

SIMON  
SINEK

**PARTIRE**

**DAL**



**PERCHÉ**

COME TUTTI I GRANDI LEADER SANNO  
ISPIRARE COLLABORATORI E CLIENTI

FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

SIMON  
SINEK

**PARTIRE  
DAL  
PERCHÉ**

COME TUTTI I GRANDI LEADER SANNO  
ISPIRARE COLLABORATORI E CLIENTI

FRANCOANGELI

Titolo originale: *Start With Why*  
Copyright © 2009 by Simon Sinek  
All rights reserved

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.  
The edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC,  
a Penguin Random House Company

Traduzione dall'inglese di Michele Riva

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1<sup>a</sup> edizione. Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

**Prefazione all'edizione italiana**  
di *Giovanni Marchisio* pag. 9

**Introduzione. Perché partire dal perché** » 11

## **Parte prima – Un mondo che non parte dai perché**

**1. Suppongo che sappiate** » 19

**2. Il bastone e la carota** » 23

Manipolazione e ispirazione 23 – Il prezzo 24 – Le promozioni 25 – La paura 27 – Le aspirazioni 29 – La pressione dei pari 30 – Novità (detta anche innovazione) 32 – Il prezzo del profitto 35 – Le manipolazioni generano transazioni, non fedeltà 36 – Solo perché funziona non vuol dire che sia giusto 40

## **Parte seconda – Un punto di vista alternativo**

**3. Il “Cerchio d’oro”** » 43

Non l’unico modo, solo un modo 54

**4. Non è un’opinione personale, lo dice la biologia** » 56

Le decisioni viscerali non si prendono di pancia 59 – Quello che conta è ciò che non si vede 64

- 5. Chiarezza, disciplina e coerenza** pag. 68
- La chiarezza dei perché 68 – La disciplina dei come 69 – La coerenza dei che cosa 70 – L'ordine giusto 72 – Se non si sa perché, non si può sapere come 72 – Manipolazione e ispirazione sono simili, ma non sono la stessa cosa 76 – Fare affari è come uscire con qualcuno 77 – Tre gradi di certezza 80

### **Parte terza – I leader hanno bisogno di seguaci**

- 6. La fiducia viene a galla** » 85
- L'unica differenza tra voi e un uomo delle caverne è l'auto che guidate 89 – Trovare persone che condividono valori e credenze 91 – Date loro una cattedrale 95 – Quando è motivato dai perché, il successo arriva 96 – L'innovazione si sviluppa ai margini 99 – La definizione della fiducia 102 – La vera fiducia deriva da ciò che non si vede 106 – L'influenza degli altri 111
- 7. Punti critici** » 114
- Quanto costa non tenere conto della legge della diffusione 121 – Date alla gente qualcosa in cui credere 125

### **Parte quarta – Come mobilitare chi ci crede**

- 8. Partire dal perché, ma conoscere il come** » 131
- L'energia dà la carica, il carisma ispira 131 – Scegliere la propria strada 133 – Amplificare la fonte dell'ispirazione 134 – Io ho un sogno (e lui ha un piano) 136 – Chi conosce il perché ha bisogno di qualcuno che conosca il come 137 – Dirigere o guidare 141 – L'importanza di un buon megafono 141 – Ditelo solo se ci credete 144 – Grandi e poi ancora grandi 145 – Tutti i movimenti sono fatti di persone 148
- 9. Conoscere il perché, conoscere il come. E poi?** » 150
- Parlate chiaramente e sarete capiti 151



- 10. Comunicare non significa parlare, ma ascoltare** pag. 156  
Il test del sedano 161 – Più sedano usate, più fiducia conquistate 164 – Violare la coerenza 165

### **Parte quinta – La sfida più grande è il successo**

- 11. Quando il perché diventa confuso** » 169  
Golia si ritira 169 – Avere successo o sentirsi realizzati? 173 – Le due facce del successo 174
- 12. La frattura** » 176  
La difficoltà più grande è il successo 177 – Si ottiene ciò che si misura 181 – Un buon piano di successione mantiene vivo il perché 185 – Quando viene meno il perché, restano solo i che cosa 194

### **Parte sesta – Alla scoperta del perché**

- 13. Le origini di un perché** » 201  
Il perché nasce guardando indietro 205 – Sono un fallito 206 – Ispirare le persone a fare cose capaci di ispirarle 209
- 14. La nuova competizione** » 212  
Se seguite il vostro perché, gli altri seguiranno voi 212
- Postfazione. Aderisci al movimento, condividi la tua visione del mondo** » 215
- Ringraziamenti** » 219



---

## Prefazione all'edizione italiana

Non so se vi è mai capitato di ritenere di avere il prodotto giusto, la soluzione vincente, il piano migliore (siate voi imprenditori, dirigenti d'azienda, consulenti di grido o candidati sindaci; o anche semplicemente persone che devono convincere altre persone) e di sperimentare la frustrazione del sentire i soliti ritornelli: il categorico “Notevole ma ora abbiamo altre priorità”, l'immane “Bello ma costa troppo”, l'originale “Interessante, ma a pelle non mi convince”. Eppure avete spiegato nel modo più chiaro e avvincente possibile il vostro prodotto, il vostro progetto, il vostro piano, eppure avete raccontato – facendo leva su tutta la vostra capacità di persuasione e influenzamento – come funziona e come si può mettere in pratica con facilità.

La nostra società (in tutti i suoi ambiti aziendale, organizzativo, politico ecc.) è stata per troppo tempo invasa da “buone soluzioni”, “bei progetti”, “programmi di valore”, che non hanno generato il benché minimo cambiamento. Che non hanno convinto. Che non hanno aumentato la voglia dell'interlocutore di metterci tutto l'impegno e di non fermarsi al primo ostacolo. Che hanno anzi generato l'idea che non valesse la pena metterci passione, energia e capacità. Un contesto piano piano provato della speranza e del gusto di guardare al futuro mettendo in moto le energie migliori.

Bisogna ripartire. Certo; ma da dove? “Il Coniglio Bianco si mise gli occhiali e domandò: – Maestà, di grazia, di dove debbo incominciare? – Comincia dal principio, – disse il Re solennemente...” (*Alice nel Paese delle Meraviglie*).

In questo libro Simon Sinek ci offre una chiave singolare e intrigante: comincia dal perché. Non inondare il tuo interlocutore (sia esso un collaboratore, un cliente, un elettore ecc.) di dettagliate descrizioni di ciò che proponi (cosa), non stupirlo con effetti speciali descrivendo come la tua proposta cambierà la sua vita (come): rendi invece trasparente e accessibile il motivo per il quale credi in quel prodotto, racconta la ragione per cui tu dai

valore a quel programma, fai sperimentare tutto l'intimo convincimento che ti ha fatto scommettere su quel piano. Comincia dal perché, ripete come un mantra Sinek in questo libro: conquista attenzione, fiducia e commitment semplicemente trasferendo tutta la carica e l'energia delle tue convinzioni, dei tuoi sogni, della tua visione. Che possono poi diventare le convinzioni, i sogni e la visione di chi ti ascolta. *"People don't buy What you do, they buy Why you do it"*. Proprio come Martin Luther King, che non ispirò e convinse centinaia di migliaia di persone con un ponderato e strutturato *"I have a plan"*, bensì con un appassionato e credibile *"I have a dream"*...

Questo libro – con una scrittura brillante e godibilissima, basata su dati scientifici e ricca di esempi – giunge dunque in Italia come una boccata di ossigeno, e lo leggiamo come una scossa perché noi tutti si diventi sempre più leader capaci di appassionare, persone capaci di creare entusiasmo e passione, guide capaci di dare un "senso" (cioè una direzione), semplicemente per il fatto che sappiamo mostrare ciò che in prima persona ci entusiasma e ci appassiona.

Un grande Papa, Paolo VI, nel 1974 in un'udienza disse: "L'uomo contemporaneo ascolta più volentieri i testimoni che i maestri". Forse perché i primi mostrano il loro perché mentre i secondi sentenziano sul cosa e come?

*Giovanni Marchisio*  
Partner IOCAP

---

# Introduzione.

## Perché partire dal perché

Questo libro è dedicato a un modello di comportamento che esiste in natura: a un certo modo di pensare, di agire e di comunicare che dà ad alcuni leader la particolare capacità di ispirare le persone intorno a loro. Può darsi che questi “leader naturali” siano dotati di una predisposizione innata; ma questa capacità non è una loro esclusiva. Si fonda su un modello che tutti possono imparare a usare. Con un po’ di disciplina, ogni leader, ogni organizzazione può acquisire la capacità di ispirare gli altri, all’interno e all’esterno, per portare avanti le proprie idee e la propria visione. Tutti possiamo imparare a essere leader.

L’obiettivo di questo libro non è solo di contribuire a migliorare situazioni negative. Anzi, l’ho scritto soprattutto nell’intento di offrire una guida per mettere a fuoco e valorizzare quanto più possibile le situazioni positive. Non ho l’ambizione di mettere in discussione soluzioni che altri hanno già trovato. La maggior parte delle risposte che già abbiamo a disposizione, quando sono fondate su fatti concreti, è perfettamente valida. Il punto è che se si parte dalle domande sbagliate, se non si comprendono le cause, allora anche le risposte più corrette finiranno con il portarci sulla strada sbagliata... prima o poi. La verità, vedete, viene sempre a galla... prima o poi.

Le storie raccontate nel libro riguardano persone e organizzazioni che incarnano naturalmente il modello. Sono quelli che partono dal *perché*.

**1.** L’obiettivo era ambizioso. L’interesse dell’opinione pubblica era altissimo. Gli esperti erano ansiosi di dare il proprio contributo. Trovare i fondi non era un problema.

Armato di tutti gli ingredienti del successo, Samuel Pierpoint Langley iniziò nei primi anni del Novecento la sua avventura per diventare il primo uomo che avesse mai pilotato un aeroplano. Langley godeva di grande stima: era un alto dirigente della Smithsonian Institution e un professore di matematica che in passato aveva lavorato anche ad Harvard. Tra i suoi

amici annoverava alcuni degli uomini più potenti dell'economia e della pubblica amministrazione, fra cui Andrew Carnegie e Graham Bell. Il dipartimento della Guerra gli aveva assegnato un finanziamento di 50.000 dollari, una somma di denaro imponente per l'epoca. Aveva radunato i migliori ingegni del suo tempo, un vero dream team per talento e preparazione tecnica. Langley e i suoi usavano i materiali migliori e la stampa li seguiva ovunque. In tutto il Paese il pubblico era inchiodato alla sua storia e aspettava con ansia di leggere che ce l'aveva fatta. Con la squadra che aveva messo insieme e le risorse di cui disponeva, il suo successo era garantito. O non?

A pochi chilometri di distanza, anche Wilbur e Orville Wright stavano lavorando alla loro macchina volante. Grazie alla loro straordinaria passione per il volo, nella cittadina di Dayton, Ohio, in cui erano nati, erano riusciti a radunare intorno a sé un piccolo gruppo di collaboratori entusiasti e dediti. Non avevano soldi per finanziare la loro impresa. Non disponevano di fondi pubblici. Non avevano relazioni ad alto livello. Nessun componente della squadra aveva particolari titoli accademici e nemmeno una formazione universitaria, neppure Wilbur e Orville. Eppure il gruppo, che si riuniva in un modesto negozio di biciclette, riuscì a tradurre la sua visione in realtà. Il 17 dicembre 1903 un piccolo pubblico assistette al primo volo umano della storia.

Perché i fratelli Wright riuscirono nella loro impresa dove un gruppo molto meglio equipaggiato, con più risorse economiche e maggiori competenze tecniche aveva fallito?

Non fu solo fortuna. Sia Langley sia i fratelli Wright erano fortemente motivati, avevano una solida etica del lavoro e lucide menti scientifiche. Il loro obiettivo era identico. L'unica differenza fu che i fratelli Wright riuscirono a ispirare le persone intorno a loro e da veri leader seppero guidare il loro team alla scoperta di una tecnologia destinata a cambiare il mondo. Solo i fratelli Wright partirono dal *perché*.

2. Nel 1965 gli studenti del campus di Berkeley, California, furono i primi a bruciare pubblicamente le loro cartoline di precetto per protestare contro la presenza degli Stati Uniti nella guerra del Vietnam. La California settentrionale divenne un focolaio di sentimenti ostili al governo e all'establishment; le sequenze filmate degli scontri e delle rivolte a Berkeley e a Oakland fecero il giro del mondo, alimentando movimenti analoghi in tutti gli Stati Uniti e in Europa. Ma solo nel 1976, quando ormai il coinvolgimento americano nel conflitto vietnamita era cessato da quasi tre anni, scoppì una rivoluzione di ben altro tipo.

Volevano lasciare il segno, un segno importante, volevano sfidare il modo stesso in cui il mondo guardava al lavoro. Ma questa volta non si trattava di giovani rivoluzionari che scagliavano pietre o impugnavano le armi contro un regime autoritario. Avevano deciso di battere il sistema sul suo stesso terreno. Per Steve Wozniak e Steve Jobs, i due fondatori di Apple Computer, il campo di battaglia era il mondo aziendale e l'arma che avevano scelto era il personal computer.

La rivoluzione del personal computer era già nell'aria quando Wozniak costruì l'Apple I. La nuova tecnologia, che stava attirando su di sé le prime attenzioni, era vista soprattutto come uno strumento di lavoro. I computer erano troppo complicati e fuori dalle possibilità economiche dell'uomo medio. Ma Wozniak, che non era motivato dai soldi, immaginava che il personal computer potesse contribuire a una causa più nobile. Era convinto che avrebbe consentito a un uomo di svolgere da solo il lavoro di un'intera azienda. Se solo fosse riuscito a trovare il modo di metterlo in mano ai singoli, il computer avrebbe consentito praticamente a chiunque di svolgere molte funzioni prima riservate a un'azienda strutturata. Il personal computer avrebbe potuto livellare il terreno e cambiare il modo di lavorare in tutto il mondo. Woz progettò l'Apple I e migliorò la tecnologia con l'Apple II, affinché fosse alla portata di tutti e semplice da usare.

Una grande idea o un grande prodotto, per quanto geniale e innovativo, non vale molto se nessuno lo compra. Ma il migliore amico di Wozniak, Steve Jobs, allora ventunenne, sapeva esattamente che cosa fare. Sebbene avesse già esperienza come venditore di componenti elettronici in surplus, Jobs si dimostrò ben più che un buon uomo di vendite. Era determinato a fare qualcosa di importante nella vita, e creare un'azienda sarebbe stato il suo modo per raggiungere l'obiettivo. Apple fu lo strumento che usò per innescare la sua rivoluzione.

Nel primo anno di attività, con un solo prodotto, Apple raggiunse il milione di dollari di ricavi. Alla fine del secondo anno le vendite avevano raggiunto i dieci milioni. Nel quarto anno vendette computer per cento milioni di dollari. E in soli sei anni era diventata un'azienda miliardaria con più di 3000 dipendenti.

Jobs e Woz non furono i soli a prendere parte alla rivoluzione digitale. Non erano gli unici capaci nel settore; anzi, la loro esperienza aziendale era assai scarsa. A rendere speciale Apple non fu la loro capacità di far crescere l'azienda in modo così rapido. E nemmeno la loro scelta di guardare al personal computer con un "pensiero diverso". A rendere speciale Apple è stata la loro capacità di ripetere lo schema all'infinito. A differenza di tutti i concorrenti, Apple ha sfidato e battuto il pensiero corrente non solo nel settore

dei computer, ma anche in quello dell'elettronica di consumo, della musica, della telefonia mobile e del grande intrattenimento. E la ragione è semplice. Apple ispira. Apple parte dal *perché*.

3. Non era perfetto. Aveva le sue complessità. Non era l'unico a soffrire nell'America prima dell'introduzione dei diritti civili e non mancavano altri oratori carismatici. Ma Martin Luther King jr. aveva un dono. Sapeva come ispirare le persone.

Era consapevole che se si voleva vincere la battaglia per i diritti civili, se si puntava a produrre cambiamenti profondi e duraturi, non sarebbe mai bastato ciò che poteva fare da solo, o con l'aiuto dei suoi più stretti alleati. Non sarebbero bastate parole appassionate e bei discorsi per cambiare il Paese. Ci voleva la gente, ci volevano decine di migliaia di cittadini comuni, uniti da una sola visione. Alle undici del mattino del 28 agosto 1963 decisero di far sapere a Washington che per l'America era ora di inaugurare un nuovo corso.

Gli organizzatori del movimento per i diritti civili non spedirono migliaia di inviti in tutto il Paese, e non c'era un sito web su cui controllare la data del raduno. Ma la gente cominciò ad arrivare. E ne arrivò sempre di più. In tutto 250.000 persone raggiunsero la capitale in tempo per ascoltare le parole immortalate dalla storia, pronunciate da un uomo alla guida di un movimento che avrebbe cambiato l'America per sempre: "I have a dream".

La capacità di attrarre così tante persone da tutto il Paese, di ogni colore e razza, e di riunirle tutte insieme lo stesso giorno, alla stessa ora, richiedeva qualcosa di speciale. Altri sapevano che cosa avrebbe dovuto cambiare in America perché fossero garantiti a tutti i diritti civili, ma fu Martin Luther King a ispirare un intero Paese al cambiamento, e non solo nell'interesse di una minoranza, ma per il bene di tutti. Martin Luther King partiva dal *perché*.

Ci sono leader e leader. Con una quota di mercato del 6 per cento negli Stati Uniti e del 3 per cento nel mondo, Apple non è un leader nella produzione di home computer. Eppure guida il settore dell'informatica e oggi è leader anche in altri settori. L'esperienza di Martin Luther King non era unica, eppure seppe ispirare una nazione al cambiamento. I fratelli Wright, sulla carta, non erano i più forti nella corsa verso il primo volo umano a motore, eppure furono loro a inaugurare l'era dell'aviazione e, così facendo, a cambiare del tutto il mondo in cui viviamo.

I loro obiettivi non erano diversi da quelli di tutti gli altri e i loro sistemi e processi erano facilmente replicabili. Eppure i fratelli Wright, Apple e



Martin Luther King spiccano fra i loro pari. Rappresentano casi fuori della norma e hanno lasciato un segno che non è facile riprodurre. Appartengono a quel ristretto gruppo di leader che hanno compiuto qualcosa di veramente molto speciale. Hanno saputo ispirarci.

Praticamente chiunque, ogni persona e ogni organizzazione, ha bisogno di motivare altre persone ad agire per una ragione o per l'altra. C'è chi deve motivare a una decisione d'acquisto. C'è chi è in cerca di consenso elettorale. C'è chi vorrebbe motivare le persone che gli stanno intorno a lavorare di più o meglio, o semplicemente ad attenersi alle regole. Motivare gli altri, in sé e per sé, non è difficile. Di solito la motivazione è legata a qualche fattore esterno. Qualche incentivo allettante o la minaccia di una punizione sono spesso sufficienti a indurre il comportamento desiderato. General Motors, per esempio, era riuscita a motivare così bene i clienti a comprare i suoi prodotti che per settantasette anni vendette più automobili di ogni altra casa al mondo. Eppure, pur dominando il settore, non era un leader.

I grandi leader, invece, sanno ispirare le persone all'azione. Essere capaci di ispirare significa dare agli altri uno scopo o un senso di appartenenza che non ha nulla a che fare con incentivi esterni o vantaggi da conquistare. I veri leader riescono ad attrarre un seguito di persone che si comportano in un certo modo non perché si sono lasciate influenzare, ma perché sono state ispirate. In questo caso la motivazione al comportamento è più profonda e personale. Le persone sono meno disponibili a lasciarsi allettare da incentivi, ma sono disponibili a pagare un sovrapprezzo, ad andare incontro a degli inconvenienti, persino a soffrire. Chi sa ispirare gli altri attira a sé un seguito di persone (sostenitori, elettori, clienti, dipendenti) che agiscono per il bene comune non perché devono farlo, ma perché scelgono di farlo.

I leader e le organizzazioni che hanno la capacità naturale di ispirarci non sono numerosi, ma si manifestano in ogni forma e dimensione. Possono trovarsi nel settore pubblico come in quello privato. Possono essere in ogni industria e settore, dal largo consumo al business-to-business. A prescindere dall'ambito in cui operano, esercitano sul loro settore un'enorme influenza. Hanno i clienti e i dipendenti più fedeli. Tendono a essere più redditizi dei concorrenti. Sono più innovativi e, soprattutto, riescono a mantenere queste caratteristiche nel lungo termine. Molti trasformano un settore. Alcuni cambiano il mondo.

I fratelli Wright, Apple e Martin Luther King sono solo tre esempi. Altri tre possono essere Harley-Davidson, Disney e Southwest Airlines. Anche John F. Kennedy e Ronald Reagan erano capaci di ispirare. Indipendentemente dalla provenienza, tutti hanno qualcosa in comune. Tutti i lea-

der e le aziende capaci di ispirare, a prescindere dalla dimensione e dal settore, pensano, agiscono e comunicano esattamente nello stesso modo.

Un modo che è esattamente l'opposto di quello di chiunque altro.

Che cosa succederebbe se tutti imparassimo a pensare, ad agire e a comunicare come i leader capaci di ispirare? Immagino un mondo in cui la capacità di ispirare non sia praticata da pochi eletti, ma dai più. Le ricerche dimostrano che più dell'ottanta per cento degli americani non svolge il lavoro che sognava. Se ci fossero più persone in grado di creare organizzazioni capaci di ispirare, potremmo vivere in un mondo in cui questa statistica è ribaltata: un mondo in cui più dell'ottanta per cento della gente ama il proprio lavoro. Le persone che amano il proprio lavoro sono più produttive e più creative. Tornano a casa di buonumore e hanno famiglie più felici. Trattano meglio i clienti e i colleghi. Quando le aziende sono capaci di ispirare i dipendenti si rafforzano e rafforzano anche l'economia nel suo complesso. Ecco perché ho scritto questo libro. Mi auguro di ispirare altre persone a intraprendere attività che siano per loro fonte di ispirazione. Così, forse, potremo costruire insieme non solo delle aziende, ma un'economia e un mondo in cui fiducia e lealtà siano la norma e non l'eccezione. Questo libro non è scritto per dirvi che cosa fare o come farlo. Non ha l'obiettivo di insegnarvi a svolgere una sequenza di azioni. Intende piuttosto offrirvi la *causa* che sta alla base dell'azione.

A chi è aperto alle idee nuove, a chi è in cerca di successo duraturo e a chi è convinto che per riuscire sia indispensabile l'aiuto degli altri, questo libro offre una sfida. D'ora in avanti, partiamo dal *perché*.

---

Parte prima

Un mondo  
che non parte dai perché



In una giornata fredda di gennaio, un uomo di quarantatré anni presta giuramento come numero uno del suo Paese. Al suo fianco si trova il suo predecessore, un famoso generale che, quindici anni prima, ha comandato le forze armate del suo Paese in una guerra conclusasi con la sconfitta della Germania. Il giovane leader è stato cresciuto nella fede cattolica romana. Trascorre le cinque ore successive al giuramento a guardare sfilate in suo onore e rimane a festeggiare fino alle tre del mattino.

Sapete di chi sto parlando, vero?

È il 30 gennaio 1933. Sto parlando di Adolf Hitler e non, come molti potrebbero supporre, di John F. Kennedy.

Il punto è proprio questo: tutti noi facciamo delle supposizioni sul mondo che ci circonda, basandoci talvolta su informazioni incomplete o false. In questo caso ho fornito un'informazione incompleta. Molti di voi avranno creduto che stessi parlando di John F. Kennedy, finché non ho aggiunto un piccolo trascurabile dettaglio: la data.

Questo è importante, perché supposizioni e verità percepite influenzano il nostro comportamento. Prendiamo delle decisioni in base a ciò che *pensiamo* di sapere. Fino a non molto tempo fa la maggioranza delle persone credeva che il mondo fosse piatto. E questa verità percepita determinava il comportamento. Le esplorazioni in quell'epoca erano molto scarse. Si temeva di spingersi troppo lontano e di poter cadere dal bordo della terra. Così, per lo più non ci si muoveva. Bastò un piccolo dettaglio, come la rivelazione della rotondità della terra, a produrre un generale cambiamento nei comportamenti collettivi. In seguito a quella scoperta i popoli cominciarono a viaggiare per il pianeta. Si aprirono rotte commerciali, si sviluppò lo scambio delle spezie. Presero a circolare nuove idee, come la matematica, che furono all'origine di innovazioni e progressi di ogni genere. Correggere una sola falsa supposizione ha permesso a tutto il genere umano di fare enormi passi in avanti.