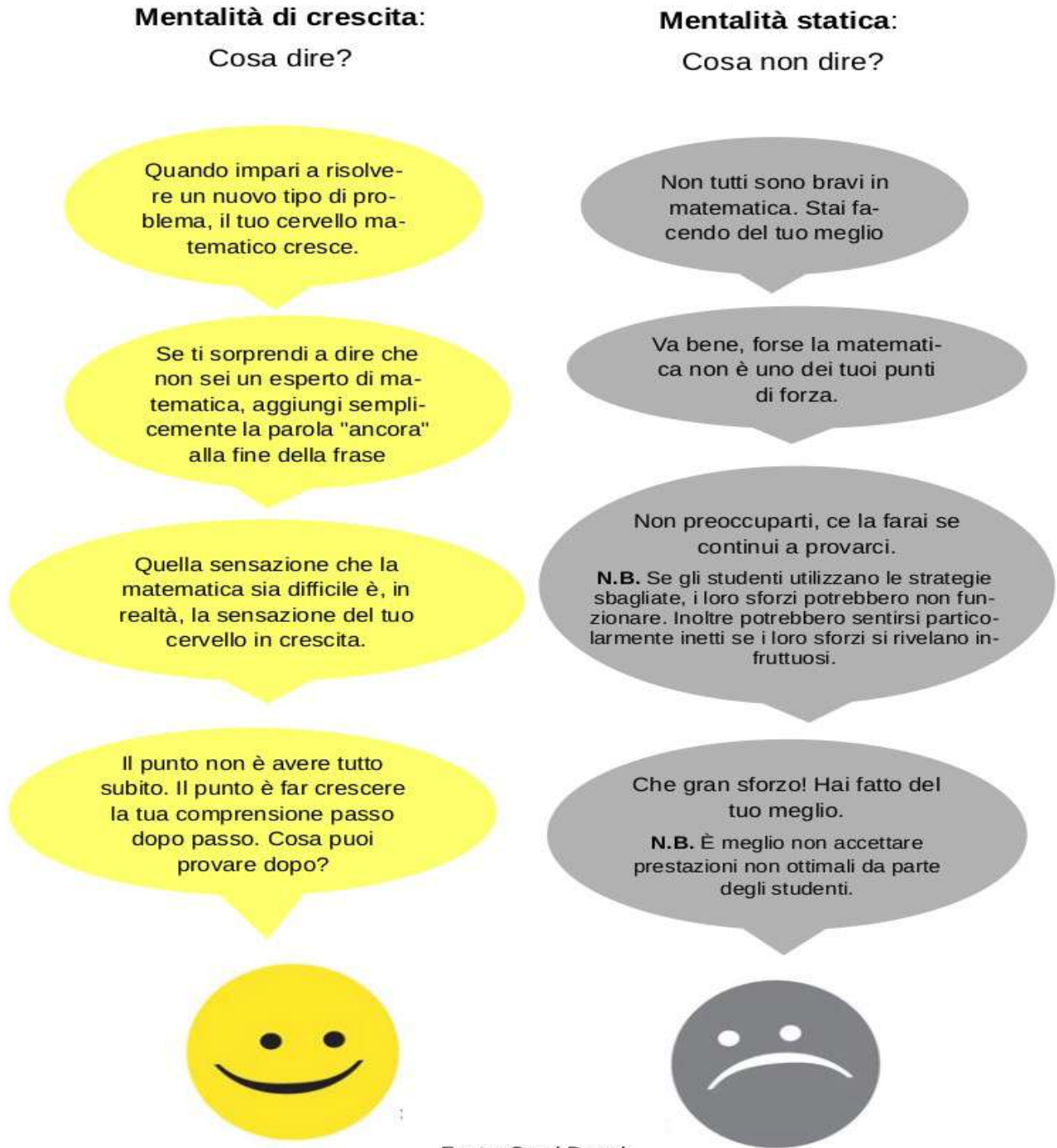
Le false "mentalità di crescita" possono anche apparire quando le persone semplicemente pensano alla "mentalità di crescita" come solo un'abilità e qualcosa da sostenere con l'impegno.

Gli adulti con i ragazzi, ma anche le figure di aiuto con gli utenti, o meglio, i leader con i propri sottoposti, possono fare il massimo del bene quando promuovono e insegnano la "mentalità di crescita". Ma possono avere un impatto negativo quando non comprendono chiaramente o fraintendono il concetto di forma mentis.. I messaggi potrebbero facilmente essere equivoci. Il messaggio chiave deve essere il seguente: concedere più importanza all'apprendimento e al miglioramento piuttosto che all'apparenza e alla paura.

In breve, la "mentalità di crescita" è un concetto potente che può influenzare il modo in cui le persone affrontano sfide, imparano e raggiungono il successo. Riconoscere e coltivare una "mentalità di crescita" può avere un impatto significativo sulle scelte di vita, le relazioni personali, il successo accademico e professionale, e persino le dinamiche culturali (Yaeger, Dweck, 2020).

Per citare questo articolo, il riferimento bibliografico è:

RIZZUTO, M. (2023). Il Ruolo del Mindset nell'Affrontare le Sfide della Vita.
Piesse (www.rivistapiesse.it) 9 (10-1).



Fonte: Carol Dweck

Fig.1 – Schema di comunicazione efficace e inefficace secondo il modello di Carol Dweck (Dweck, 2015)

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Bennis W, (2003) *On becoming a leader*. Perseus Publishing, Cambridge.
- Berkowicz J, Myers A. (2016) The Best Type of Praise. *Education Week*, <https://www.edweek.org/leadership/opinion-the-best-type-of-praise/2016/01>. (25-09-2023)
- Boniwell I. (2015). *La scienza della felicità. Introduzione alla psicologia positiva*. Il Mulino, Bologna
- Dweck CS, (2015) Carol Dweck Revisits the 'Growth Mindset'. *Education Week* <https://www.edweek.org/leadership/opinion-carol-dweck-revisits-the-growth-mindset/2015/09> (25-09-2023)
- Dweck CS, (2016) What Having a “Growth Mindset” Actually Means. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>. (25-09-2023)
- Dweck CS, (2017) *Mindset. Cambiare forma mentis per raggiungere il successo*. Franco Angeli, Milano
- Dweck CS, Yeager DS, (2019) Mindsets: A View From Two Eras *Perspect Psychol Sci*. May; 14(3): 481–496.
- Chiu C, Hong Y, & Dweck CS (1997). Lay dispositionism and implicit theories of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 19–30.
- Heslin P, Latham G, VandeWalle D, (2005) The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 2005 Sep;90(5):842-56.
- Heslin P, VandeWalle D, Latham G, (2006) Keen to help? Managers’ IPT and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59, 871-902.
- Hong Y, Chiu C, Dweck CS, Lin DM-S, & Wan W (1999). Implicit theories, attributions, and coping: A meaning system approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 588–599.
- Hopkins, Gary. (2004) How Can Teachers Develop Students' Motivation and Success? http://www.educationworld.com/a_issues/chat/chat010.shtml
- Kamins ML, & Dweck CS (1999). Person versus process praise and criticism: Implications for contingent self-worth and coping. *Developmental Psychology*, 35, 835–847.
- Kray LJ, Haselhuhn MP. (2007) Implicit negotiation beliefs and performance: experimental and longitudinal evidence. *J Pers Soc Psychol*. 2007 Jul;93(1):49-64.
- Mueller CM, & Dweck CS (1998). Praise for intelligence can undermine children’s motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 33–52.
- Pink, DH, The 3 rules of mindsets, <https://www.danpink.com/2010/11/the-3-rules-of-mindsets/> (27-09-2023)
- Yeager DS, Dweck CS (2020) What Can Be Learned from Growth Mindset Controversies? *American Psychologist*. Dec; 75(9): 1269–1284.
- Zambianchi M (2015). *La psicologia positiva*. Carocci Faber, Roma