


**STEFANO SANTORI  
ROBERTO SANTORI**



**POWERED  
BY  
CHANGE**

**Il metodo per trasformare  
ogni cambiamento in un “gioco potente”  
nella vita e nel business**

**FRANCOANGELI/TREND**

## 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.



# Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

---

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.

**STEFANO SANTORI  
ROBERTO SANTORI**



**POWERED  
BY  
CHANGE**

**metodo per trasformare  
ogni cambiamento in un “gioco potente”  
nella vita e nel business**

**FRANCOANGELI/TREND**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2016 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

**Ringraziamenti** pag. 9

## **Parte prima**

- 1. Perché il nostro cervello non vuole cambiare** » 13
- 2. Tutto cambia e questo non cambierà mai!** » 20
  - Intervista a Nino Lo Bianco » 23
- 3. Paura di cambiare e di fallire** » 25

## **Parte seconda**

- 4. Cambiare il modo di cambiare** » 33
- 5. Oltre la resistenza, oltre la resilienza** » 38

<b>6. L'approccio "antifragile"</b>	pag. 44
Intervista a Emiliano Maria Cappuccitti	» 49

### **Parte terza**

<b>7. Il metodo PBC</b>	» 53
Intervista a Luca Caccavale	» 57
Fase 1. Analisi di vita	» 60
Fase 2. Analisi costi/benefici	» 65
Fase 3. Conoscenze sul cambiamento	» 68
Intervista ad Alessandro Annese	» 73
Fase 4. Aree di Powered by change	» 76
Fase 5. Individuazione dei "legami"	» 79
Intervista a Enrico Martines	» 89
Fase 6. Bocconi piccoli...	» 94
Fase 7. Bruciare le navi	» 97
Fase 8. Azione divergente	» 99
<b>8. Le tre "i" del cambiamento</b>	» 111
Intervista a Sergio Spinelli	» 114
<b>9. Applicare il metodo alla vita personale e al mondo del business</b>	» 116

### **Parte quarta**

<b>10. Allenarsi all'instabilità: prevedi, esplora, anticipa</b>	» 123
Intervista a Paolo Zangrillo	» 128
<b>11. Vince chi cambia prima, vince chi è più curioso</b>	» 131
Intervista di Stefano Santori a Kjell Nordstrom	» 137



<b>Conclusioni</b>	pag. 139
<b>Risorse web sul metodo Powered by change</b>	» 141
<b>Bibliografia</b>	» 143
<b>Filmografia</b>	» 145
<b>Sitografia</b>	» 146



---

# Ringraziamenti

Dobbiamo essere onesti.

Questo libro si è scritto quasi da solo, come se le idee e i metodi in esso contenuti avessero voglia di usare le nostre dita sulla tastiera per diventare visibili e condivisibili, per poter girare liberamente nell'ideosfera, quella sorta di atmosfera che circonda la razza umana e che si ciba di idee, concetti, strumenti, pensieri.

Ma si è scritto da solo anche perché abbiamo avuto due grandi alleati:

- **più di vent'anni di esperienza sul campo**, vissuti a fianco di persone, aziende, organizzazioni di ogni tipo, tutti uniti dal desiderio o necessità (o entrambi insieme) di cambiare;
- **tanti amici e collaboratori fidati** pronti a darci il loro contributo per migliorare il testo, per affinare la descrizione di alcuni degli strumenti presentati, per testimoniare come sia efficace e funzionale cercare "il lato chiaro" del cambiamento, anziché subirlo o peggio combatterlo.

Nello specifico dunque vogliamo ringraziare di cuore:

- **Isabella Ruberti**, che ha contribuito alla stesura del capitolo che riguarda le credenze;

- **Donatella Di Mauro**, che ha avuto l'idea di mettere l'importante riepilogo con i punti essenziali di ogni capitolo;
- **Luca Caccavale** (amico prima di tutto, e poi manager e imprenditore), con cui abbiamo condiviso il metodo PBC in azione, durante il famoso evento Training Show del 2 ottobre 2015;
- **i manager e imprenditori** che, con grande disponibilità, si sono *aperti*, dandoci il loro punto di vista sul “lato chiaro” del cambiamento: Nino Lo Bianco, Emiliano Maria Cappuccitti, Alessandro Annese, Paolo Zangrillo, Sergio Spinelli ed Enrico Martines;
- **i collaboratori che ci supportano** (e “sopportano”) da anni senza i quali avremmo faticato a trasformare le idee in parole sensate.

**Un grazie speciale**, essendo fratelli, **ai nostri genitori Franco e Maria** (che non c'è più ma in fondo c'è sempre) senza i quali non sarebbero nati i cervelli da cui derivano le idee che state per leggere; ma se non le condividete prendetevela con noi!

Ah, dimenticavamo, **grazie a voi lettori** che avete la voglia di tenere aperta la mente, per apprendere ancora, o anche solo per mettere in discussione le vostre idee pregresse: ci vuole sempre coraggio per farlo e non tutti, a prescindere dalla loro età, sono pronti a farlo.

Per davvero.

*Stefano e Roberto Santori*

---

# Parte prima



# Perché il nostro cervello non vuole cambiare

Avete forse visto anche voi sul web il test online che promette di svelarvi se avete una maggiore dominanza del cervello destro o di quello sinistro (i famosi due emisferi); magari avete anche, con fiducia, risposto al test e vi siete interrogati sulle ricadute pratiche, una volta letto l'esito.

Parliamo del test della ballerina in movimento dove stabilire la direzione della rotazione, tanto per citarne uno dei più diffusi.

Ebbene rilassatevi, **la teoria de due emisferi** è una “mezza” bufala che gira da oltre cinquant'anni e sembra difficile da sradicare: mezza perché alla base ci sono evidenze in grado di mostrare visivamente i due emisferi del cervello (si vedono chiaramente anche nelle foto, in computer graphics).

La parte di “bufala” è che non è così forte e netta la differenza funzionale (uno gestisce la logica, l'altro la creatività, la fantasia ecc.) da cui non può derivare una così netta influenza sull'uso che facciamo del nostro cervello, in virtù dell'emisfero dominante o meno.

*Come funziona allora il nostro cervello e in che modo il suo funzionamento influenza la nostra maggiore o minore propensione al cambiamento?*

Il paradosso è che la persona comune, oggi, possiede più conoscenze su come configurare il suo smartphone, su come utilizzare le sue app, android o iOS, piuttosto che su come funzioni il suo cervello, su quanti tipi di cervello possieda e su come tali parti collaborino, per far funzionare tutto l'individuo!

Complice anche il fatto, vedi l'esempio di cui sopra, che i falsi miti e le "bufale", molto spesso, sono più conosciuti delle reali e aggiornate informazioni scientifiche.

**Siamo nati senza libretto d'istruzioni per il cervello** (né lo hanno mai fornito ai nostri genitori) e dobbiamo dunque studiare per crearne uno, o almeno una mappa indicativa, e per farlo, oggi, abbiamo un vantaggio competitivo UNICO che nessuno dei nostri antenati ha mai avuto: **la conoscenza neuroscientifica avanzata**.

Fino a pochi anni fa le conoscenze sul cervello umano derivavano da un mix di intuizioni, scoperte empiriche, deduzioni logiche e teorie, da dimostrare via via che gli eventi fornivano dati a sostegno, o meno. E poiché non era pensabile chiedere a un individuo sano e in perfetta salute di farsi aprire il cranio per amore della scienza (per far dare una sbirciatina al cervello) i progressi spesso arrivavano a suon di "incidenti", test sperimentali empirici e studi *post mortem*.

Rimase nella storia l'incidente dell'operaio più importante nel mondo delle neuroscienze, **Phineas Gage**, che si trafisse incidentalmente il cranio (e il cervello) con un chiodo di ferro lungo quanto un punteruolo e, non solo riuscì a sopravvivere all'incidente, ma visse a sufficienza per dare agli studiosi una ricca serie di eventi su cui fare congetture e perfezionare teorie, per comprendere meglio il cervello stesso.

Viene ricordato ancora come **il caso dello split brain** (cervello separato) perché il famoso ferro, entrando e uscendo, da parte a parte, gli divise letteralmente il cervello in due pezzi, lesionando la parte di "congiuntura" centrale tra i due famosi emisferi, destro e sinistro, dando vita a episodi utili per gli studi, anche se quanto mai bizzarri.

Poi arrivò, finalmente, **l'era del neuroimaging**, che sconvolse tutti i metodi d'indagine, fornendo alle neuroscienze nuova linfa e permettendo di compiere una sorta di miracolo: studiare le reazioni del cervello umano, opportunamente stimolato, in diretta e senza alcun intervento invasivo.



Immaginate di essere distesi nel famoso tunnel della **risonanza magnetica** (ci auguriamo non lo abbiate mai vissuto come evento, ma è ormai abbastanza noto come funzioni, anche a chi ne ha solo sentito parlare) con la mente concentrata su una serie di stimoli audiovideo (per esempio potrebbero somministrarvi, tramite display, uno spot commerciale, o l'immagine di un bel piatto di spaghetti o, perché no, farvi ascoltare la musica di un complesso rock).

Ora chiedetevi: di che cosa sareste coscienti in quel momento?

Probabilmente sarete tutti pronti a raccontare che cosa avete provato guardando il video e le foto o ascoltando le note musicali, ma fino a quale livello di consapevolezza andrete?

Qualunque sia la vostra risposta, non avrete mai il livello di dettaglio che invece avrà lo scienziato che, in quel momento, sta conducendo il test, studiando sul suo display colorato lo spostamento dei flussi di microcircolazione sanguigna, da un'area all'altra del cervello.

Con questa procedura di analisi visiva (denominata fMRI, ovvero risonanza magnetica funzionale per immagini) **gli scienziati sono oggi in grado di vedere, letteralmente, che cosa accade nel cervello**, sottoposto a uno o più stimoli, di qualsiasi natura!

Che cosa vuol dire questo e perché è così importante per noi?

Una delle più importanti ricadute di queste nuove scoperte neuroscientifiche è l'aumento di consapevolezza sulle nostre effettive e concrete capacità, depurate da falsi miti, illusioni e forme di eccessiva fiducia nella razionalità umana: quanto sappiamo davvero su come funzioniamo?

In che misura siamo più "di pancia" o, al contrario, ragionevoli e razionali?

Che cosa accade dentro di noi quando ci si presenta un cambiamento (più o meno importante, più o meno previsto e/o desiderato)?

Siete pronti dunque a scoprire qualcosa in più sul funzionamento del vostro magnifico hardware (su cui "girano" i software delle varie capacità)?

Bene, cominciamo con la domanda più semplice: **quanti cervelli abbiamo?**

Avete detto due?

Siete sulla buona strada secondo gli studi di Kosslyn e Miller, che distinguono funzionalmente, il cervello in “alto” e “basso”.

Ma se anche aveste risposto tre, avreste avuto ragione, perché secondo il modello neuroscientifico prevalente, possiamo ben dire di avere **tre cervelli**, deputati ognuno a diverse funzioni e aventi ognuno una differente missione da portare a termine:

- **il cervello rettile**, o *paleoencefalo*, che, come dice il nome “paleo”, è il più antico dei tre e include tutta quella parte di hardware deputata al controllo delle funzioni basilari della nostra sopravvivenza (come i muscoli involontari del cuore e della respirazione, la risposta neurofisiologica al freddo e al caldo ecc.);
- **il cervello intermedio**, o *sistema limbico*, che sta nel mezzo (anche a livello di neuro evoluzione umana è arrivato dopo il cervello rettile, ma prima dello sviluppo del successivo cervello “intelligente”) e che presiede all’importantissima funzione di elaborazione delle emozioni umane (e del loro ruolo sociale);
- **il cervello neocorticale**, o *cervello recente* (si fa per dire, parliamo di secoli e secoli di sviluppo ed evoluzione), che presiede alle funzioni di vero e proprio ragionamento e apprendimento e che regola e gestisce le nostre facoltà propriamente dette cognitive.

Se questi tre cervelli fossero sempre in perfetta armonia, noi saremmo in un costante “stato di grazia”, per non dire beatitudine, e avremmo una vita improntata alla coerenza e all’integrità: in realtà, poiché ognuno di essi possiede, non solo sue peculiarità operative, ma anche un suo linguaggio di comunicazione, la semplice decisione su che cosa mangiare al ristorante, potrebbe diventare più impegnativa di quello che si possa immaginare.

Facciamo un esempio pratico per capire perché è così importante per la gestione del cambiamento la presa di coscienza sulle nostre dinamiche cerebrali, prima ancora che “mentali”.

Vi comunicano che il software che avete sempre usato dovrà essere necessariamente cambiato, perché non è più performante rispetto agli obiettivi del vostro ruolo e dell’intera azienda, in cui lavorate: qual è la prima percezione “di pancia” che provate?

Nella maggior parte dei casi le prime reazioni saranno negative

e di chiusura, salvo gli appassionati di software che magari vedono nell'upgrade un divertente stimolo, pur sapendo che, a livello logico, cambiare è la cosa più intelligente da fare.

Perché siamo geneticamente programmati per “resistere” davanti ai cambiamenti anziché esserne stimolati?

Ricordate i tre cervelli?

Bene allora potete già escluderne uno, quello neocorticale (quello più razionale, il vero computer da noi posseduto nella scatola cranica), che senza problemi avrà già compreso, con un rapido calcolo logico, i vantaggi dell'equazione “software migliore = lavoro più facile”.

Ma ora la parola, si fa per dire, spetta agli altri due.

Quello intermedio sarà in grado di generare un'emozione, che potrebbe essere ad anche positiva (dipende dalle esperienze, per esempio, associate all'evento in questione) e che fungerà da “guida” emotiva per rielaborare l'esperienza e l'aspettativa della stessa.

Ma quello più antico avrà, di default, una reazione semplice, elementare e, allo stesso tempo, potentissima: difendere lo *status quo*, il punto di equilibrio raggiunto, il cosiddetto *set point*!

**A livello più profondo e istintivo, noi non siamo affatto propensi a cambiare**, addirittura godendo alla sola idea di farlo, come alcuni sperano, perché siamo così ben programmati a gestire il risparmio delle nostre calorie (leggi energie) che, come prima reazione, faremo di tutto per non spostare nulla (il cambiamento è fatica, le routine automatiche sono invece a bassissimo consumo di energie).

E la cosa più buffa è che qualora anche facessimo un primo passo verso il cambiamento, la stessa recondita parte di noi cercherebbe di attivare subito una contromisura per difendere la cosiddetta “omeostasi”, il mantenimento dello stato di partenza!

Non c'è dunque da stupirsi né da biasimare noi stessi se cambiare risulta così “antipatico”: **siamo stati geneticamente programmati a difendere l'equilibrio raggiunto**, da avere un vero e proprio programma automatico deputato a questa missione.

Se da un lato la cosa ci fa piacere e magari ci rende anche orgogliosi, per come la natura e secoli di evoluzione ci abbiano reso quasi “perfetti” nella gestione del risparmio energetico, dall'altro

lato c'è un pericoloso e insidioso lato “oscuro”, di questo automatico approccio resistente: tendiamo a farlo anche in pieno contrasto con ciò che invece, a livello più logico e anche cosciente, abbiamo deciso.

E peggio ancora **tendiamo a difendere lo status quo**, persino quando questo è palesemente (palesemente per il cervello “alto” s'intende), negativo e controproducente.

Potremmo farvi decine di esempi di ogni tipo, anche di vita personale: persone che vivono storie sentimentali negative ma che non trovano il coraggio di cambiare e preferiscono una dolorosa, ma *certa*, infelicità, davanti al rischio del cambiare.

In taluni casi anche perfettamente consapevoli di essere infelici ma, tutto sommato, “al sicuro” nella certezza di uno stato comunque noto, benché non funzionale!

Se, a un livello più “alto”, siamo in grado di comprendere le logiche sottostanti e dunque anche i benefici di un cambiamento, allo stesso tempo, a un altro livello, più “ancestrale” e primordiale, attiviamo meccanismi di risparmio energetico e difesa dalle incognite, che ci ancorano letteralmente lì dove siamo.

Più avanti vedremo, naturalmente, come intervenire per limitare e ridurre questo “potere” primordiale e dare, al contrario, una scossa al nostro cervello rettile, nella direzione desiderata (ammesso che lo sia davvero).

## I PUNTI ESSENZIALI DEL CAPITOLO

Come funziona il nostro cervello e in che modo il suo funzionamento influenza la nostra maggiore o minore propensione al cambiamento?

- **La “bufala” dell’emisfero destro e sinistro:** dalla creatività alla logica, due settori divisi visivamente, ma non funzionalmente!
- **L’esperimento dello “split brain”** (cervello separato): quando un incidente casuale fornisce nuovi spunti per avanzare nella ricerca neuro scientifica.
- **L’attuale conoscenza neuro scientifica “avanzata”:** il *neuroimaging funzionale* (PET, fMRI, EEG, MEG ecc.) sconvolge tutti i metodi di indagine e consente uno studio analitico e accurato del cervello.
- Dai **due cervelli**, “alto” e “basso”, di Kosslyn e Miller...
- ...ai **tre cervelli** di MacLean:
  - il **cervello rettile** sede degli istinti primari e di funzioni vitali come per esempio il controllo del ritmo cardiaco e respiratorio;
  - il **cervello limbico**, che corrisponde nella scala evolutiva al cervello dei mammiferi, specie di quelli più antichi ed è coinvolto nell’elaborazione delle emozioni;
  - la **neocorteccia** (il più recente) è esclusivo dei primati ed è sede di tutte le funzioni cognitive e razionali.

Se questi tre cervelli fossero sempre in perfetta armonia noi saremmo in un costante “stato di grazia” e avremmo una vita improntata alla coerenza e all’integrità. Purtroppo, a livello “ancestrale”, primordiale, siamo legati al “risparmio energetico” e questo va a inibire, in modo meccanico, la nostra propensione al cambiamento.

---