

REPORT 2023

# EUDIVERGENZA



Cambiare le regole per ridefinire la normalità

קול.



<b>Introduzione</b>	<b>4</b>
<b>Metodologia</b>	<b>5</b>
<b>Alla ricerca di un cambiamento</b>	<b>6</b>
<b>La normalità non è normale</b>	<b>14</b>
<b>Eccentricità, diversità, eudivergenza</b>	<b>18</b>
<b>L'intreccio tra leadership e divergenza</b>	<b>20</b>
<b>Cultura e divergenza: la sfida dell'accettazione</b>	<b>22</b>
<b>I crediti di eccentricità</b>	<b>24</b>
<b>Gli effetti a breve e lungo termine dell'eudivergenza</b>	<b>30</b>
<b>Autori</b>	<b>33</b>

## Introduzione

La definizione di normalità non può essere univoca, soprattutto in un periodo storico come questo, in cui sentiamo inevitabile e necessario celebrare l'unicità dell'individuo. La possibilità di poterla esprimere nelle Organizzazioni è fondamentale per creare un clima collaborativo e prolifico di idee e soluzioni, ma, talvolta, questa affermazione di individualità passa dalla sfida allo status quo. È una dinamica insita nella natura stessa del cambiamento dei gruppi e dei processi, così come è naturale la resistenza alle trasformazioni.

All'interno di questo documento, con l'utilizzo di dati proprietari, analizziamo la centralità di chi tenta in maniera costruttiva di cambiare lo status quo, propagando effetti positivi all'interno delle Organizzazioni.

Abbiamo coniato un neologismo per definire chi incarna questo ruolo: **eudivergente**, parola che esprime un'accezione positiva della trasformazione dinamica.

L'eudivergente, sebbene sia una presenza non comune nelle Organizzazioni, svolge una funzione tutt'altro che marginale.

## Metodologia

Questa ricerca è stata condotta dall'Osservatorio BIP Content Factory. Lo studio è stato predisposto di analizzare la percezione del concetto di normalità all'interno delle Organizzazioni e il rapporto tra i professionisti e le professioniste rispetto al cambio dello status quo.

Il numero delle interviste, pari a 420 rispondenti a livello globale, si è rivelato adeguato all'individuazione di un campione variegato in termini di età. Ciò ha consentito di ottenere anche un dato icastico riconducibile all'anagrafica dell'utenza. Si è scelto, per tale scopo, di individuare fin da subito cinque cluster differenti basati sull'età del campione rispondente (18-24 anni; 25-34 anni; 35-49 anni; 50-64 anni; over 64 anni). Tali divisioni sono servite ad ottenere risultati più dettagliati.

Il questionario è stato distribuito in forma digitale attraverso i canali digitali di BIP, garantendo l'anonimato. Il test è stato diviso in 18 domande a risposta multipla, alcune delle quali recanti in calce uno spazio aperto per argomentare l'opzione scelta.

I risultati sono stati sintetizzati su base percentuale, assumendo come denominatore il dato complessivo di 420, ossia il numero totale dei questionari.

Il denominatore è mutato solo in alcuni casi e di conseguenza le percentuali sono state ricavate tramite calcolo ponderato.

Nello specifico tale casistica è occorsa in quesiti la cui risposta era consequenziale e consequenziale alla domanda precedente, e quest'ultima, quindi, propedeutica a quella successiva.



# Alla ricerca di un cambiamento

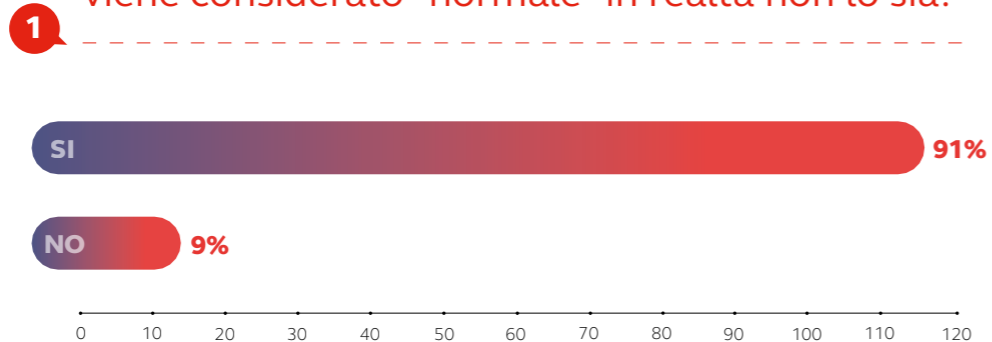
Un percorso molto battuto ma sempre difficile e quasi mai raggiungibile

Apportare cambiamenti non è mai un'impresa semplice, in particolar modo se si intreccia con norme culturali o con dinamiche sedimentate nel tempo e in un determinato spazio

Accettare lo status quo non è sempre il modo giusto per approcciare ciò che accade. Apportare cambiamenti non è mai un'impresa semplice, in particolar modo se ciò si intreccia con norme culturali o con dinamiche sedimentate nel tempo e in un determinato spazio. La necessità di un cambiamento all'interno delle Organizzazioni e della ridefinizione dei canoni di normalità è però palpabile, al di là delle difficoltà che caratterizzano il percorso orientato a questo obiettivo.

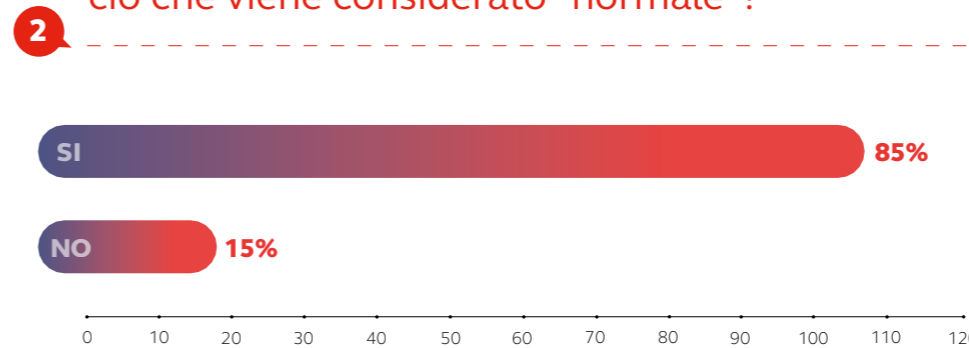
Il primo elemento ad emergere dall'indagine condotta dall'Osservatorio BIP è la percezione della discordanza tra ciò che viene considerato 'normale' ma non è percepito come tale: a manifestare questo sentimento sono **9 professionisti su 10**, sintomo di processi da dover analizzare con attenzione.

Hai mai provato la sensazione che qualcosa che viene considerato "normale" in realtà non lo sia?



Secondo l'85% del campione gli schemi della normalità aziendale possono essere rotti, provando a cambiare lo status quo.

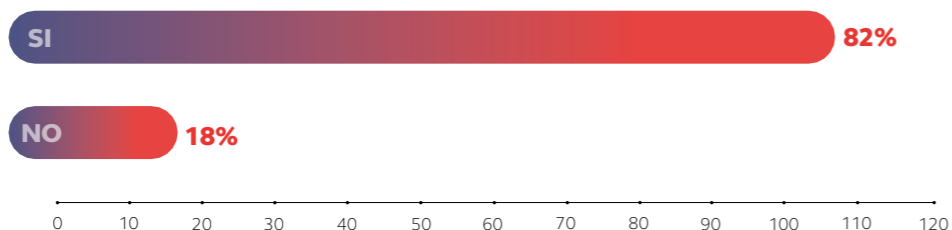
Secondo la tua opinione è possibile cambiare ciò che viene considerato "normale"?



**Le difficoltà del cambiamento**

Appurato che non esiste un unico concetto di "normalità", dall'analisi emerge che **8 professionisti su 10** hanno provato almeno una volta a cambiare ciò che è diffusamente accettato come "normale".

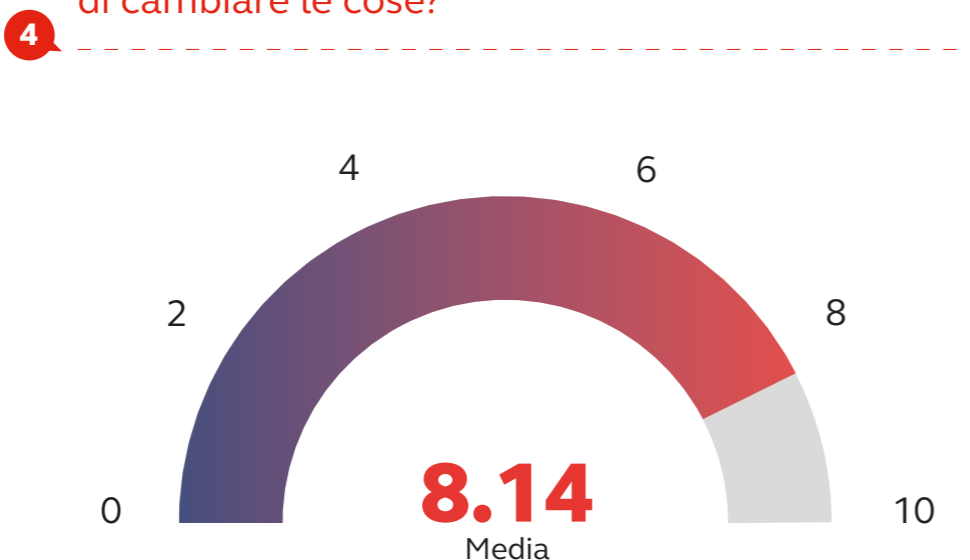
**3 Hai mai provato a cambiare lo status quo?**



**Il cambiamento dello status quo è un obiettivo difficile da raggiungere e centrato per metà, al di là delle buone intenzioni**

Il cambiamento dello status quo è un obiettivo molto difficile da raggiungere e spesso centrato per metà: in una scala da 0 a 10, la difficoltà media percepita durante il processo di cambiamento si è attestata sull'8, ben oltre una difficoltà ritenuta accettabile.

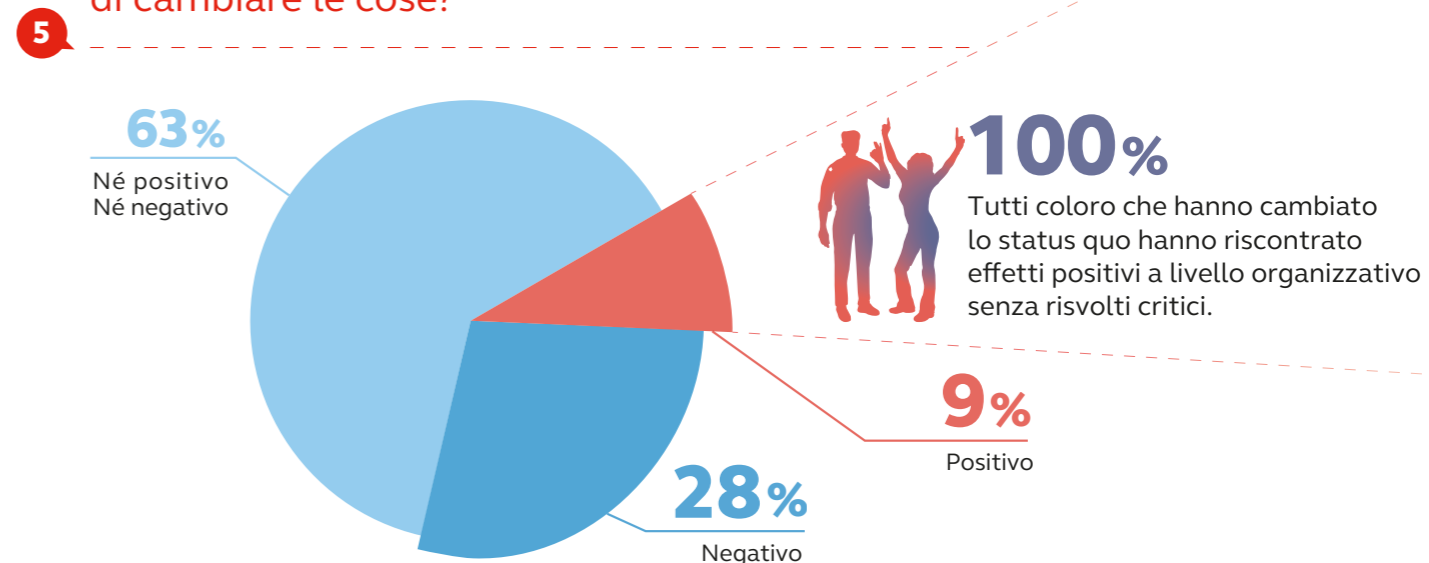
**4 Quale è stato il livello di difficoltà nel cercare di cambiare le cose?**



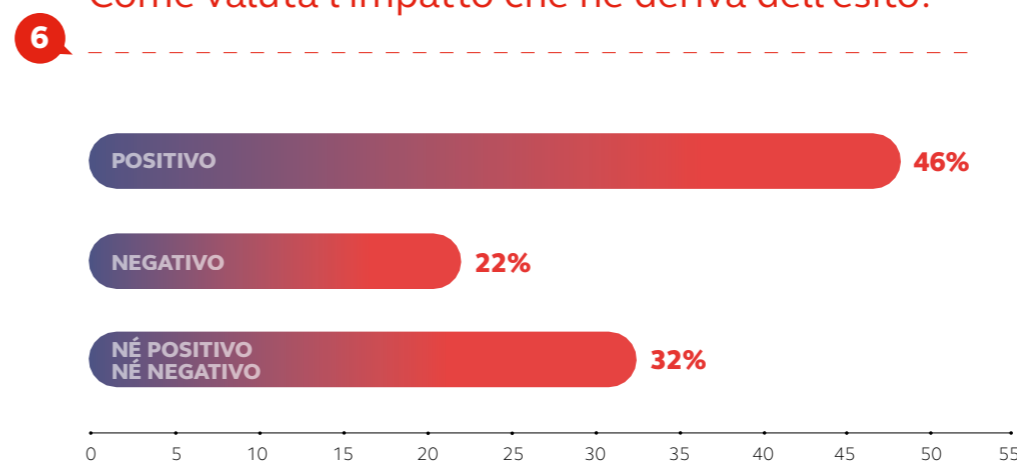
Al netto della difficoltà, l'obiettivo è stato centrato per metà o addirittura mancato, segno tangibile di forte resistenza al cambiamento all'interno delle organizzazioni. Solo il 9%, infatti, ha dichiarato di aver davvero cambiato lo status quo. Tuttavia, il mancato raggiungimento dell'obiettivo non sembra sfociare in insoddisfazione. Si evince quindi che anche "smuovendo le acque" si riescono ad avere comunque impatti positivi sulla struttura.

Questo dato evidenzia un altro fattore importante: all'interno di un Organizzazione il numero di persone che cercano e raggiungono una "nuova normalità" è limitato.

**5 Quale è stato l'esito del suo tentativo di cambiare le cose?**



**6 Come valuta l'impatto che ne deriva dell'esito?**





Ogni azione è caratterizzata da fattori: lo stesso vale per l'intenzione di voler modificare lo status quo. Non tutti i fattori hanno però lo stesso 'peso'

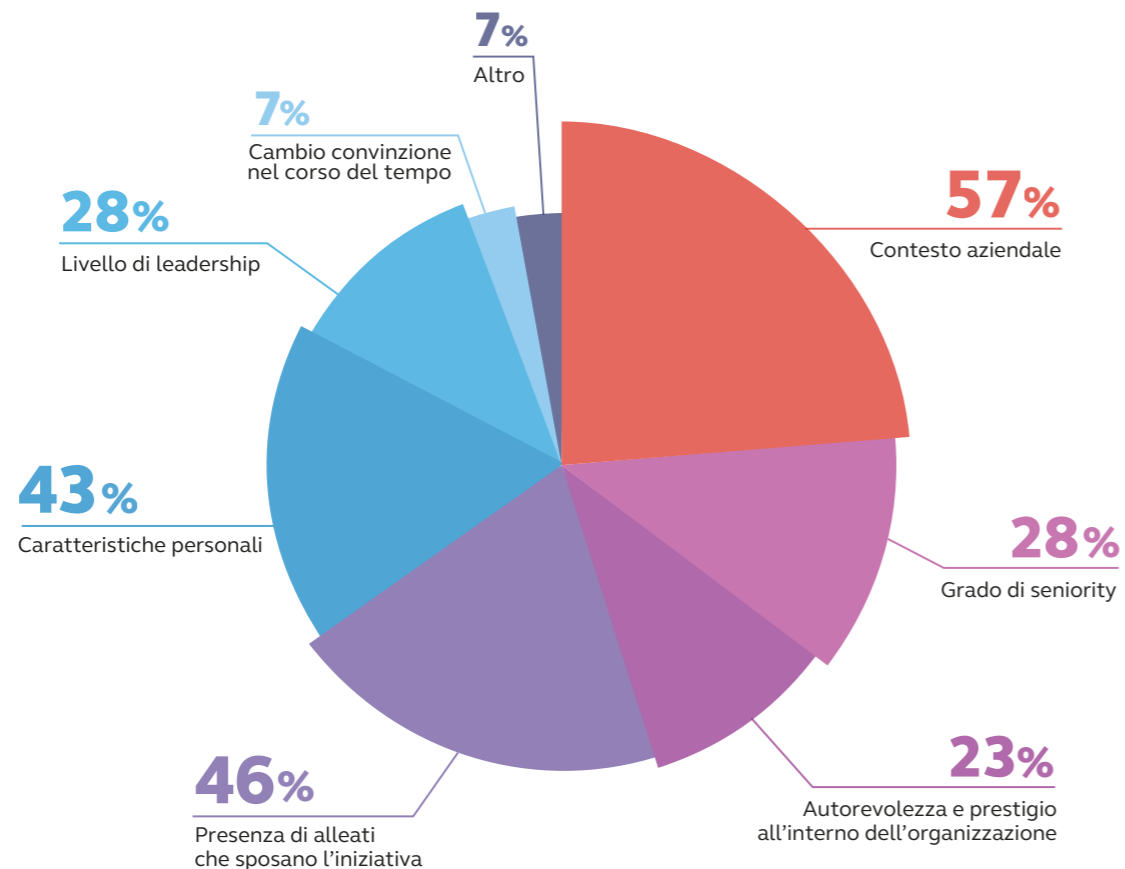
L'intera parte di popolazione che riesce a raggiungere il risultato del cambiamento ne valuta positivamente gli effetti sull'organizzazione.  
 I fattori che determinano l'esito, sia negativo che positivo, dell'azione di coloro che si ribellano allo status quo sono: il contesto aziendale (57%), la presenza di alleati che sposano l'iniziativa (46%) e le caratteristiche personali (43%) di chi promuove il cambiamento. Non meno importanti risultano essere il grado di seniority (28%) al pari del livello di leadership (28%) e l'autorevolezza e prestigio che si ha all'interno dell'organizzazione.  
 A risultare un fattore poco importante è il cosiddetto 'cambio di programma', ossia l'opportunità di abbandonare l'iniziativa con il cambiamento della prospettiva (7%).

**Le condizioni ottimali per stimolare un cambiamento**

Quando ha origine un'iniziativa, può essere d'aiuto possedere alcune skills che rendono l'azione più efficace. Dall'indagine emergono alcuni dei tratti più efficaci che il profilo ideale del change maker dovrebbe racchiudere: spesso è ritenuto un profilo con spiccate capacità relazionali (46%), coraggioso nell'esprimere la propria unicità in un contesto specifico (41%) ed è ritenuto credibile dal contesto organizzativo in cui si trova (44%). Non meno importanti sono caratteristiche come il livello di leadership (38%), una spiccata creatività (31%) al pari di un buon livello di autorevolezza (31%). Le caratteristiche personali non bastano per innescare il cambiamento perché entrano in gioco altri fattori.

Quali sono i motivi che hanno portato al seguente esito?

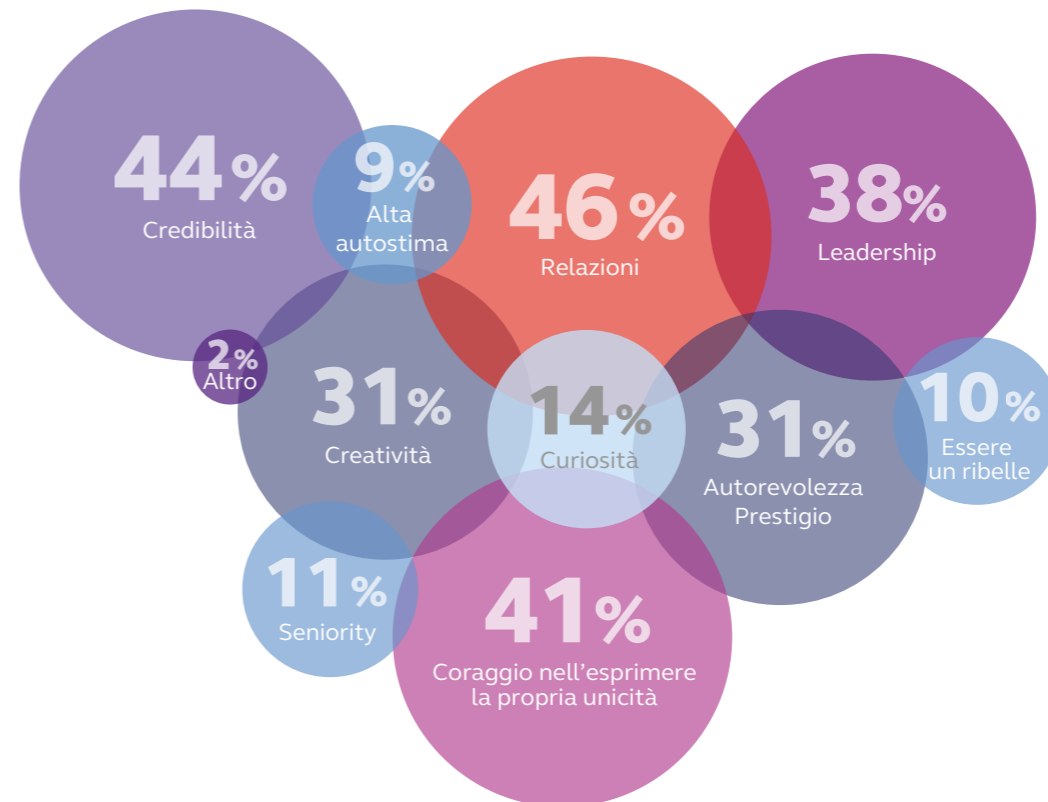
7



Il grafico riflette la distribuzione delle risposte a una domanda alla quale i partecipanti potevano selezionare al massimo tre opzioni.

Quali sono le caratteristiche che devono avere coloro che si ribellano allo status quo?

8



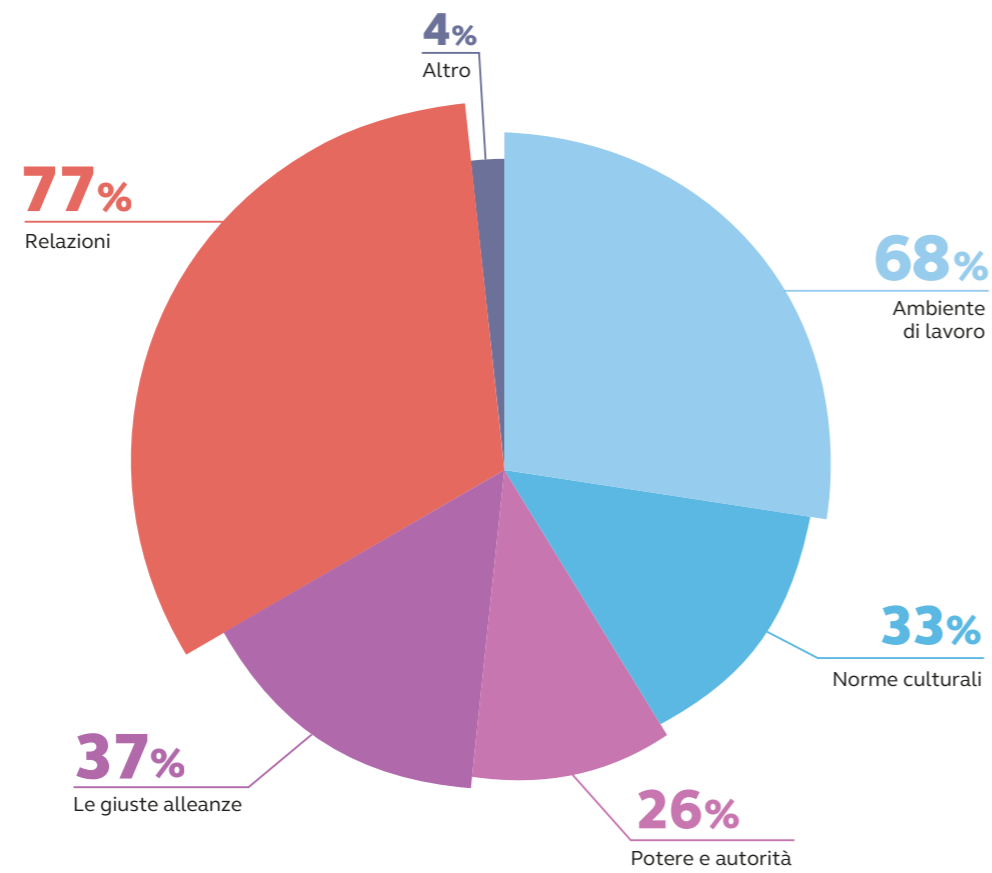
Il grafico riflette la distribuzione delle risposte a una domanda alla quale i partecipanti potevano selezionare al massimo tre opzioni.



Nello specifico dall'analisi emerge che il fattore principale è legato alle relazioni (77%). A essere determinante con un peso specifico nelle evidenze è l'ambiente di lavoro (68%), altro elemento che può essere un turning point per la buona riuscita di un'iniziativa rivolta al cambio dello status quo. Non meno importanti risultano essere le giuste alleanze (37%), le norme culturali dell'organizzazione (33%) e il potere e l'autorità legate al contesto (26%).

Quali fattori favoriscono il cambiamento dello status quo all'interno dell'organizzazione?

9



Il grafico riflette la distribuzione delle risposte a una domanda alla quale i partecipanti potevano selezionare al massimo tre opzioni.





# La normalità non è normale

Il concetto di "normalità" è complesso e sfaccettato e varia a seconda del contesto e delle prospettive culturali, sociali e individuali. La percezione della normalità può differire notevolmente tra le persone e le culture, ed è influenzata da vari fattori.

Vale la pena snocciolare un po' di accezioni del termine per poter comprendere meglio non solo lo spazio semantico, ma anche le sue applicazioni e il valore che ha quando lo riferiamo ai nostri contesti abituali.

Il termine deriva dal latino "norma", che indicava la squadra, intesa come lo strumento a forma di triangolo rettangolo che tutti abbiamo usato a scuola. L'associazione tra questo aggettivo e il suo significato odierno è avvenuta nella prima metà del 1800, quando l'astronomo e statistico Adolphe Quetelet decise di applicare i criteri con cui venivano effettuate le misurazioni astronomiche allo studio dell'essere umano e della società.

In astronomia era infatti comune che più misurazioni effettuate su uno stesso corpo celeste (ad esempio, il calcolo della distanza) dessero risultati leggermente diversi tra loro. Partendo dall'idea di 'distribuzione degli errori', da cui era stata derivata la formula della distribuzione Normale, Quetelet iniziò a pensare anche all'individuo come ad un oggetto tanto più imperfetto quanto più si discostava da un valore ideale frutto di una media statistica: l'individuo medio.

Seguendo questo approccio, Quetelet realizzò statistiche su molte caratteristiche fisiche e psichiche delle persone: dalla moralità al tasso di suicidi, dal matrimonio ai crimini.

Fu inoltre lui a inventare quello che chiamò 'indice Quetelet' e che oggi conosciamo come BMI o Indice di Massa Corporea. A questa sua "passione" per trovare la media di ogni fenomeno si deve la nascita dell'idea attuale di normalità relativa all'individuo e alla società.

Nell'ambito statistico, la normalità spesso si riferisce a un concetto di "media" o "valore medio" all'interno di una distribuzione. Questo significa che la maggior parte dei dati si concentra intorno a un valore centrale, mentre valori più estremi sono considerati "anormali". Questo concetto di normalità è spesso utilizzato nell'analisi dei dati e nelle scienze naturali, o nel calcolo probabilistico. Vuole semplicemente descrivere un fenomeno in base alle sue occorrenze più frequenti. La sua rappresentazione è la curva a campana, o gaussiana.

La normalità è quello che in sociologia si chiama costruito sociale: un qualcosa che non esiste nella realtà oggettiva, ma come è il risultato dell'interazione umana. Esiste perché le persone si accordano sul suo significato. Ciò significa che ciò che è considerato "normale" varia da cultura a cultura e da contesto a contesto, quello che è considerato normale in un'organizzazione potrebbe non esserlo in un'altra. Ad esempio, una cultura aziendale può definire come normale un alto livello di competizione tra i dipendenti, mentre un'altra può enfatizzare a collaborazione.

La normalità può essere anche intesa come conformità alle aspettative o alle norme stabilite. Un comportamento o una pratica aziendale è considerato "normale" quando si allinea con le aspettative della leadership, dei colleghi e degli stakeholder.

Infine, la normalità può anche essere vista come uno stato di equilibrio e stabilità all'interno di un'organizzazione e che per questo deve essere preservato, limitando o governando il dissenso. Ciò che è "deviante" è ciò che disturba o minaccia questo equilibrio, si scosta dalla norma, è infrequente, diverso. Eccentrico.

**La normalità è quello che in sociologia si chiama costruito sociale: un qualcosa che non esiste nella realtà oggettiva, ma come è il risultato dell'interazione umana**

**Il termine deriva dal latino "norma", che indicava la squadra, intesa come lo strumento a forma di triangolo rettangolo che tutti abbiamo usato a scuola**





**La normalità è una gabbia**

Con la creazione della normalità viene quindi istituita una categoria in cui racchiudere tutto ciò che è auspicabile. Questa categoria è stata posta a modello e monito, ad argine e a confine di ciò che una società, in un determinato luogo e momento storico, considera accettabile in determinati ambiti del proprio funzionamento.

Il nostro pensiero, soprattutto da quanto è stato pervaso dalle dinamiche dell'industrializzazione, si è sviluppato intorno a questa idea pervasiva, comoda e forse utile sotto certi aspetti, l'illusione che un modello ideale, l'essere umano medio, esista nella realtà.

Alcuni di quei corpi e menti esclusi dalla categoria della normalità in quanto non conformi agli standard (standard ricavati da campioni quasi mai rappresentativi dell'intera popolazione) li abbiamo poi catalogati come cattivi, non idonei in un ambiente altamente standardizzato, di fatto escludendoli

arbitrariamente dalla partecipazione alla vita sociale. Anche in ambito professionale abbiamo dato scarso spazio alla diversità. Ma il fatto che l'uomo e la donna medi non esistano in natura non rende la normalità meno concreta, per lo meno negli effetti che questo concetto genera. La normalità esiste, altrimenti non staremmo a ripeterci costantemente quanto sia importante valorizzare la diversità. Esiste e si evolve. Certo, è un concetto astratto, un'invenzione umana, è una categoria artificiale, ma questo non la rende meno potente e reale.

È qui che risiede l'importanza del linguaggio, ed è anche per questo che non è un'entità astratta. Il nome che diamo alle cose e alle persone che non rientrano in determinati canoni, gli aggettivi che usiamo per descriverle, ci aiutano a stabilirne anche il valore. Se la nostra narrazione valuta negativamente tutto ciò che non è conforme a una determinata norma, allora questa diventa una gabbia dalla quale sarà impossibile uscire.

**La normalità è un concetto astratto, un'invenzione umana, è una categoria artificiale, ma questo non la rende meno potente e reale**

# Eccentricità, diversità, eudivergenza

L'aggettivo eccentrico è utilizzato per descrivere qualcuno o qualcosa che si discosta notevolmente dalla norma o dai comportamenti comuni.

Nelle scienze naturali, il termine "eccentrico" è utilizzato principalmente nell'ambito dell'astronomia per descrivere l'orbita di un corpo celeste, come un pianeta o un satellite, che è significativamente deviata dalla forma circolare o ellittica. In particolare, il termine eccentricità è utilizzato per quantificare questa deviazione dall'orbita circolare.

L'eccentricità è una quantità fondamentale per descrivere le orbite dei pianeti, delle comete e degli oggetti celesti in generale.

L'eccentricità è una caratteristica di qualcosa o qualcuno che è noto per comportamenti, opinioni, o stili di vita insoliti, non convenzionali o fuori dal comune. Gli individui eccentrici spesso si distinguono per la loro originalità, creatività o mancanza di conformità alle norme sociali tradizionali.

L'eccentricità può manifestarsi in vari aspetti della vita, come abiti, interessi, atteggiamenti, discorsi o azioni, e spesso porta a una percezione di unicità o eccentricità positiva. Tuttavia, può anche essere vista in modo negativo o critico da coloro che preferiscono la conformità ai modelli sociali tradizionali.

L'eccentrico è spesso caratterizzato da un'indipendenza di pensiero, un'appartenenza a sottoculture o gruppi non convenzionali, e una propensione a sfidare le aspettative della società.

L'eccentricità può essere vista come una forma di espressione personale o come una reazione alla stasi delle convenzioni sociali, portando spesso a contributi significativi in vari campi come l'arte, la scienza, la moda, la cultura in generale o anche in ambienti strutturati come quelli lavorativi.

Gli eudivergenti sono dei devianti buoni, più bizzarri che nocivi, ed è questa categoria che vogliamo esplorare nel nostro discorso.

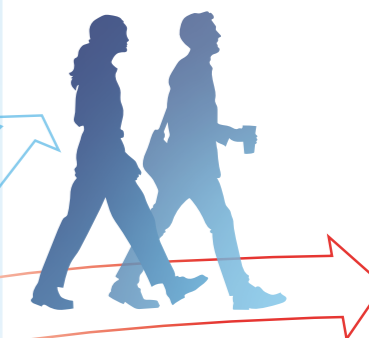
**L'eccentrico è spesso caratterizzato da un'indipendenza di pensiero, un'appartenenza a sottoculture o gruppi non convenzionali, e una propensione a sfidare le aspettative della società**



## EUDIVERGENZA

Eudivergenza è un neologismo da noi coniato che antepone la parola greca eu-, che significa buono, al termine divergenza che si riferisce a un processo, un concetto o un elemento che si discosta o si allontana da una direzione, un'idea o una tendenza preesistente. Può indicare una deviazione dalla norma o un cambiamento di rotta rispetto a un percorso convenzionale. Il termine può anche essere utilizzato per descrivere una persona o un pensiero che si allontana dall'ortodossia o dalle opinioni comuni, enfatizzando l'originalità o la non conformità.

L'eudivergenza implica quindi un cambiamento che porta a risultati desiderabili, miglioramenti o progressi. In altre parole, si tratta di una deviazione o un distacco da uno stato precedente in modo benefico, favorendo una condizione migliore o un miglioramento. Eudivergente può essere utilizzato per descrivere situazioni, idee o processi che si discostano in modo costruttivo dalla norma per ottenere risultati positivi o vantaggiosi.





# L'intreccio tra leadership e divergenza



**L'eudivergenza può quindi essere un tentativo di rinegoziare non solo i termini del lavoro, ma anche il senso dell'io all'interno delle Organizzazioni**

Abbiamo visto come la ribellione viene spesso misconosciuta: come disfunzione piuttosto che un'espressione dell'agire sociale. Guardando la ribellione in un contesto lavorativo attraverso le lenti della teoria del conflitto, vediamo come la tensione tra autorità e subordinazione possa essere una forza motrice per il cambiamento significativo e l'innovazione.

Max Weber, nel suo esame delle strutture di autorità<sup>[1]</sup>, illustra tre tipi di legittimità: razionale, tradizionale e carismatica. Nelle Organizzazioni quella prevalente è l'autorità razionale-legale, dove le regole, la razionalità e la burocrazia governano. Tuttavia, questo sistema ignora spesso l'individualità, spingendo i lavoratori a interrogarsi sulla percezione di un "gabbia d'acciaio" di regolamenti asfissianti, fenomeno che Weber stesso anticipò.

Parallelamente, Ralph Dahrendorf, partendo dal lavoro di Weber, sostiene che dove c'è autorità c'è conflitto. Nella sua teoria del conflitto il potere è spesso il catalizzatore della tensione sociale e, di conseguenza, della ribellione<sup>[2]</sup>. I lavoratori, sentendosi oppressi dalle disparità di potere, si mobilitano verso l'instaurazione di un equilibrio più favorevole.

Questa lotta per il potere non è puramente distruttiva. È, piuttosto, un'espressione della ricerca umana di riconoscimento. L'eudivergenza può quindi essere un tentativo di rinegoziare non solo i termini del lavoro, ma anche il senso dell'io all'interno delle Organizzazioni.

Nell'era della precarietà lavorativa e della ricerca di uno scopo, l'eudivergenza può stimolare la riforma delle policy e la riconsiderazione dei valori aziendali, promuovendo un ambiente che nutre l'individualità e l'autorealizzazione, catalizzando il cambiamento.

Un aspetto cruciale dell'eudivergenza è il suo rapporto con il contesto culturale. La soglia oltre la quale si passa dalla riaffermazione del sé alla disfunzione sociale varia ampiamente. In alcune culture, la conformità e l'armonia collettiva sono altamente valorizzate, e qualsiasi atto divergente, indipendentemente da quanto sia pacifico o costruttivo, può essere visto come aggressivo e inaccettabile. In altri contesti, l'espressione individuale e il dissenso sono considerati fondamentali per l'innovazione e il progresso, rendendo la divergenza un segno di leadership e di pensiero critico.

Come è possibile navigare tra l'affermazione dell'identità personale e il rispetto dei confini culturali? Laddove una digressione è in linea con i valori culturali, come l'autonomia nell'ambiente startup o l'innovazione nelle industrie creative, può essere accolta e persino incoraggiata. In contesti più tradizionalisti, però, la sfida diventa quella di esprimere dissenso in modo che sia coerente con i valori condivisi, forse attraverso il dialogo aperto piuttosto che attraverso la protesta aperta.

Interpretare le divergenze richiede una comprensione profonda non solo della natura umana, ma anche del tessuto culturale in cui si opera. Riconoscere e rispettare questi limiti è essenziale per garantire che la ribellione sia produttiva e arricchente, piuttosto che divisiva e distruttiva. In questa danza delicata tra l'io e il noi, si trova la vera arte della coesistenza umana, anche all'interno degli spazi lavorativi.

**Interpretare le divergenze richiede una comprensione profonda non solo della natura umana, ma anche del tessuto culturale in cui si opera**

<sup>[1]</sup> Max Weber, "Economia e società" (Wirtschaft und Gesellschaft).

<sup>[2]</sup> Ralf Dahrendorf, "Class and Class Conflict in Industrial Society".



# Cultura e divergenza: la sfida dell'accettazione

**Questa  
discrepanza globale  
nell'accettazione  
della divergenza  
solleva  
questioni cruciali**

Nel panorama della sociologia, l'eccentricità – quel carattere distintivo e peculiare che alcuni individui mostrano nel loro comportamento – è stata oggetto di molti studi.

Robert Franzese nel suo lavoro<sup>[3]</sup> esplora profondamente queste deviazioni dalla norma e la relativa accettazione dell'eccentricità tra le diverse culture.

Franzese mette in luce come la divergenza<sup>[4]</sup> non sia un fenomeno oggettivo, ma piuttosto il risultato di una costruzione sociale, soggetta a interpretazioni e norme culturali.

L'eccentricità, un sottoinsieme della devianza, è spesso percepita in modo diverso a seconda del contesto culturale. Può essere vista come un segno di originalità e genialità ma anche come minaccia all'ordine sociale e alla conformità.

Questa discrepanza globale nell'accettazione della divergenza solleva questioni cruciali. Ci invita a riflettere su quanto siano radicate le nostre norme e aspettative e su come queste strutture influenzino la nostra interpretazione dei comportamenti non conformi, considerando una prospettiva più inclusiva: una che riconosca il valore e la ricchezza che l'eccentricità può portare a una cultura. La diversità del pensiero e del comportamento è fondamentale per l'innovazione sociale e culturale.

Un'accettazione che non è priva di sfide. Le culture con radici profonde in tradizioni e norme rigide possono trovare difficile accogliere l'eccentricità. Una resistenza che può creare ambienti in cui gli individui si sentono oppressi, incapaci di esprimersi liberamente. Proprio questa tensione può servire come catalizzatore per il cambiamento, stimolando il dialogo e la riflessione critica sulle norme culturali.

<sup>[3]</sup> Robert J. Franzese - "The Sociology of Deviance: Differences, Tradition, and Stigma".

<sup>[4]</sup> Nell'accezione in cui viene utilizzato il termine all'interno di questo documento (NdR).

La sfida più grande è considerare come le nostre culture accolgono o respingono l'eudivergenza, riflettendo sulle implicazioni più ampie di queste reazioni. L'eudivergenza, con la sua capacità di sfidare, interrogare e ispirare, è un elemento vitale della nostra umanità condivisa. Nella nostra marcia verso società più inclusive e innovative, l'accettazione dell'eudivergenza non è solo desiderabile, ma essenziale.

## I CRITERI PER DETERMINARE L'EUDIVERGENZA

I limiti della devianza accettabile sono definiti da una complessa rete di fattori sociali, culturali e situazionali, i quali variano notevolmente da una comunità all'altra e si evolvono nel tempo. La determinazione di ciò che è considerato "eccentrico" piuttosto che "deviante" può dipendere da vari elementi chiave:

### Norme culturali

Ogni società ha le sue norme stabilite, ovvero le regole non scritte che governano i comportamenti accettabili. Ciò che è considerato una devianza in una cultura potrebbe essere la norma in un'altra. Le norme culturali sono spesso radicate in tradizioni, credenze religiose e valori fondamentali e, di conseguenza, stabiliscono i confini di ciò che è socialmente accettabile.

### Contesto e situationalità

Il contesto gioca un ruolo cruciale. Una determinata forma di comportamento potrebbe essere considerata accettabile o addirittura celebrata in un contesto (ad esempio, l'espressione artistica o la protesta politica) e considerata inaccettabile in un altro (come in contesti formali o luoghi di culto).

### Potere e autorità

Chi detiene il potere in una società ha una notevole influenza sulla definizione della devianza. Questo può includere governi, istituzioni religiose, media e altre autorità influenti. Possono etichettare comportamenti come devianti per preservare lo status quo o esercitare controllo sociale.

### Cambiamento sociale e tolleranza

Col passare del tempo, le società possono sviluppare una maggiore tolleranza per comportamenti che una volta erano considerati devianti, spesso a seguito di movimenti sociali, cambiamenti legislativi, o evoluzione dei valori culturali. Questa dinamicità sociale influisce significativamente sui limiti della devianza accettabile.

### Risposta della comunità

La reazione della comunità locale a comportamenti specifici può consolidare o ridefinire i confini della devianza accettabile. Ad esempio, un sostegno comunitario forte verso un individuo o un'idea può spostare percezioni precedenti e accrescere l'accettazione.

I limiti della divergenza ritenuta accettabile sono dunque in uno stato di flusso, modellati da forze culturali, sociali e politiche. L'eudivergenza, situata in una zona grigia tra l'accettazione e la devianza, naviga in questi limiti, spesso sfidando le società a esaminare e, talvolta, a rinegoziare i propri valori e tolleranze.

# I crediti di eccentricità

Guadagnare prestigio per attivare il cambiamento



Leader e manager apprezzano le persone che prendono l'iniziativa di offrire aiuto, costruire reti, raccogliere informazioni e chiedere feedback. Ma c'è una forma di iniziativa che viene penalizzata: ribellarsi allo status quo. In uno studio<sup>[5]</sup> condotto nei settori della produzione, dei servizi, del retail e delle no profit, più spesso i dipendenti comunicavano idee e preoccupazioni ai superiori, meno probabilità avevano di ricevere aumenti e promozioni nell'arco di due anni. E in un esperimento, quando i soggetti esprimevano le proprie obiezioni al razzismo, venivano tacciati di ipocrisia da persone che invece non si opponevano al razzismo. Ne emerge che si tratta di una forma d'iniziativa che può sfociare nella solitudine.

Per comprendere le barriere contro cui ci si scontra quando si è portatori di cambiamento, dobbiamo distinguere due dimensioni della gerarchia sociale che spesso vengono erroneamente assimilate: il potere e il prestigio. Il potere consiste nell'esercitare autorità sugli altri; il prestigio consiste nell'essere rispettati e ammirati. Quando cerchiamo di influenzare gli altri e scopriamo che non ci rispettano, scatta un circolo vizioso di risentimenti. Nel tentativo di imporre la nostra autorità reagiamo ricorrendo a comportamenti sempre più irrispettosi.

Bisogna allora guadagnarsi il rispetto e accumulare quelli che lo psicologo Edwin Hollander chiamava «crediti di eccentricità»: il permesso di deviare dalle aspettative del gruppo. I crediti di eccentricità si accumulano attraverso il rispetto, non il livello gerarchico: si basano sui contributi offerti. Stronchiamo sul nascere le iniziative di un individuo di un livello gerarchico basso che cerca di sfidare lo status quo, ma tolleriamo e a volte applaudiamo le stravaganze di una star che gode di grande prestigio.

<sup>[5]</sup> Bonoit Monin, Pamela J. Sawyer, e Mattheew J. Marquez, "The reaction of model rebels: resenting those who do the right things", Journal of Personality and Social Psychology.



## L'importanza del carisma

La persona eudivergente è quella in grado di influenzare chi lo segue. Quindi in grado di portare gli altri ad accettarlo, a fidarsi delle sue idee ed essergli leale. Deve essere un leader carismatico. Il sociologo Max Weber ha introdotto il concetto di carisma all'interno delle scienze sociali nel 1922. Il leader carismatico doveva possedere qualità straordinarie, doveva distinguersi. Weber parla di una persona sicura di sé, determinata, attiva, energica e con una forte etica. Allo stesso modo indicava una sorta di magnetismo che gli dava la parvenza di un salvatore.

Si tratta di un leader che emerge in tempi di crisi. Serve insomma anche un ambiente che permetta un ingresso in scena eroico e una fine trionfale.

Si tratta di una persona che doveva dare l'esempio e ispirare gli altri. Essere dotato di capacità straordinarie ed essere anche in grado di promuovere le sue idee e ciò in cui crede in maniera convincente.

**La persona eudivergente è quella in grado di influenzare chi lo segue**

## IL PROFILO DEL LEADER CARISMATICO

### Abilità

Il leader deve essere competente nelle materie in cui vuole portare un cambiamento, deve essere accogliente di fronte alla competenze altrui.

### Tratti di personalità

Questo tipo di leader è una persona che ha una buona fiducia in sé stessa, entusiasta, tollera l'ambiguità e l'incertezza, è meno difensiva e più aperta, onesta e generosa degli altri. È una persona proattiva, che opera nell'ottica di prevedere quello che potrebbe succedere e quindi anticipare problemi e soluzioni. Riconosce meno l'autorità, esprime molte emozioni ed è profondamente convinto dell'etica dietro alle proprie idee.

### Fiducia in sé

Il leader dimostra agli altri piena fiducia nelle sue capacità e opportunità di riuscire nei compiti che si è prefissato.

### Mancanza di conflitti interni

È in grado di mantenere la fiducia in sé nonostante le crisi, i problemi e le difficoltà che si pongono sulla sua strada. I suoi ideali, inoltre, sono una guida per le sue azioni. Sapendo di agire alla luce di una scelta etica, riescono a sopportare le conseguenze di scelte difficili.

### Comportamento

Il leader è in grado di coinvolgere, ispirare e motivare grazie ai suoi tratti di personalità e alla sua espressività.

### Autodeterminazione

Vogliono, ha ciò che vuole, ha uno scopo preciso e lo persegue con tutte le sue forze. Ha un forte senso del dovere e di responsabilità.

### Eloquenza e retorica

Il leader carismatico è in grado di coinvolgere le altre persone con la forza dei suoi discorsi, questi ultimi permettono di visualizzare obiettivi a lungo termine dell'azione, forniscono la giustificazione morale per agire e sottolineano l'importanza della speranza e della fiducia.

### Disposizione al sacrificio

Il leader si impegna ai massimi livelli nell'azione che intende intraprendere, tollerando anche un maggior livello di abnegazione e disposizione al sacrificio.

### Alti livelli di energia e attività

Il leader si distingue per la sua vitalità, ottimismo, energia e proattività.

### Consapevolezza

Il leader carismatico è in grado di dirigere gli sforzi dei suoi alleati verso obiettivi chiari e importanti, con una forza tale da essere in grado di distoglierli dalle loro preoccupazioni quotidiane.



## La forza dell'allyship

Avere carisma non basta, avere le giuste alleanze risulta di fondamentale importanza, perché se l'inclusione porta mantenimento, innovazione e coinvolgimento, il pregiudizio e l'esclusione possono danneggiare le aziende e le rispettive culture. Alla base di tutto questo c'è una parola: "allyship".

## ALLYSHIP

Il termine definisce "l'esprimere un'alleanza", un processo continuo in cui qualcuno con privilegi e potere prima cerca di comprendere le esperienze e le tipicità di un gruppo di persone "diverse" e spesso emarginate, per poi infine entrare in empatia e instaurare relazioni con quelle persone per valorizzare le loro unicità.

Una persona eudivergente deve trovare nell'organizzazione la giusta alleanza. Esistono vari tipi di relazioni nei contesti professionali. Ogni tipo di relazione è diverso. Esistono due tipi di rapporti che rivestono importanza nell'organizzazione.

### ● Alleati professionali

Un alleato è una persona che periodicamente viene consultata in cerca di confronti, in quanto la fiducia che intercorre è molto alta. Con un alleato è possibile cogliere opportunità e c'è una continua ricerca di ambiti in cui è possibile collaborare insieme. Gli alleati spesso condividono un network di conoscenze, facilitandone l'espansione. In presenza di un conflitto, c'è collaborazione reciproca per una risoluzione. Si tratta di un rapporto che non è soggetto a incrinazioni nel caso in cui ci siano momenti particolarmente difficili.



### ● Legami deboli e conoscenze

Gli alleati, data la natura del legame, sono pochi. E ben più alto il numero dei contatti più deboli e dei conoscenti, anch'essi rivestono un ruolo importante nella tua vita professionale. I sociologi definiscono i "legami deboli" gli individui con cui hai passato una quantità limitata di momenti a bassa intensità ma con cui hai comunque un rapporto amichevole.







Molto spesso i gruppi di persone che hanno qualcosa in comune limitano le opportunità di entrare in contatto con esperienze, opportunità e informazioni totalmente nuove. Più forte è il legame che si instaura con una persona, più è probabile che le due parti si rispecchino sotto diversi aspetti, e che ci sia l'intenzione di presentarla ad una rete di colleghe e colleghi. Da un punto di vista emotivo è meraviglioso. È divertente svolgere attività in gruppo con persone con cui si hanno molte cose in comune. Da un punto di vista informativo, però, tale interconnessione potrebbe essere limitante poiché le stesse informazioni vengono riciclate attraverso la rete locale di individui che hanno una mentalità simile.

I legami deboli, invece, di solito risiedono al di fuori del giro più ristretto. Essi possono avere la funzione davvero unica di gettare un ponte verso altri mondi, e di conseguenza possono inoltrarti informazioni e opportunità di cui non sei al corrente. È inoltre fondamentale conoscere persone che operano in nicchie o settori diversi e possano agevolare il tuo cambiamento di rotta. Come scrive Herminia Barra nel suo volume "Identità al lavoro", a volte i legami forti che ci conoscono più di chiunque altro sono quelli che probabilmente vorrebbero supportarci nella nostra transizione, invece "tendono a rafforzare o perfino a cercare disperatamente di preservare la vecchia identità di cui stiamo cercando di disfarcì".

# Gli effetti a breve e lungo termine dell'eudivergenza

**Questa riconfigurazione della normalità ha il potenziale per creare uno spazio più inclusivo**

L'eudivergenza porta con sé delle conseguenze sottili - ma profonde allo stesso tempo - sulla concezione di "normalità" in un contesto lavorativo. Quando gli individui sfidano lo status quo, pongono, in effetti, una domanda critica alla collettività: "Questo modo di operare corrisponde alla nostra integrità e aspirazioni più profonde?" La risposta a questa domanda può perturbare e, eventualmente, riconfigurare la comprensione di ciò che è considerato normale.

Nel breve termine, la divergenza può causare disordine, una frattura nella routine consolidata che può essere sia sconcertante sia liberatoria. Un turbamento che può causare una fase di instabilità, durante la quale le norme possono essere rinegoziate. Ciò può variare da piccole modifiche nelle policy interne a rivoluzioni copernicane nella cultura aziendale, a seconda dell'intensità e della portata della ribellione.

Tuttavia, le conseguenze a lungo termine sono quelle più significative. Una volta che la polvere si deposita, ciò che era una volta "ribellione" può diventare la nuova normalità. Questo processo di esternalizzazione di valori e comportamenti interni può portare a un ambiente di lavoro più autentico, dove le norme riflettono meglio le realtà e le aspirazioni dei suoi membri. In questo senso, la ribellione serve come un catalizzatore per l'autenticità, spingendo la collettività a confrontarsi con ciò che è stato precedentemente accettato senza esame critico.

Ancora più importante, questa riconfigurazione della normalità ha il potenziale per creare uno spazio più inclusivo. Le norme che vengono sfidate attraverso la ribellione sono spesso quelle che hanno escluso o marginalizzato determinate voci. Quando questi sistemi rigidi vengono smantellati, c'è spazio per una pluralità di esperienze e identità che erano precedentemente confinate ai margini.



La divergenza ci ricorda che la "normalità" non è statica. È una costruzione sociale soggetta a revisione e ricostruzione. Le ribellioni, grandi e piccole, sono i momenti che esigono questa revisione, spingendo la società verso versioni di sé che sono più complesse, empatiche e autenticamente riflettenti della varietà dell'esperienza umana. Così, mentre l'eudivergenza può essere tumultuosa nella sua immediatezza, la sua eredità può essere una di crescita, comprensione e, in definitiva, di un senso rinnovato di ciò che significa essere una comunità di individui cooperanti.



Questo Report è stato prodotto dall'Osservatorio della Content Factory BIP. La BIP Content Factory osserva, analizza, ascolta, pensa e realizza. Soprattutto realizza. Articoli, Podcast, Studi e tanto altro ancora. Partiamo sempre dal contenuto e mai dal contenitore, dal pensiero dell'azienda e non dal calendario editoriale fine a sé stesso. Per noi il contenuto non può prescindere dal valore: dati, numeri e parole viaggiano assieme. Valorizziamo il capitale divulgativo di BIP, guidando persone e business dalla strategia all'execution creando un ecosistema narrativo. Noi ci mettiamo il nostro know how, tu prometti di seguirci.

**AUTORI****Alessia Canfarini***Equity Partner & Head of Human Capital COE | BIP***Luca Monaco***Global Head of Creative & Production | BIP***Francesca Di Mari***Head of External Communication | Sketchin - BIP Group***Matteo Maria Munno***Content Editor | BIP***Andrea Parma***Content Designer | Sketchin - BIP Group*





**HERE TO DARE**

**Bip** è la società di consulenza internazionale del XXI secolo.  
Liberi da un retaggio tecnologico che ci avrebbe costretto ad imporre prodotti complessi e competenze di cui nessuno ha più bisogno.  
Liberi da una tradizione professionale abituata a separare la strategia dall'esecuzione.  
Liberi da un modello culturale che chiedeva di fare di più e più a lungo, mentre noi vogliamo fare meglio e prima.  
Liberi di osare