

## ***Il coraggio di cambiare!***

***Vincenzo Perrone, Professore di Organizzazione di Impresa***

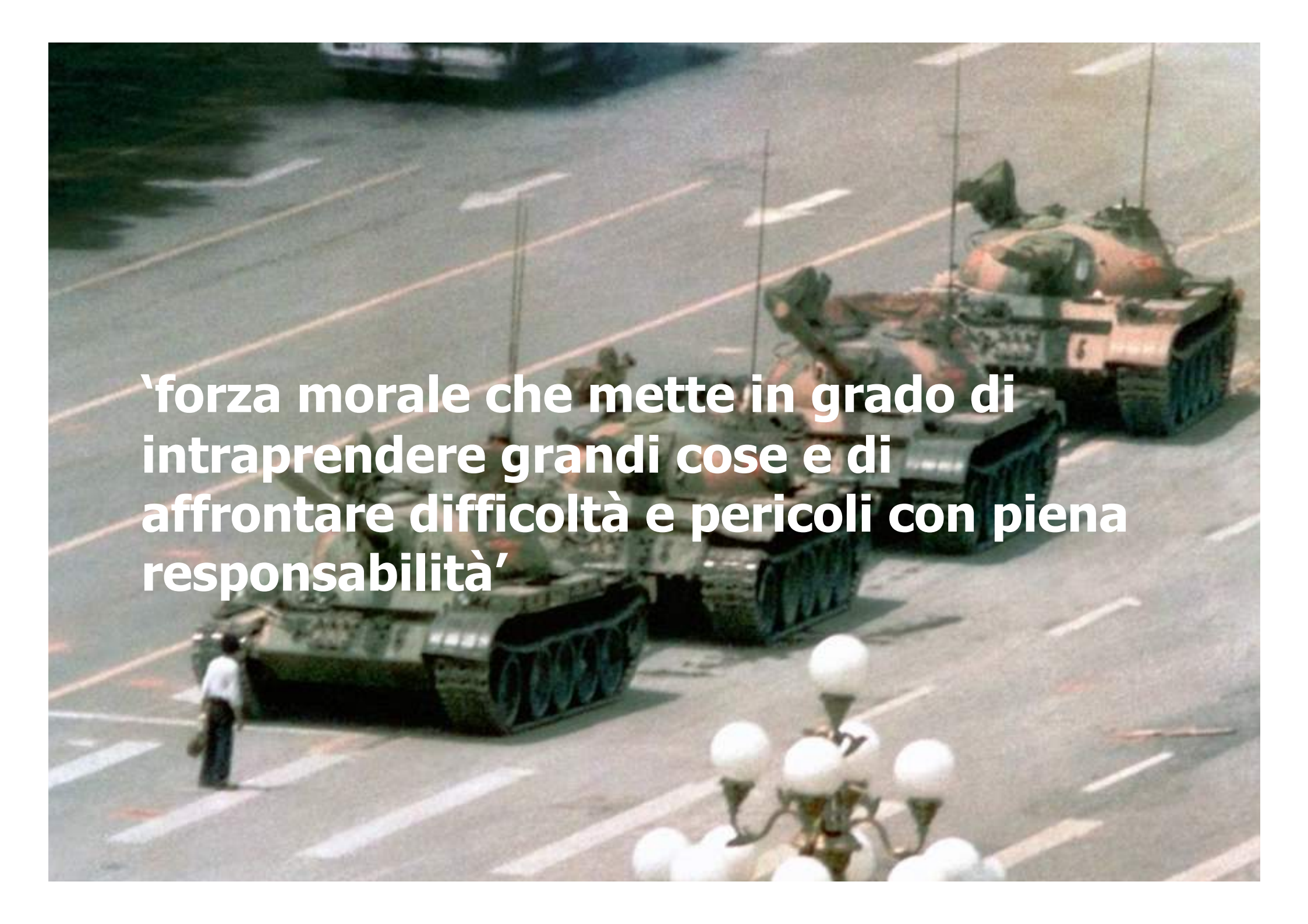
Disal 1 marzo 2018, Torino

## **Il coraggio uno non se lo può dare.....**

---

Don Abbondio (il lettore se n'è già avveduto) non era nato con un cuor di leone. Ma, fin da' primi suoi anni, aveva dovuto comprendere che la peggior condizione, a que' tempi, era quella d'un animale senza artigli e senza zanne, e che pure non si sentisse inclinazione d'esser divorato. La forza legale non proteggeva in alcun conto l'uomo tranquillo, inoffensivo, e che non avesse altri mezzi di far paura altrui. .... Il nostro Abbondio non nobile, non ricco, coraggioso ancor meno, s'era dunque accorto, prima quasi di toccar gli anni della discrezione, d'essere, in quella società, come un vaso di terra cotta, costretto a viaggiare in compagnia di molti vasi di ferro. Aveva quindi, assai di buon grado, ubbidito ai parenti, che lo vollero prete. Per dir la verità, non aveva gran fatto pensato agli obblighi e ai nobili fini del ministero al quale si dedicava: procacciarsi di che vivere con qualche agio, e mettersi in una classe riverita e forte, gli eran sembrate due ragioni più che sufficienti per una tale scelta. Ma una classe qualunque non protegge un individuo, non lo assicura, che fino a un certo segno: nessuna lo dispensa dal farsi un suo sistema particolare.. Il suo sistema consisteva principalmente nello scansar tutti i contrasti, e nel cedere, in quelli che non poteva scansare. Neutralità disarmata in tutte le guerre che scoppiavano intorno a lui.... Se si trovava assolutamente costretto a prender parte tra due contendenti, stava col più forte, sempre però alla retroguardia, e procurando di far vedere all'altro ch'egli non gli era volontariamente nemico: pareva che gli dicesse: ma perché non avete saputo esser voi il più forte? ch'io mi sarei messo dalla vostra parte.



An aerial photograph showing a line of military tanks on a city street. A lone person in a white shirt and dark pants stands in the foreground, facing the tanks. The tanks are arranged in a line, moving away from the person. The street has white lane markings and a crosswalk. A decorative light fixture with several white globe lights is visible in the bottom right corner.

**'forza morale che mette in grado di intraprendere grandi cose e di affrontare difficoltà e pericoli con piena responsabilità'**

- E' possibile "darsi il coraggio" di cambiare?
- Possiamo evitare di cambiare?
- Quali caratteristiche individuali e di gruppo favoriscono i processi innovativi? Quali contesti organizzativi rischiano invece di uccidere l'innovazione?

# **Possiamo evitare il cambiamento?**

***NO: è impossibile ottenere  
risultati **differenti**  
continuando a fare le stesse  
cose nello stesso modo!***

危机

**Wej.ji**

## Crisi come occasione di giudizio e discernimento...

**crise** e **crisi** = *lat.* CRISIS dal *gr.* KRISIS, che tiene a KRINÒ *separo*, e *fig. decido* (v. *Cernere*). — *Generic.* Momento che separa una maniera di essere o una serie di fenomeni da altra differente, o anche Piegna decisiva che prende un affare. — Più speciame. Subitaneo cangiamento in bene o in male nel corso di una malattia, da cui si giudica, si decide la guarigione o la morte; *fig.* Stato di un uomo agitato da vive passioni, in cui egli sta per prendere qualche grave deliberazione; Stato anormale e pericoloso di un paese agitato da partiti o guerre civili; Sospensione nella regolarità del movimento di scambio, che costituisce il commercio.

# INNOVAZIONE

Una innovazione è una nuova idea, che può anche essere una ricombinazione di idee vecchie, uno schema che sfida l'ordine esistente, una formula o un approccio percepiti come nuovi dagli individui coinvolti.

L'innovazione come processo è lo sviluppo e l'implementazione di nuove idee da parte di persone che entrano per questo in relazione di scambio tra loro all'interno di un contesto istituzionale che offre regole, vincoli e incentivi a questo processo.



**Sappiamo perfettamente, in teoria, quello che serve migliorare**

**Sappiamo anche che la differenza la fanno davvero le persone ed il modo con il quale riescono a lavorare insieme**

**Ma allora perché è così difficile cambiare e fare funzionare bene le nostre istituzioni?**

**Perché è così difficile coinvolgere davvero le persone?**

# PERCHE' FACCIAMO COSI' FATICA A

Il coraggio di cambiare.

## CAMBIARE?

**Perchè cambiare costa. Si cambia quando si rispetta la disequazione del cambiamento:**

$$a + b + c > d$$

- **A = Insoddisfazione diffusa (estesa a tutto il personale e non solo al top management) per il presente +**
- **B = Una visione chiara e attraente del futuro (che ispiri e motivi toccando anche le emozioni) +**
- **C = Una conoscenza esplicita e precisa delle prime tappe concrete che produrranno il cambiamento >**
- **D = I costi (economici, psicologici e politici) del cambiamento stesso per gli attori coinvolti**

***Per cambiare davvero occorre sapere combinare visione con azione coerente:***

***Formulazione della strategia***

- ***Perché?***
- ***Cosa?***
- ***Quando?***
- ***Dove?***

***Implementazione della strategia***

- ***Come?***
- ***Chi?***

***Una visione senza azione coerente è una allucinazione!***

# La strategia è sempre una risposta ad una sfida, un passaggio attraverso una difficoltà:



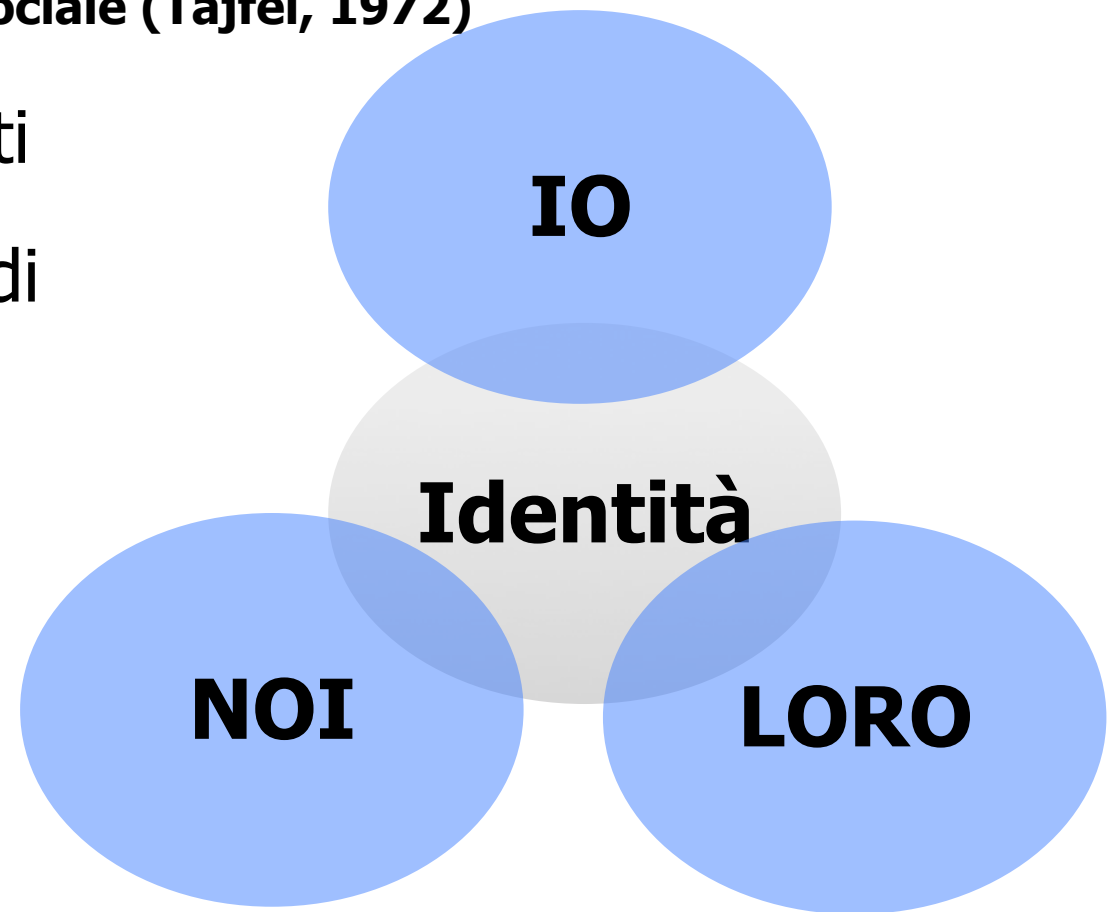
- Qual è la nostra diagnosi della situazione?
- Qual è la sfida che dobbiamo assolutamente vincere?
- Quale politica può consentirci di vincere la sfida?
- Quali sono le azioni coerenti con quella politica che possiamo concretamente mettere in atto?

# ***Per cambiare occorre un soggetto: un **NOI!*****

*Il coraggio di cambiare!*

Consapevolezza **Identità Sociale (Tajfel, 1972)**  
dell'individuo di appartenere a determinati gruppi sociali unita al significato emozionale o di valore che la partecipazione al gruppo ha per l'individuo

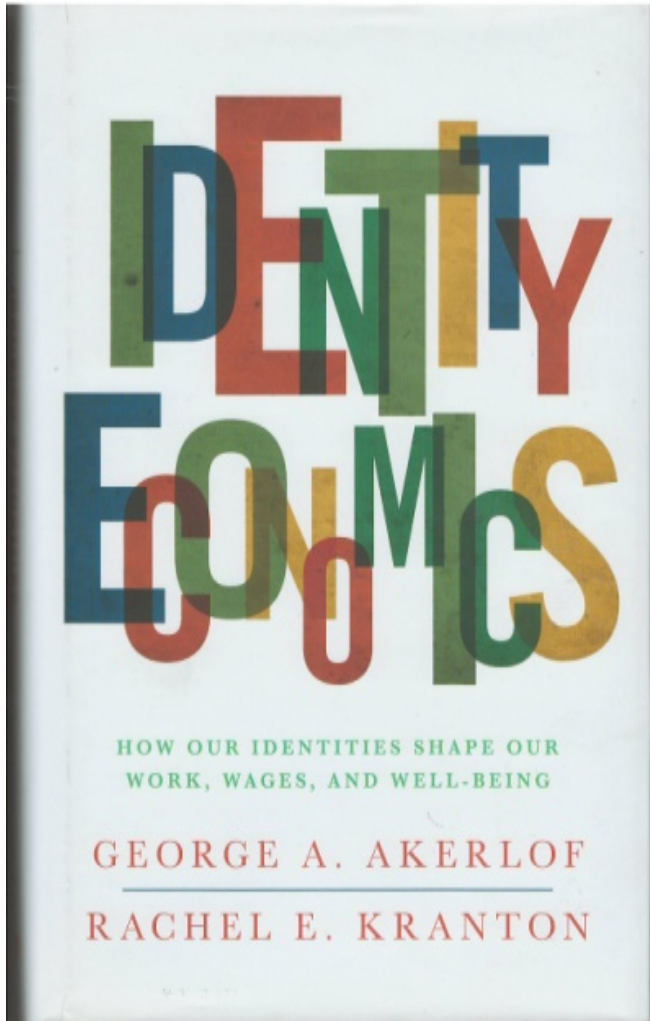
Si tratta di un atteggiamento con componente cognitiva (conoscenza della appartenenza); emotiva (amo il mio gruppo/odio i gruppi diversi dal mio); valutativa (appartenere è bene/male)



***"Un noi che non è circoscritto da un loro, nemmeno si costituisce" G. Sartori, 2000***

# ***Persino l'economia ha scoperto il valore del "noi"...***

*Il coraggio di cambiare!*



**George A. Akerlof (Nobel laureate in Economics, 2001) *"This book builds an economics where tastes vary with social context. Identity and norms bring something new to the representation of tastes. [...]"***

***Identities and norms derive from the social setting. The incorporation of identity and norms then yields a theory of decision making where social context matter"* (p.6)**

# *Da cosa dipende l'identificazione con "noi"?*

Il coraggio di cambiare!

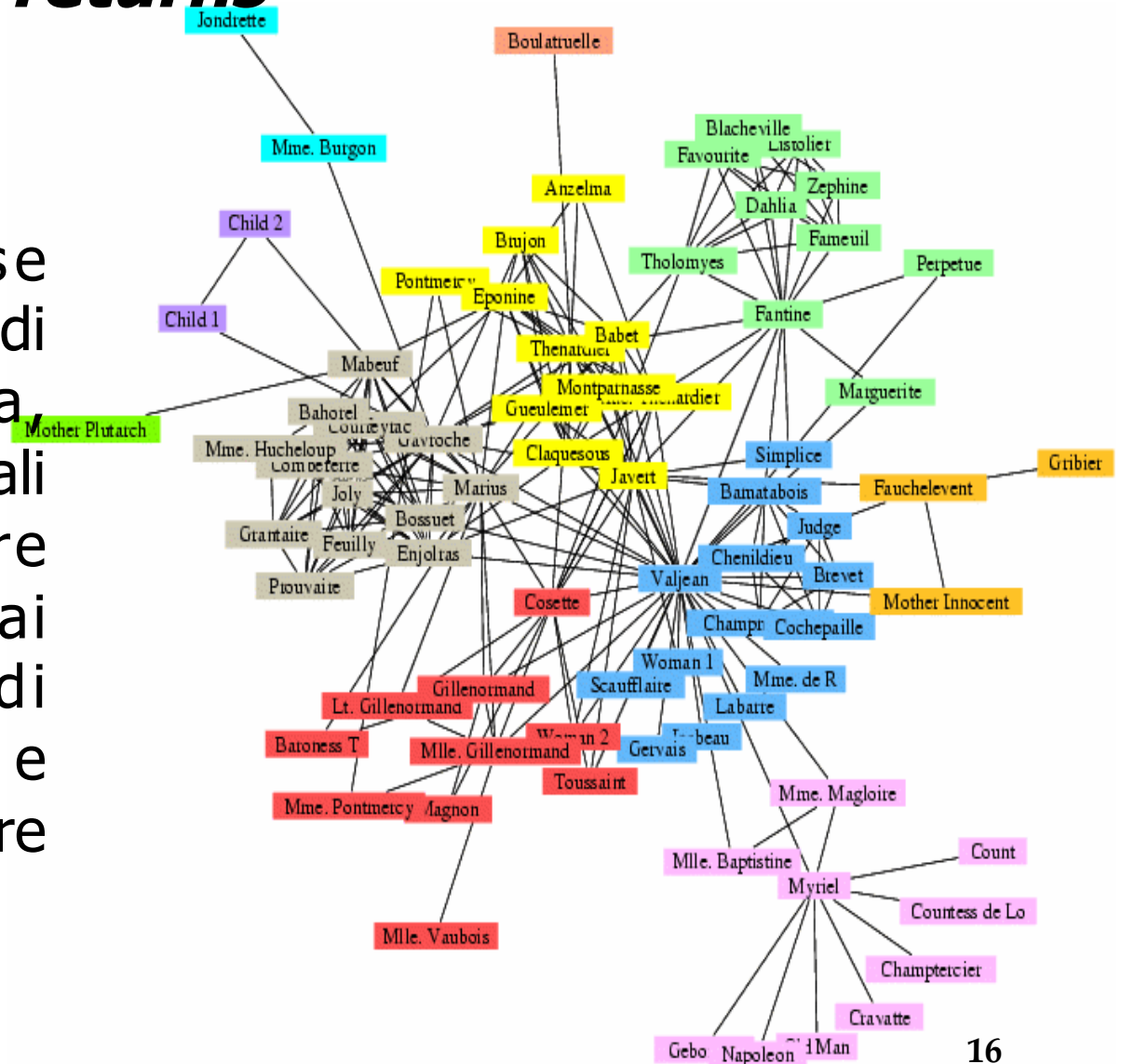
- 1. Prestigio e distintività del gruppo**
- 2. Condivisione degli obiettivi del gruppo**
- 3. Frequenza di interazione e cooperazione tra i membri del gruppo**
- 4. Numero di bisogni dell'individuo soddisfatti all'interno del gruppo**
- 5. Assenza di eccessiva competizione interna al gruppo**
- 6. Presenza di competizione con un "out-group" saliente**



***"Better connected people (firms) enjoy higher returns"***

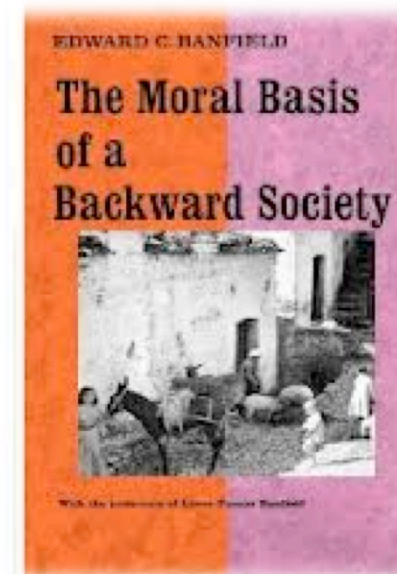
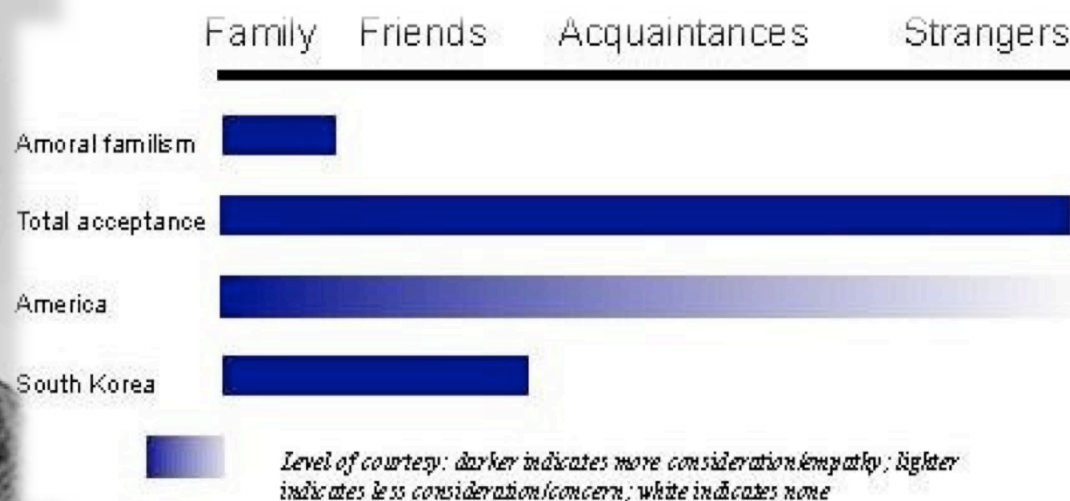
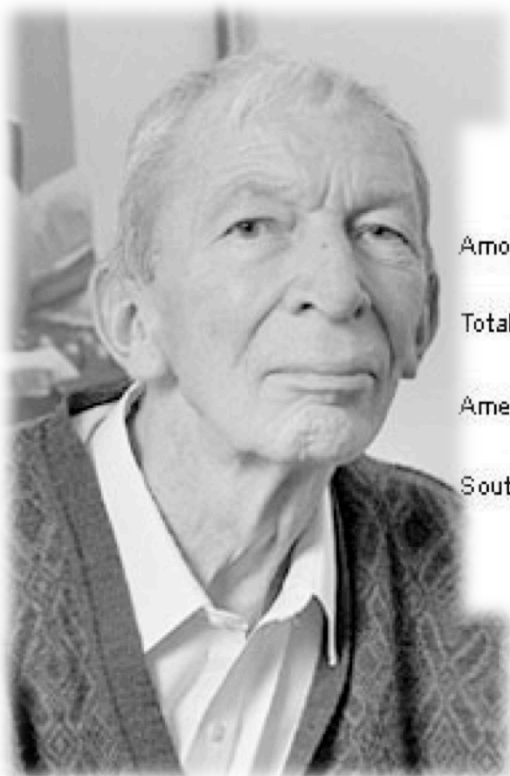
## CAPITALE SOCIALE

Il valore delle risorse (informazioni, idee, norme di comportamento, fiducia, cooperazione, etc.) alle quali un attore può accedere grazie alla forma ed ai contenuti della rete di relazioni in cui è inserito, e delle quali si serve per agire e raggiungere i propri fini.





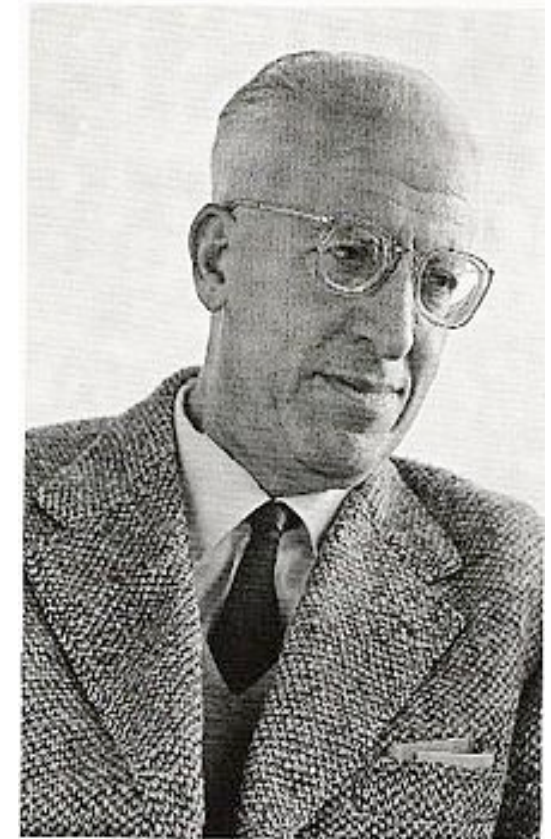
# Una questione cruciale: cosa *definiamo* come "noi"?



## Ascolto e dialogo alla base del senso del *noi*



***"la democrazia è una maniera di comportarsi, un modo di agire [...] Questo è [...] l'atteggiamento fondamentale dello spirito democratico: il tenere conto degli altri. [...]. Prima ancora che nella bocca, la democrazia sta nelle orecchie. La vera democrazia non è il paese degli oratori, è il paese degli ascoltatori, [...] La democrazia è dunque, in primo luogo, colloquio. [...]. La realtà è che la democrazia consiste non tanto nel diritto di parlare, quanto nel dovere di lasciare parlare gli altri"* Guido Calogero da *L'abc della democrazia* (1946) 117**



Il *noi* nasce dal riconoscere il valore dell'**interdipendenza**

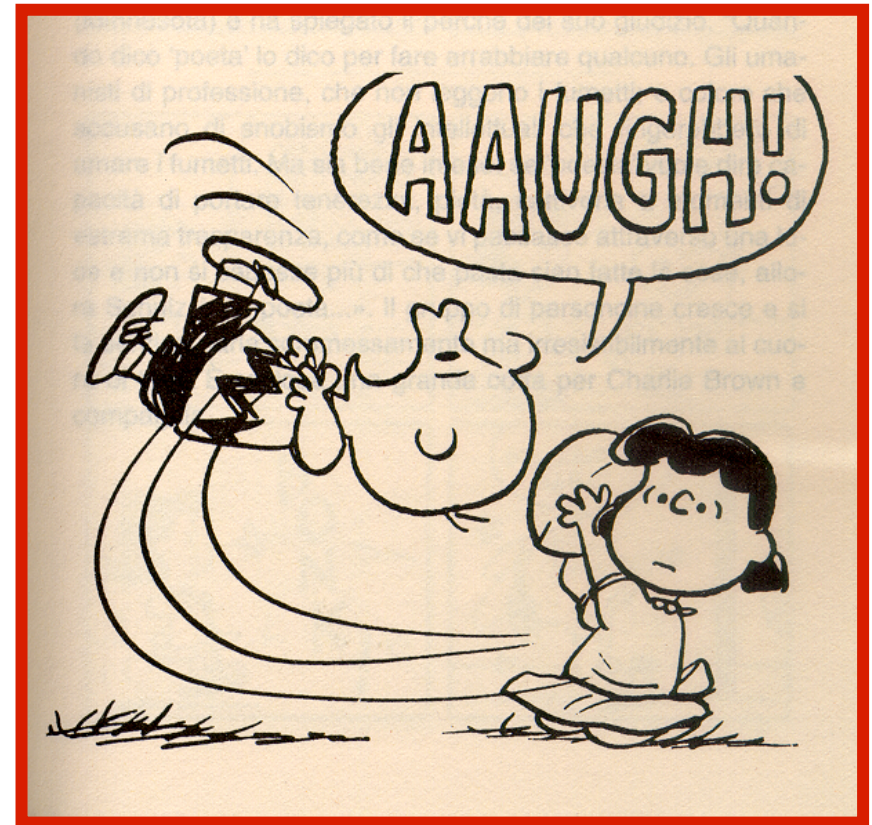


***Anche se riguarda  
l'individuo,  
l'avvenire ha sempre  
una dimensione  
sociale; dipende  
dagli altri (12)***



# Serve FIDUCIA, per cambiare bene insieme...

Definiamo la fiducia come la libera volontà di rendersi vulnerabile all'azione di un altro, basata su aspettative positive circa le sue intenzioni e i suoi comportamenti



# Quali aspettative sono necessarie perchè si sviluppi la fiducia?

***Predicibilità!***

***Affidabilità!***

***Equità!***

## ***BISOGNA SAPERE RICONOSCERE E GESTIRE LO STRESS CHE I CAMBIAMENTI PRODUCONO***

La ricerca ha individuato quattro fattori che conducono allo stress. Tutti sono tipici delle situazioni ad alta complessità (come la crisi che stiamo vivendo o i momenti di cambiamento):

- **Incertezza**
- **Mancanza di controllo**
- **Mancanza di informazioni**
- **Conflitto interpersonale**

**COSA POSSIAMO FARE PER RIDURRE IN NOI E NEGLI ALTRI LO STRESS CAUSATO DALLA NECESSITA' DI CAMBIARE E DI REAGIRE AD UN AMBIENTE CHE CAMBIA ?**

# Proteggiamo in noi e negli altri l'ottimismo e le **“illusioni positive”**

- **Illusione del controllo**
- **Illusione sulle proprie capacità**
- **Illusione sul futuro**



Per ridurre lo stress, favorire il lavoro di gruppo, aumentare la produttività e la soddisfazione delle persone occorre anche:

- 'Creare' e 'usare' occasioni di successo
- Aiutare noi stessi e gli altri a comprendere le situazioni (sense making)
- Riconoscere agli altri e a noi i buoni risultati raggiunti e criticare per correggere e migliorare
- Promuovere i diritti assertivi



*Il coraggio di cambiare!*



**DIVERSI UNICI E  
MIGLIORI**

**ECCELLENZA  
SCOLASTICA**

**CAPACITA'  
COMPETITIVA**

**PROGRAMMAZIONE**



## **IL DECALOGO DEL VOLO A VELA**

- 1. CONOSCI TE STESSO**
- 2. GUARDATI INTORNO E DENTRO:  
IMPARA**
- 3. CONTROVENTO NON SI VA: GIOCA CON  
PASSIONI ED EMOZIONI**
- 4. ORA E SEMPRE: RESILIENZA!**
- 5. APPROFONDISCI (CON SENSO  
CRITICO)**
- 6. MIGLIORA**
- 7. NON VOLARE DA SOLO**
- 8. IL FUTURO NON E' SOLO UNA  
MINACCIA E IL PASSATO NON E' SOLO  
UNA CONDANNA: RESPIRA!**
- 9. ANTICIPA I PROBLEMI: MEGLIO IL  
SENSO DI RESPONSABILITA' DEL  
SENSO DI COLPA**
- 10. IL CURRICULUM VITAE (CV) NON E' LA  
TUA VITA**



**Cambiare non è certo facile ....**

**OTTIMISMO**

**STRESS**

**Fiducia**

**TEAM**

**Coraggio**

**merito**

**INTEGRAZIONE**

***Vantaggio  
competitivo***

**organizzazione**

**strategia**

**MOTIVAZIONE**

***Forse una preghiera puo' aiutare....***

***Dio mi conceda la serenità di accettare le cose  
che non posso cambiare,***

***Il coraggio di cambiare quelle che posso  
cambiare,***

***E la saggezza necessaria per distinguere le une  
dalle altre***

The Serenity Prayer fu scritta dal teologo professor Reinhold Niebuhr nel 1926; viene recitata all'inizio delle riunioni degli Alcolisti Anonimi. E' citata da Kurt Vonnegut nella sua novella "Mattatoio numero cinque" "Slaughterhouse Five"