

ДЕТИ  
(BAMBINI)



RIVOLUZIONE  
PO+  
SITI  
+ VA

SAGGEZZA  
CONOSCENZA  
INFORMAZIONE

# IL DIGITALE È TROPPO VELOCE PER IL NOSTRO CERVELLO

Gli stimoli che ci arrivano da tutti gli schermi digitali luminosi di cui ci siamo circondati stanno minando il nostro **pensiero critico**, l'**immaginazione** e la **memoria**, ossia i processi mentali *lenti* originati dalla lettura dei testi su carta dai quali, grazie a Gutenberg, abbiamo appreso tutta la nostra conoscenza in questi ultimi 570 anni.

Saranno anche processi *lenti* ma hanno avuto - e hanno tuttora - un ruolo assolutamente unico nell'evoluzione della specie umana.

Ora, invece, stiamo sottoponendo il nostro cervello ad una continua iperstimolazione con la quale non gli concediamo più il tempo di assorbire le informazioni acquisite secondo

il processo fisiologico previsto da madrenatura, articolato in 3 fasi: la **comprensione**, la **memorizzazione** e il **consolidamento dell'informazione** - per poterla ricordare nel tempo. Se imbocchiamo una scorciatoia rispetto a questo percorso, otteniamo un ricordo effimero e parziale, ovvero ci perdiamo per strada un pezzo - spesso molto significativo - di quella conoscenza già *di per sé superficiale perchè troppo frettolosamente acquisita*.

**Fabrizio Favini**

+

MAGGIO  
2024

# N.67

---

# PROGETTO

Il marchio del Magazine *rivoluzionepositiva* riporta 3 parole che sintetizzano i 3 stadi evolutivi del *sapere*.

Prima parola: **INFORMAZIONE.**

Troppe persone ormai si ritengono soddisfatte nella loro ricerca del *sapere* quando la loro fonte del sapere è la Rete. Peccato che l'Informazione attendibile si sia ormai estinta

avendo lasciato il posto alle fakenews. Fermarsi a questo stadio significa essere disinformati, superficiali, manipolabili, marginali, inaffidabili.

Seconda parola: **CONOSCENZA.**

Per sconfiggere le *fakenews* dobbiamo sviluppare un adeguato livello di conoscenza, che si costruisce con lettura profonda, ricerca,

confronto, verifica. Un grande salto di qualità rispetto a **INFORMAZIONE**, non vi è dubbio. Ma non basta. Ognuno di noi, con un passo ulteriore, può dare un personale contributo alla soluzione dei tanti problemi che stanno comprimendo la nostra esistenza.

Terza parola: **SAGGEZZA.** Significa saper essere *consapevoli*, ovvero dominare impulsi, emozioni, sentimenti negativi a favore

di una personale *rivoluzionepositiva*. Quindi adottare un comportamento responsabile, che discende dal latino *res-pondus*: **farsi carico del peso delle cose!**

Saper essere *saggi*, appunto, una saggezza che nulla ha a che fare con il logoro, millenario paradigma secondo il quale la saggezza apparteneva solo agli anziani del villaggio. Tutti noi possiamo/ dobbiamo tendere alla saggezza!



---

## CAMPAGNA DI **SOSTEGNO**

Il Magazine rivoluzione positiva da oltre 5 anni contribuisce con continuità e determinazione ad alimentare un importante stimolo: la consapevolezza che abbiamo sempre più bisogno di comportamenti positivi e responsabili da parte di tutti noi!

### **AIUTACI A PROSEGUIRE in questo impegno:**

IL MAGAZINE VIVE DI SOLE DONAZIONI PRIVATE E VOLONTARIE. SOSTIENICI CON IL TUO AIUTO VERSANDO LA TUA DONAZIONE SUL NOSTRO IBAN:

**IT48D 03440 01603 000000 390600**

INTESTATO A DELTAVALORE

CON CAUSALE: SOSTEGNO AL MAGAZINE RP

---

**Molte grazie!**

# IL NOSTRO PERCORSO

---

L'universo del comportamento umano è uno dei pochi settori in cui si continua ad operare sulla scorta di abitudini e di modelli culturali in buona parte obsoleti.

Veniamo educati a soffrire per conquistarci un posto nella vita; viceversa l'educazione al benessere interiore, all'autoconsapevolezza, alla percezione di sé e degli altri ce la dobbiamo costruire da soli.

E così noi molto spesso facciamo un uso *sub-ottimale* delle nostre risorse personali, influenzando in tal senso la vita di chi ci sta vicino: in famiglia, in società, sul lavoro. Spesso aderiamo alla cultura della negatività, della lamentela, della critica, del rinvio, dell'immobilismo.

Altrettanto spesso siamo vittime di comportamenti autolimitanti. Sovente l'esperienza, consolidando un pregiudizio, ci

limita nella capacità di interpretare con lucidità la realtà circostante. Siamo in balia di alibi, conformismi, abitudini consolidate e di false convinzioni.

Per rimuovere emozioni ed atteggiamenti negativi aprendo la nostra esistenza alle opportunità della vita, dobbiamo *sviluppare energie costruttive e positive e un diverso approccio con noi stessi e col mondo che ci circonda.*

*rivoluzione positiva* ha lo scopo di aiutare, chi è interessato, a realizzare questi obiettivi.

**BENVENUTI A BORDO!**

---

***Il Comitato di Redazione:***

***Fabrizio Favini  
Edoardo Boncinelli  
Roberto Cingolani  
Enrico Giovannini  
Gianni Ferrario***

## 06

**FABRIZIO  
FAVINI**

Esperto di innovazione del  
comportamento

**Intelligenza Emotiva  
per acquisire  
un vantaggio  
competitivo e il  
benessere dei  
Collaboratori –  
9a parte**

## 12

**DANIELA  
BERNACCHI**

Executive Director di UN  
Global Compact Network  
Italia

**Transizione  
climatica: il ruolo  
chiave delle imprese**

## 16

**LORENZO  
CODOGNO**

Visiting Professor alla  
London School of  
Economics

**Quando le  
mancate visioni  
si trasformano in  
miraggi**

## 20

**GIUSEPPE  
ALFREDO  
IANNOCCARI**

Fondatore di Assomensana,  
Docente, Scrittore

**Creatività: la  
componente  
innovativa del  
cervello**

---

pg. 24  
pg. 28

**Autori  
Manifesto**

---

# Intelligenza emotiva per acquisire

- un vantaggio  
competitivo
- il benessere dei  
Collaboratori

9a parte



**FABRIZIO  
FAVINI**

**+**  
APPROFONDISCI

Nelle 8 puntate precedenti abbiamo visto come ora più che mai dobbiamo dotarci - senza ulteriori esitazioni - di una nuova cultura, la cultura dello **Sviluppo Umano e della gestione strategica del Capitale Relazionale**.

Abbiamo parlato di **scienza del benessere** e di **biologia della gentilezza**, ossia di una importante innovazione comportamentale che ci permetta di affrontare la nostra vita relazionale con **soddisfazione, consapevolezza, motivazione, responsabilità, successo**.

E abbiamo visto come questa innovazione comportamentale possiamo acquisirla solo

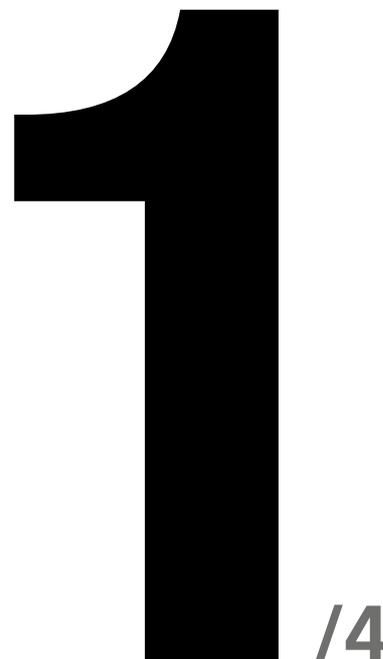
tramite uno specifico **Piano di Apprendimento** che non ha nulla a che vedere con l'intelligenza cognitiva, bensì con lo sviluppo della nostra **Intelligenza Emotiva**.

Sempre riferendoci allo specifico **Modello Comportamentale** e al set di **Tecniche per il Comportamento Aumentato**, che abbiamo sinteticamente visto:

- Manuale di Benessere Mentale
- Cervello Emotivo VS Cervello Razionale
- Come gestire l'Egocentrismo

- Come sviluppare Percezione e Pensiero
- Come gestire le Trappole della nostra mente
- Come gestire Stress ed Ansia

proseguiamo ora con qualche riflessione su un'altra importante Tecnica: **COME GESTIRE COMUNICAZIONE E FEED-BACK**.



### Acquisizione **TECNICHE** per Comportamento Aumentato:

- Manuale di Benessere Mentale
- Cervello emotivo VS Cervello razionale
- Come riconoscere Egocentrismo e Narcisismo
- Come sviluppare Percezione e Pensiero
- Come gestire le Trappole della nostra Mente, la tirannia delle Abitudini, l'Autoinganno
- Come gestire Stress ed Ansia
- Come gestire Comunicazione e Feed-back
- Come orientare l'Azienda alla Leadership Lungimirante.

# COME GESTIRE COMUNICAZIONE E FEED-BACK

Cosa ci serve oggi

**NON TUTTI NASCIAMO COMUNICATORI**

- 1) Ascolti il punto di vista di un altro, anche se è diverso dal tuo?
- 2) Guardi negli occhi l'interlocutore?
- 3) Rifletti prima su quello che vuoi ottenere con la tua comunicazione?
- 4) Aspetti il momento migliore per comunicare quello che vuoi dire?
- 5) Pensi a come potrebbe reagire il tuo interlocutore?
- 6) Scegli la maniera più efficace per comunicare?
- 7) Ti eserciti nel migliorare la tua capacità di ascolto e di esposizione?
- 8) Riesci a mantenere la concentrazione senza farti distrarre?
- 9) Ascolti chi parla senza giudicarlo o criticarlo?
- 10) Dai peso all'espressione dell'interlocutore (preoccupato, ostile, indifferente, impaziente, determinato)?

## RICORRENTI ERRORI NELLA COMUNICAZIONE:

- dare per scontato che ciò che appare CHIARO a noi lo sia anche per chi riceve il messaggio
- pensare che chi riceve il messaggio gli attribuisca lo stesso SIGNIFICATO che gli attribuiamo noi.

Sovente nel nostro rapporto interpersonale non ci preoccupiamo di percepire le sfumature, ossia i segnali deboli.

Vi è mai capitato di parlare con una persona

e vederlo reagire in modo inaspettato? Vi siete chiesto il perché? Non attribuendo tutti noi lo stesso significato alle parole, tendiamo a reagire in modo diverso.

Allora, come fare per comunicare in modo efficace? Il primo step è domandarsi: con chi sto comunicando? Quali sono le sue esigenze? Che emozioni sta vivendo in questo momento?

La gente non ascolta, aspetta solo il suo turno per parlare. Così si comporta il 90% delle persone quando intende comunicare. Ciò significa che troppo spesso tutti noi sottovalutiamo **l'importanza dell'ascolto.**

# L'aumento delle performance

## IL PROBLEMA STORICO

Infatti il nostro sistema educativo ...

CI HA EDUCATI ALLA	QUANDO INVECE SERVE
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ <i>critica</i> (incolpare, ricercare Verità)</li><li>❖ <i>analisi</i></li><li>❖ <i>nozionistica</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ <i>contributo migliorativo</i> (essere costruttivi, ricercare l'efficacia)</li><li>❖ <i>sintesi e gestione priorità</i></li><li>❖ <i>competenza emotiva</i></li></ul>
<i>Cultura della contrapposizione</i>	<i>Cultura della responsabilità</i>
<i>Addestramento Cognitivo</i>	<i>Sviluppo di comportamenti di valore</i>

Se le persone ascoltassero molto di più di quanto parlano, ci sarebbero **meno incomprensioni e meno conflitti**.

L'ascolto ci permette di acquisire informazioni a cui molto probabilmente non avremmo accesso: questo significa capire meglio il modo di pensare di chi abbiamo di fronte.

Questo fa dell'**ascolto attivo** lo strumento essenziale per una **comunicazione consapevole, responsabile, efficace**.

Il **rapporto interpersonale** può favorire o indebolire le prestazioni, individuali e di gruppo.

In molte Organizzazioni il rapporto **impersonale** è la norma.

Se il Manager si desintonizza dai suoi Collaboratori per evitare di prenderli in considerazione ne consegue che:

- *non riconosce e non premia i punti di forza, i risultati, i meriti*
- *non offre utili feed-back per lo sviluppo delle persone*
- *non pianifica la loro crescita*
- *non fa da mentore, non offre guida, non protegge.*

# COME REALIZZARE UNA EFFICACE COMUNICAZIONE DI SQUADRA

- non essere esclusivo. Mentre parli rivolgiti a tutti
- scoraggia la prevaricazione. Nessuno deve dominare la scena
- sii stimolante ed incoraggiante
- controlla sempre la temperatura emotiva del Team
- stimola la critica costruttiva che spesso è più istruttiva dell'armonia totale
- mostra attenzione a come ciascun membro del Team partecipa e reagisce.

# CONSAPEVOLEZZA DI SÈ ...A PROPOSITO DI FEED-BACK

- Le aziende di successo sono quelle che si **autovalutano** continuamente
- il feed-back è alla base del cambiamento. *Sapere come ci stiamo comportando, come siamo percepiti dagli altri ci mantiene in linea con gli obiettivi*
- le Persone capaci di **prestazioni superiori** cercano attivamente il feed-back:

vogliono sapere come sono percepiti dagli altri e si rendono conto della preziosità di queste informazioni  
**NB:** esprimere il feed-back su di una prestazione è abilità difficile per via della natura spesso non quantificabile del lavoro

- in Azienda ciascuno è parte del sistema. Lo scambio di informazioni è **vitale**
- in assenza di feed-back la persona brancola nel buio
- se insorge un problema e resta ingestito, questo non può che peggiorare nel tempo. Occorre comunicarlo e gestirlo "a caldo".

**NB.** Riflessione sul fatto che noi italiani non abbiamo la cultura del feed-back: nella nostra lingua non esiste una traduzione appropriata del termine feed-back!

# LA CRITICA MIGLIORATIVA

- È paragonabile ad una pillola amara, anche se organizzativamente molto utile
- è difficile sia da esprimere che da accettare perché chi la riceve diventa vulnerabile: **stimola difensivismo**
- la critica accresce la **consapevolezza** di come vengono percepiti i comportamenti della Persona; stimola in lui miglioramento e maturità
- deve essere fatta tutelando l'autostima altrui
- l'innovazione comporta **errore**. In caso contrario **NON** è innovazione

# L'aumento delle performance

## CONSAPEVOLEZZA DI SE'

A proposito di FEED-BACK (7/8)

### LA CRITICA MIGLIORATIVA

CRITICANTE	CRITICATO
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ siate specifici, non evadete la sostanza</li><li>❖ offrite una soluzione, orientate la persona</li><li>❖ siate discreti: criticate in privato; elogiare in pubblico</li><li>❖ siate sensibili, non umiliate</li><li>❖ la critica migliorativa è elemento chiave dell'innovazione.</li></ul> <p><b>NB</b> ricordatevi che esiste anche il feed-back di un successo!</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ non è un attacco personale, serve per migliorarsi</li><li>❖ mai sulla difensiva, accettate la critica</li><li>❖ ammettete l'errore, sarete credibili</li><li>❖ non è l'insorgere di un conflitto bensì l'opportunità per risolvere insieme il problema (e crescere).</li></ul>

- le Persone chiamate ad innovare non si devono sentire costantemente giudicate (sospensione della critica). L'errore è fonte di **apprendimento**, non oggetto di giudizio
- Il Capo sa riconoscere che gli errori commessi in buona fede fanno parte del **rischio innovazione**.

E, in ultimo, a proposito dell'errore:

*Thomas Alva Edison*, alla domanda di un giornalista sui suoi insuccessi, rispose:

**«NON HO FALLITO 10.000 VOLTE NELL'INVENTARE LA LAMPADINA; HO SCOPERTO 9.999 MODI CHE NON FUNZIONANO».**

**«IL SUCCESSO È ACCUMULO DI ESPERIENZA CHE DERIVA DALL'ANALISI DELL'ERRORE».** *Matthew Syed*

**«ALCUNE VOLTE VINCI. TUTTE LE ALTRE VOLTE IMPARI».**  
*Proverbio giapponese*

*continua*  
*Fabrizio Favini*

# Transizione climatica: il ruolo chiave delle imprese

2 /4

**DANIELA  
BERNACCHI**

+ APPROFONDISCI

L'orientamento verso un'economia *net-zero* è ormai una priorità nelle agende internazionali. Lo scorso settembre abbiamo sorpassato la metà del percorso fissato dall'Agenda 2030 dell'ONU, un traguardo che impone di fare un primo bilancio e di chiederci come usare al meglio i prossimi 6 anni, quelli che ci separano da una delle scadenze più importanti per il futuro del pianeta.

Il ruolo del settore privato è naturalmente molto rilevante, eppure la strada da percorrere è ancora lunga, anche per quanto riguarda il nostro Paese.

La ricerca "*L'impegno delle aziende italiane per il net-zero*" realizzata da IPSOS e dal Network italiano del Global Compact delle Nazioni Unite (UNGCNI) che abbiamo presentato nel corso di COP 28 a Dubai, conferma questa tendenza. Lo studio evidenzia che solo un'impresa italiana su 5 dichiara di avere adottato un piano per contrastare il cambiamento climatico e appena il 17% ha fissato obiettivi di riduzione delle proprie emissioni di gas climalteranti.

Per guidare le imprese nell'ambizioso percorso verso il *net-zero* è pertanto necessario sviluppare e implementare iniziative di supporto.

L'aspetto positivo è che nel mondo aziendale esiste una forte consapevolezza del tema ambientale. L'88% delle imprese italiane riconosce, infatti, che la sostenibilità dovrebbe orientare tutte le scelte aziendali; eppure solo una su 10 afferma di avere "molto chiaro" il concetto stesso di sostenibilità. Diventa dunque fondamentale lavorare da un lato per consolidare e accelerare i progressi delle aziende virtuose e dall'altro per coinvolgere le imprese che non hanno ancora affrontato la questione climatica. Dalla nostra ricerca emerge che le aziende che fanno parte del Global Compact delle Nazioni Unite rivelano differenze significative rispetto all'universo di riferimento. Se si considerano infatti solo le risposte degli aderenti italiani a UNGC, il 64% di essi ha già definito un programma di contrasto al cambiamento climatico (contro una media nazionale del 22%) e 8 aderenti su 10 calcolano le proprie emissioni (contro

una media nazionale di un'impresa su 10). Inoltre, sempre guardando al cluster delle imprese partecipanti al nostro progetto, la percentuale delle aziende con obiettivi di riduzione delle emissioni è del 58% (contro il solo 17% degli intervistati delle altre aziende già citato in precedenza). Questi dati confermano quanto sia importante condividere questo percorso insieme ad altre imprese in una logica di rete e il Global Compact ONU vuole essere proprio uno strumento per pianificare obiettivi ambiziosi, facendo leva sulla forza del network.

A rendere il contesto ancora più complesso si è inserita nelle scorse settimane l'iter di approvazione da parte degli Stati membri dell'Unione Europea della *Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)* su diritti umani e ambiente. Al termine del lungo dibattito, è stato definito che l'applicazione della direttiva riguarderà soltanto le imprese con oltre 1.000 addetti e un fatturato mondiale superiore a 450 milioni di euro. Si tratta di un testo al momento decisamente meno ambizioso e limitante rispetto a come era stata concepita

la direttiva e questo chiama il settore privato a compiere un ulteriore passo in avanti qualitativo e a coinvolgere le proprie catene di fornitura e i loro partner in un percorso di educazione.

La gestione responsabile della catena di approvvigionamento rappresenta una delle chiavi principali per generare un impatto positivo su scala globale, poiché si stima che l'80% del commercio mondiale è basato sul funzionamento efficiente della supply chain. Diventa quindi di straordinaria importanza strategica ridurre le cosiddette emissioni "Scope 3", quelle indirette legate alla catena del valore, sia a monte che a valle dell'azienda e sulle quali può agire con successo l'economia circolare.

Le "Scope 3" costituiscono spesso il maggiore impatto in termini di gas ad effetto serra delle aziende, ma la difficoltà a coinvolgere attori esterni all'impresa rende la loro riduzione una vera e propria sfida per il settore privato.

Molte realtà adottano già processi rigorosi di selezione, qualifica e monitoraggio dei fornitori, e delle loro performance di sostenibilità (con un ruolo importante della dimensione ambientale), che coinvolgono spesso le piccole e medie imprese. Questi processi possono prevedere questionari dettagliati, autovalutazioni, interviste e audit, sia all'ingresso che durante la collaborazione. Le grandi aziende, in particolare, stanno assumendo un ruolo attivo nell'implementare programmi dedicati alla sensibilizzazione e alla formazione, per promuovere una maggiore consapevolezza e una cultura della sostenibilità, anche tra i fornitori più piccoli.

Il focus delle imprese può indirizzarsi, oltre che sulle catene di fornitura, anche sulla gestione efficiente delle risorse. Come evidenzia il *Circularity Gap Report 2024*,



realizzato da Circle Economy Foundation e Deloitte, l'attenzione sul tema dell'economia circolare è in crescita, eppure l'utilizzo di materie prime seconde da parte dei sistemi produttivi è passato dal 9,1% nel 2018 al 7,2% nel 2023. Lo stesso *Circularity Gap Report 2024* propone numerose soluzioni su cui le economie più avanzate possono agire, che vanno dalla promozione del *Right to Repair* all'attuazione di schemi *Extended Producer Responsibility*, dall'adozione di certificazioni e standard internazionali per la circolarità e sostenibilità dei prodotti alla revisione della tassazione a favore di prodotti e pratiche circolari, fino naturalmente a forti investimenti nella formazione.

Piani concreti per la riduzione delle emissioni, implementazione di modelli di business circolari, coinvolgimento e accompagnamento delle catene di fornitura affinché diventino anch'esse protagoniste nel processo di transizione: sono queste le principali azioni concrete che il settore privato può mettere in campo per il raggiungimento degli obiettivi *net-zero*. La strada è impegnativa, ma rappresenta non solo un'urgente necessità per il futuro del pianeta, ma anche un'opportunità unica di crescita per le imprese.

***Daniela Bernacchi***



# **Quando le mancate visioni si trasformano in miraggi**

**LORENZO  
CODOGNO**

**+** APPROFONDISCI

# 3 /4

Un nuovo miracolo economico? Durrell Huff diceva che, se torturati, i numeri possono confessare tutto quello che si vuol far dire loro. Ma ci sono dei limiti. E se si lascia da parte la demagogia, le cifre non sembrano ancora dare molta speranza sulle prospettive economiche di lungo termine dell'Italia.

Lasciando da parte la sterile polemica politica, il punto è se con i dati un po' più rassicuranti degli ultimi tempi sia appropriato parlare di una ripresa strutturale dell'economia. Dopotutto, questo era il vero obiettivo di *Next Generation EU* e dei vari pacchetti anti crisi, cioè quello di facilitare un processo di riforma strutturale attraverso gli investimenti e il supporto temporaneo alla domanda. È un obiettivo economico ma è anche politico. Infatti, i vari tentativi di riformare l'economia italiana si sono sempre scontrati con la necessità di rendere le riforme socialmente compatibili,

e di compensare in qualche modo i costi politici e sociali di breve periodo.

Pertanto, i fondi europei e quelli nazionali per la digitalizzazione e la transizione climatica dovrebbero non solo esser spesi bene, ma anche con l'obiettivo di aiutare nel compito più arduo, cioè quello di aprire una stagione di riforme per innalzare strutturalmente la crescita economica del Paese. Si può dire che ciò stia effettivamente avvenendo?

Nonostante alcune indubbie mosse positive legate al PNRR, l'impressione è che gli attuali sforzi siano più che altro mirati a spuntare le caselle concordate con l'Unione Europea per ottenere nuovi fondi. Il processo di riforma non sembra sia convintamente fatto proprio dall'attuale governo.

I 45,6 miliardi di risorse del PNRR spesi a fine 2023—2,2% del PIL— non sono abbastanza per cambiare le prospettive. Ma ne restano tre volte tanti da spendere entro il 2026. Non sono pochi. Va ricordato che tutti questi fondi arrivano dall'Unione Europea, ma il debito che si va formando è anche in parte italiano e dovrà esser ripagato in futuro. Gli effetti degli stimoli alla domanda sulla crescita del PIL, siano essi fondi europei per la digitalizzazione o incentivi per il Superbonus, tendono ad esaurirsi se non portano ad un aumento della capacità produttiva. Mentre il debito resta. E gli interessi sul debito tendono a crescere in percentuale al reddito.

In presenza di un vincolo politico, e oserei dire anche economico, a non aumentare ulteriormente le tasse, e della ben nota difficoltà a comprimere la spesa pubblica corrente, il rischio è che l'Italia si avvicini

sempre più verso un punto di non ritorno. Servirebbero azioni radicali e politicamente difficili che solo un governo con una prospettiva di medio termine può poter intraprendere. Almeno in teoria, l'attuale governo dovrebbe dunque poter cogliere questa sfida.

L'Italia è in declino strutturale, e non solo dagli anni '90. **I problemi di produttività** sono molto più di lunga data, molto più profondi e radicati, e dunque molto più preoccupanti. Sin dalla metà degli anni '70 ha smesso di crescere la produttività totale dei fattori come misura dell'avanzamento tecnologico, dell'innovazione e della capacità di utilizzo efficiente dei fattori di produzione come lavoro e capitale.

Dagli anni '70 l'Italia ha 'drogato' la sua economia con continue svalutazioni della lira e con un'enorme espansione del debito pubblico, sostenendo artificialmente la crescita del PIL. Ma esauriti questi artifici con il processo di avvicinamento all'unione monetaria, anche il PIL ha poi smesso di crescere. Per invertire tutto ciò non basta agire al margine, ma serve un impegno senza precedenti e una vera e propria rivoluzione economica e meritocratica. Tutto dovrebbe essere indirizzato a questa visione di lungo periodo, compresi i fondi elargiti dall'Europa proprio per aiutare l'Italia ad affrontare con più risorse le delicate sfide per il suo futuro.

In un libro recentemente scritto con Giampaolo Galli, ho individuato nella **mancanza di meritocrazia**, o se volete nel concetto più ampio di struttura per incentivi, la linea rossa che corre attraverso tutta la recente storia italiana. Si potrebbe anche parlare di mercato e di regole: il concetto è lo stesso. Gli 'incentivi' non dovrebbero

essere quelli del bilancio pubblico, che si elargiscono con molta generosità per far felici questo o quel gruppo di interesse o di elettori. Dovrebbero essere delle regole chiare e semplici per far sì che gli operatori economici non dedichino il loro tempo a cercare di evadere o eludere le tasse, ad accaparrarsi questo o quell'incentivo statale, a bypassare le regole di mercato, **ma puntino decisamente sul capitale umano, sulla valorizzazione dei talenti e sulla competitività. Questa è la vera rivoluzione che l'Italia meriterebbe.** Si può dire che stia realmente accadendo?

Ad essere ottimisti, si potrebbe avanzare l'ipotesi di una ripetizione, sia pur in forme diverse, del boom economico del dopoguerra, guidato da un'accelerazione nell'adozione di tecnologie, per lo più sviluppate altrove o, come in gergo tecnico si dice, un avvicinamento per imitazione alla frontiera tecnologica. L'idea è affascinante, soprattutto per un'economia tradizionalmente poco dinamica come quella italiana. Ma ha un qualche fondamento?

Nonostante il massiccio utilizzo di denaro pubblico, i dati mostrano un impatto sulla crescita tutto sommato modesto. Gli indicatori strutturali, mostrano l'Italia ancora languire tra il 30° e il 35° posto nelle classifiche internazionali sulle varie dimensioni della crescita e della prosperità. Nemmeno l'evidenza aneddotica consente molto ottimismo. Le imprese e i lavoratori continuano a lamentarsi dei vecchi problemi dell'Italia che ne hanno impedito la crescita negli ultimi decenni.

Dunque, la discreta ripresa economica dalla pandemia in poi sembra legata per lo più ad un massiccio stimolo alla domanda, con

# 3 /4

modeste ripercussioni sul lato dell'offerta. Cosa resterà dell'attuale crescita economica quando tra due o tre anni si saranno esauriti i fondi europei, il Superbonus e gli altri stimoli alla domanda finanziati da debito pubblico—italiano o dell'Unione Europea?

Di diagnosi ne sono state fatte talmente tante in passato, che basterebbe agire utilizzandone solo una parte per iniziare a ridare slancio all'economia italiana. Ma non sembra vi sia una visione complessiva e una strategia coerente per la sua attuazione. "Le persone con visioni dovrebbero andare dal medico" disse cinicamente Helmut Schmidt in passato. Ma se le mancate visioni si trasformassero in miraggi di crescita sarebbe ancor peggio perché giustificherebbero l'inazione.

**Lorenzo Codogno**



# **Creatività: la componente innovativa del cervello**

**4**

/4

**GIUSEPPE ALFREDO  
IANNOCCARI**  APPROFONDISCI

Come utilizzeresti una penna? La risposta ovvia è 'per scrivere'.

Ma una penna può essere utilizzata anche per tamburellare sulla scrivania, per colpire una pallina di carta, per fare da segnalibro, per cavare un oggetto da una fessura, e altro ancora.

Nel primo caso, la risposta nasce da uno stile di pensiero chiamato **convergente**, grazie al quale l'oggetto viene descritto per la sua funzionalità principale; nel secondo caso, si è attivato il pensiero **divergente**, quello che consente di uscire dagli schemi tradizionali e di trovare usi insoliti per il medesimo oggetto.

Secondo lo psicologo Joy Paul Guilford, che ha elaborato queste due categorie, la differenza tra i diversi stili di pensiero risiede nell'uso prevalente che si fa degli emisferi del cervello.

Le persone che adottano uno stile di pensiero **convergente** pensano in modo razionale, logico-matematico, linguistico e analitico, conformandosi agli schemi tradizionali, utilizzando prevalentemente l'**emisfero sinistro del cervello**. Fisiologicamente, la maggior parte delle persone destrimani usa questo emisfero – che è lo stesso che controlla la parte destra del corpo - e pensa in modo convergente, convenzionale.

Le persone con uno stile di pensiero **divergente**, invece, utilizzano prevalentemente l'**emisfero destro**. Questi pensano in modo creativo, immaginifico, vanno oltre gli schemi precostituiti e sono più portati all'introspezione e alla sintesi. Faticano a rispettare le regole e interpretano il mondo secondo schemi non convenzionali. Laddove una persona razionale alla domanda "a cosa corrisponde 2-1" risponde 1, una persona creativa potrebbe rispondere che rappresenta "un

cigno legato a un palo".

Senza estremizzare, ogni persona possiede sia capacità razionali sia creative, più o meno marcate. Al netto delle prime che sono prevalenti nella popolazione, le capacità creative sono più rare sia per motivi **fisiologici** - considerato che l'emisfero dominante nei destrimani è il sinistro e quindi la maggior parte della popolazione pensa in modo convergente - sia per motivi **educativi**, tenuto conto che la cultura occidentale impone di affrancarsi dalla fantasia per entrare nel dominio logico-razionale degli adulti.

Tuttavia, la creatività è alla base dell'evoluzione sociale e tecnologica. Se non ci fosse stato qualcuno che avesse ideato la ruota, probabilmente vivremmo ancora nelle caverne; al pari, qualsiasi utensile di uso comune è frutto di un atto creativo. Per non parlare delle creazioni artistiche generate da musicisti, scrittori, scultori, architetti, pittori e così via che, oltre ad aver creato opere di portata universale, hanno donato all'umanità strumenti unici per esplorare aspetti profondi della propria natura umana.

Lo psicologo Robert Sternberg approfondisce il concetto di pensiero divergente e arricchisce la classificazione, distinguendo gli stili: *progressista*, ossia vedere oltre, immaginare il cambiamento; *globalista*, vedere il quadro complessivo, affrancandosi dal dettaglio che incatena; *legislativo*, impostare modi nuovi di pensare; *oligarchico*, gestire obiettivi multipli, anche in conflitto tra loro; *anarchico*, gestire in modo confuso, facendo scelte casuali.

Ne deriva che la creatività non è unimodale, ossia che si esprime sotto un'unica forma, ma può avere diverse forme, come ad esempio quella *espressiva*, tipica dei bambini; *produttiva*, quando si usa un attrezzo in



modo alternativo per risolvere un problema; *inventiva*, messa in atto per creare relazioni insolite; *innovativa*, rivolta al cambiamento di schemi precostituiti.

Ognuno di questi approcci può essere funzionale ad una specifica situazione, sia che si voglia formulare una visione del futuro sia che si voglia risolvere un problema nell'immediato.

# 4

/4

A cosa serve tutto ciò? Serve a prendere atto che per sviluppare le doti di un pensiero efficiente - capace di analizzare un problema, trovare soluzioni alternative e prendere decisioni vincenti - è **importante rafforzare le doti creative che ciascuno possiede.**

Oltre ad essere uno strumento di lavoro eccellente, la creatività intrattiene relazioni intime con:

- la *memoria*, poiché quanto più si connota un'informazione in modo originale e innovativa tanto più la si ricorderà

- con il *pensiero laterale*, ossia quella modalità che consente di far dialogare entrambi gli emisferi – quindi ragionamento e creatività – per trovare soluzioni a situazioni che razionalmente non avrebbero alcuna soluzione
- con il *buon umore*, in quanto ogni atto creativo genera soddisfazione.

A questo proposito, che si tratti di un'opera artistica o della soluzione innovativa di un problema o di una battuta di spirito, l'atto creativo genera nell'individuo un senso di gratificazione e soddisfazione in quanto l'emisfero destro è intimamente collegato con i centri sottocorticali del piacere. *Le persone che nella vita usano la creatività tendono a lavorare anche in età molto avanzata rispetto a chi invece usa prevalentemente le abilità razionali.*

Per sviluppare l'emisfero destro, sede di creatività, immaginazione, relazioni spaziali e introspezione, si possono adottare i seguenti accorgimenti:

1. trasformare le parole in immagini, ossia prendere una parola e creare mentalmente la sua immagine. Albert Einstein vedeva le relazioni tra gli oggetti dei suoi ragionamenti, circostanza che gli ha consentito di formulare la teoria della relatività
2. utilizzare la parte sinistra del corpo, svolgendo le normali attività della vita quotidiana anche con la mano sinistra. Ad esempio, passarsi la crema sul viso, prendere gli oggetti e, perché no, iniziare a scrivere con la mano sinistra (viceversa per i mancini)
3. osservare le situazioni quotidiane da molteplici punti di vista, privilegiando le prospettive meno convenzionali

4. utilizzare oggetti di uso quotidiano per creare nuove associazioni o usi insoliti
5. acquisire consapevolezza e modificare gli schemi mentali con cui interpretiamo il mondo e che *cristallizzano* il nostro pensiero.

Viceversa, per chi è *tropo* creativo e vuole invece sviluppare l'emisfero sinistro, sede di ragionamento, analisi, linguaggio e calcolo, può:

1. associare ad ogni parola almeno tre sinonimi o parole correlate. Ad esempio, cosa assoceresti alla parola *mente*?
2. fare sintesi dei fatti. Ad esempio, prendere un articolo e riassumerlo in 30 parole, non una di più non una di meno, mantenendo gli elementi chiave come nomi, numeri e circostanze cruciali del racconto.

In conclusione, **far lavorare equamente i due emisferi** è come svolgere un compito utilizzando entrambe le braccia. Se devo prendere un peso utilizzando entrambe le mani farò meno fatica rispetto a sollevare un peso con una mano soltanto, indipendentemente da quanto sia forte il mio braccio. Al pari, utilizzare entrambi gli emisferi ci aiuta ad essere più brillanti, rapidi e risolutivi ogni volta che serve.

**Giuseppe Alfredo Iannocari**



# FABRIZIO FAVINI

---

Nel mondo del management consulting da 50 anni, è **consulente esperto di innovazione del comportamento, facilitatore e formatore per lo sviluppo del talento in Azienda**. Migliora il rendimento del capitale umano

favorendo la crescita di soddisfazione, motivazione, self-engagement, produttività.

Utilizza le neuroscienze per favorire l'acquisizione delle competenze sociali indispensabili

a modificare i comportamenti non più funzionali alla crescita sia dell'Individuo che dell'Azienda.

Oltre a numerosi articoli, ha pubblicato i seguenti libri: *La Vendita di Relazione*

(Sole 24ORE); *La vendita fa per te* (Sole 24ORE); *Scuotiamo l'Italia* (Franco Angeli); *Comportamenti aziendali ad elevata produttività – Integrazione tra stili di management e neuroscienze* (gueriniNext).

Editore di ***rivoluzionepositiva.com***, Magazine On Line orientato al nuovo Umanesimo d'Impresa per la sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'Impresa stessa.



## DANIELA BERNACCHI

---

Dopo una carriera ventennale nel marketing di importanti multinazionali dell'editoria, dell'entertainment e dell'energia, dal 2007 Daniela è entrata nel terzo settore ricoprendo il ruolo di Direttore Generale

di 2 tra le principali organizzazioni non governative italiane (WeWorld e Fondazione Cesvi; di quest'ultima anche Amministratore Delegato) con particolare attenzione ai programmi umanitari e di sviluppo. Fino

a marzo 2019 è stata membro del consiglio direttivo di "Alliance2015", network delle più importanti ONG europee impegnate nella promozione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile in 89 Paesi. Da Settembre 2019 è

Segretario Generale e Direttore Esecutivo di UN GCNI, network locale del Global Compact delle Nazioni Unite, la più ampia iniziativa strategica al mondo di Corporate Sustainability. Nel luglio 2020 è stata eletta Alternate

Chair all'interno del Regional Network Council per Europa Occidentale e Nord America, che coordina 16 Paesi e UN Global Compact Local Networks, incarico ricoperto fino a aprile 2022.

---



## LORENZO CODOGNO

Lorenzo Codogno è visiting professor alla London School of Economics e al College of Europe, e fondatore della sua società di consulenza LC Macro Advisors Ltd. E' stato dirigente generale al Ministero

dell'Economia e delle Finanze dal 2006 al 2015, responsabile della direzione Analisi e Programmazione Economico Finanziaria. E' stato capo della delegazione italiana

al Comitato di Politica Economica (CPE) dell'Unione Europea, vice presidente nel 2008-2009 e presidente nel 2010-2011, partecipando ai vertici Eurogruppo/Ecofin con i Ministri.

Ha rappresentato l'Italia al CPE e al WP1 dell'OCSE (presidente nel 2013-2015). Dal 1998 al 2006 ha lavorato per Bank of America a Londra come managing director responsabile

dell'analisi economica per Europa. Ha studiato all'Università di Padova e all'Università di Syracuse, Syracuse, NY, USA.



# GIUSEPPE IANNOCCARI

---

È laureato in Psicologia Clinica e in Economia Aziendale. Dopo aver conseguito il Master in Neuropsicologia e il Dottorato di Ricerca, nel 2004 ha fondato l'associazione Assomensana che,

con oltre 25 sedi in Italia e Spagna, opera nel campo delle neuroscienze per individuare i meccanismi e le strategie per prevenire l'invecchiamento mentale e potenziare le abilità cognitive a

tutte le età. Dal 2005 insegna all'Università Statale di Milano ed è divulgatore scientifico sui temi della salute di mente e cervello. È ideatore del Metodo Mensana®, del training

Ginnastica Mentale®, Direttore scientifico del Master per *Brain Trainer*, curatore di In-Forma-Mente e autore dei seguenti libri: *I 10 pilastri per un cervello efficiente*, pubblicato da Franco Angeli (2021);

*Strategica-Mente*, pubblicato da Il Sole 24 Ore (2022); *Declino cognitivo*, pubblicato da Franco Angeli (2023).

---

---

# MANIFESTO

---

## **Perché Rivoluzione Positiva?**

*Un nuovo  
Magazine On Line:  
informazione,  
conoscenza, saggezza.*

Con l'enorme disponibilità di informazioni, resa possibile dalla tecnologia, la nostra vita è diventata molto più veloce e molto più distratta. Abbiamo creato i presupposti per cui il nostro cervello è meno preciso, fatica di più a concentrarsi. Perdiamo il focus attentivo sui problemi, divaghiamo mentalmente, siamo intermittenti e discontinui nel nostro modo di pensare e,

quindi, nel nostro comportamento.

Siamo passanti frettolosi e distratti la cui soglia di attenzione dura 8 secondi; siamo meno concentrati dei pesci rossi che arrivano a 9, ci dicono gli esperti. Siamo diventati bulimici di informazioni, emozioni, immagini, collegamenti, suoni. Divoriamo il tutto in superficie senza gustare, approfondire, riflettere.

Oggi chi non si ferma a

guardare non vede; chi non si ferma a pensare non pensa.

Riscopriamo allora il piacere - o la necessità - di riflettere, di pensare, di soffermarci per capire meglio dove stiamo andando per essere più consapevoli del nostro tempo, complesso e complicato, e del nostro ruolo, umano, sociale e professionale.

Se condividete queste nostre riflessioni, siete invitati a partecipare ad

una iniziativa virtuosa resa possibile dalla combinazione dei saperi e delle esperienze umane e professionali di un manipolo di **Pensatori Positivi**, profondi, competenti e sensibili interpreti del nostro tempo, che hanno deciso di contribuire a questo Progetto. Ad essi si uniscono autorevoli **Testimoni Positivi**. A tutti loro il nostro **grazie!** di cuore.

---

*Il Comitato di Redazione:*

**Fabrizio Favini**  
**Edoardo Boncinelli**  
**Roberto Cingolani**  
**Enrico Giovannini**  
**Gianni Ferrario**

---

# DIDA

---



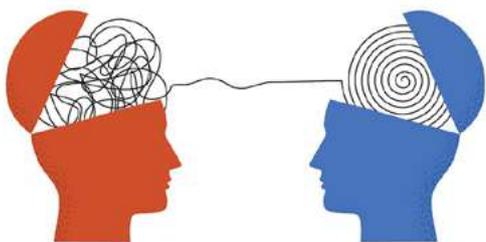
**Automobile in corsa**  
Giacomo Balla  
1913

---

img: artslife.com

**CHI DESIDERA ISCRIVERSI AL MAGAZINE È  
PREGATO DI INVIARE UNA EMAIL A  
[INFO@RIVOLUZIONEPOSITIVA.COM](mailto:INFO@RIVOLUZIONEPOSITIVA.COM)**

FABRIZIO FAVINI  
**HOMO RESPONSABILIS**  
Soltanto crescendo insieme  
cresceremo di più

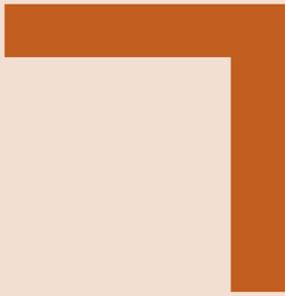


Prefazione di Enrico Giovannini

Albatros

## **HOMO RESPONSABILIS** **INTERVISTA ALL'AUTORE** **FABRIZIO FAVINI:**

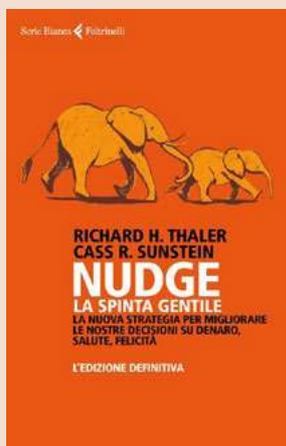
<https://www.facebook.com/AlbatrosIlFilo/videos/950119959796814>



RIVOLUZIONE

# PO + SITI + VA

SAGGEZZA  
CONOSCENZA  
INFORMAZIONE



Nel 2002 Daniel Kahnemann, docente di psicologia, vinse il premio Nobel per l'Economia.

Uno psicologo Nobel per l'Economia? Come mai?

Applicando la psicologia allo studio delle decisioni comportamentali Kahnemann si è reso conto che le persone non sanno a priori quello che vogliono e si orientano sulla base dei segnali che ricevono dall'ambiente circostante, prendendo decisioni in base al modo nel quale sono rappresentate le alternative e coinvolgendo le proprie emozioni nel processo decisionale.

È nato così un filone di studio che ha portato ad analizzare il comportamento delle persone sulla base di pulsioni che danno origine alle cosiddette **"spinte gentili"**.

Qualche esempio di **"spinta gentile"**:

- a Copenaghen sono state dipinte sul manto stradale delle finte impronte di piedi in direzione dei cestini della spazzatura con lo scopo di orientare i cittadini a gettare i rifiuti all'interno degli appositi contenitori. Questo apparentemente banale stratagemma ha ridotto del 46% la quantità di rifiuti abbandonati per strada;
- le scale della metropolitana della stazione di Odenplan, a Stoccolma, sono state trasformate nei tasti di un pianoforte che suonano al passaggio delle persone. Divertita dalla melodia del pianoforte, la maggior parte dei cittadini (oltre il 66%) sceglie di utilizzare gli scalini invece di ascensori e scale mobili.