

# Qualche parola introduttiva

## La Comunicazione Trasformativa (CT) e perché può esserti utile

La CT consiste nell'utilizzo consapevole di specifiche capacità di comunicazione, incanalate nelle 4 Fasi del **Metodo CASE©** (Cognitiva, Analitica, Strategica, Esecutiva), per trasformare situazioni di conflitto in opportunità di raggiungere con meno dispendio di energie gli obiettivi di tutte le parti, spesso addirittura obiettivi migliori.

Il metodo CASE© ti guiderà con i suoi 9 Passi decisi verso la **trasformazione dei conflitti**, ma anche nel tuo ruolo quotidiano di *leader*; infatti il modello ha una sua applicazione in ogni situazione nella quale ti trovi a prendere decisioni e ti permette di mettere a fuoco tutti gli aspetti rilevanti perché queste possano avere effetti positivi e duraturi sulla tua attività. Si tratta di un vero e proprio ausilio al **decision making** grazie al quale scoprirai alleati preziosi e potrai ridurre al massimo l'effetto dell'incertezza nel raggiungimento dei tuoi obiettivi, attuando il più efficace *Risk Management*.

Per queste caratteristiche il Metodo CASE© si presta a molteplici applicazioni, ogni volta che vi siano comunicazione, relazioni, oppure scelte da fare o decisioni da prendere; capirai che questo significa poterlo utilizzare in ogni momento della tua vita, nelle sue molte sfumature.

Ecco perché affermo che la Comunicazione Trasformativa e il suo Metodo possono cambiare la tua vita in meglio, molto meglio.

Come farò spesso nel corso del testo te lo dico con la grafica.

Il conflitto è una situazione innaturale per quanto frequente, nella quale un ostacolo si frappone tra una persona e il raggiungimento dei suoi obiettivi.



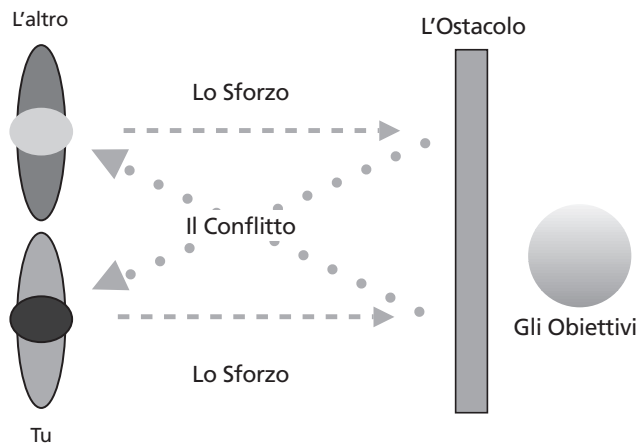
L'ostacolo genera l'illusione che sia un'altra persona – o più persone – a impedirci di raggiungere l'obiettivo o perseguire scopi incompatibili con il nostro; così sprechiamo la nostra energia per combatterci l'un l'altro.

Noterai che nel grafico ho situato la persona del tuo antagonista davanti a una barra chiamata "ostacolo", e così sei tu per esso; è l'ostacolo a impedirci di raggiungere i nostri obiettivi, ma per ragioni che approfondiremo, sembra invece che sia la persona a rendere vani tutti i nostri sforzi: ecco perché ho parlato d'illusione.

Vedremo che in situazioni con molteplicità di soggetti (gli *stakeholder*) possono essere anche i loro obiettivi a sembrare ostacolarci nel raggiun-

gere il nostro, ma per semplicità consideriamo una situazione “a due”.

Il primo movimento che la CT ti propone di fare è quello di sbarazzarti di quest’illusione e vedere la realtà: sia tu che il tuo antagonista avete obiettivi che non riuscite a raggiungere a causa di ostacoli (per semplicità nel grafico ho rappresentato un solo ostacolo più lungo).

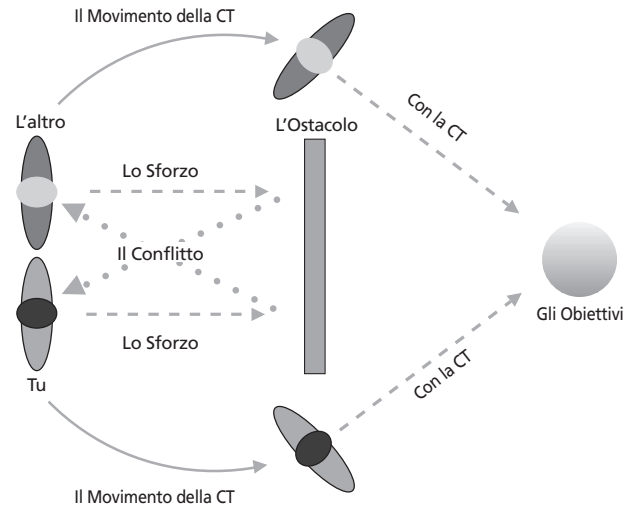


Il conflitto nasce dalla falsa percezione che la delusione causata dall’ostacolo provenga dall’altra persona e per questo tendiamo a concentrare la nostra aggressività su di essa.

La CT ti permette di effettuare un movimento tale da cambiare completamente l’angolo d’approccio agli obiettivi e usare la tua energia e il tuo sforzo in modo utile, efficiente ed efficace.

Grazie al Metodo CASE© scoprirai come superare gli ostacoli, trasformandoli in opportunità, facendo spesso di uno *stakeholder* inizialmente antagonista un alleato portatore di parte delle soluzioni insieme a te.

Questo può accadere in ogni situazione di conflitto in cui ti trovi, anche per i conflitti interiori, quando due priorità o desideri o progetti si scontrano poiché sembrano inconciliabili.



A maggior ragione questo aspetto della CT sarà utile quando parleremo dei conflitti all’interno o fra organizzazioni e allora scopriremo insieme il potenziale della Comunicazione Trasformativa come strumento per una gestione sostenibile e illuminata delle complessità.

Inoltre, dal momento che la vita è essenzialmente comunicazione e relazioni, e spesso accade di trovarci in situazioni di conflitto o dover prendere decisioni, capirai che la Comunicazione Trasformativa può essere molto utile a tutti, facilitando la ricerca collaborativa di soluzioni sostenibili.

Attento: come ogni libro, metodo o teoria, la Comunicazione Trasformativa può soltanto darti informazioni e strumenti necessari a compiere il movimento, per esempio il Metodo CASE©; applicarlo e fare il movimento, con perseveranza e impegno, sta a te.

Sappi anche che, come è capitato e capita a me e ai miei collaboratori, talvolta cadrà ancora nei vecchi schemi, come se avessi dimenticato tutto quel che avevi appreso con la CT.

Rialzati! Ricorda cosa affermò un leader che di successi ne ottenne di grossi, Winston Churchill:

“Il successo è l’abilità di passare da un fallimento all’altro senza perdere l’entusiasmo”.

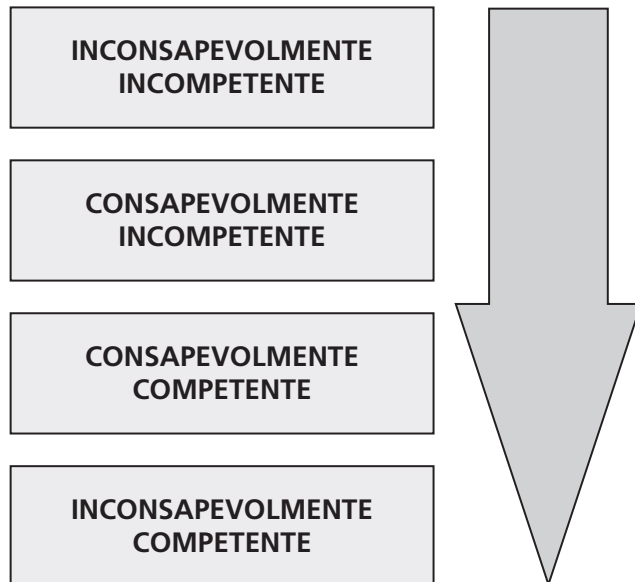
Il Metodo CASE© ti offre aiuto per rimetterti in piedi e riprendere il filo della risoluzione dei problemi senza che lo “scivolone” lasci tracce indelebili e danni duraturi.

Uno dei miei tanti insegnanti mi ha fatto un giorno dono di una descrizione preziosa del processo di apprendimento: prima siamo “inconsapevolmente incompetenti”, poi diventiamo “consapevolmente incompetenti”, e cominciamo a imparare.

Il passo successivo è diventare “consapevolmente competenti”, cioè abbiamo le conoscenze e mettiamo attenzione e costanza per applicarle.

L’ultimo gradino è diventare “inconsapevolmente competenti”: ciò che abbiamo appreso è diventato parte integrante del nostro essere e per metterlo in pratica non serve alcun impegno, poiché viene da sé.

Sviluppo della competenza



Parimenti, nell’apprendere il Metodo CASE© passo dopo passo la tua comunicazione diventerà au-

tomaticamente efficace e l’energia che metterai nel raggiungere i tuoi obiettivi sarà utilizzata in modo sempre più efficiente, permettendoti di conquistare con crescente facilità un successo dopo l’altro.

## Com’è nato il Metodo CASE©?

La Comunicazione Trasformativa l’ho sviluppata nel corso di decenni d’attività d’insegnamento e consulenza nel campo della comunicazione e trasformazione dei conflitti sia a livello micro, interpersonale, che *meso* e *macro*, nelle e tra organizzazioni o sistemi sociali; potremmo perciò dire che è “nata da sé”, un passo dopo l’altro.

Essa nasce dall’integrazione del mio percorso professionale d’imprenditore e *manager*, che mi ha portato a gestire imprese in vari settori, dall’edilizia ai beni di lusso alle telecomunicazioni, con quello d’appassionato ricercatore nel campo degli studi moderni sulla pace e dell’applicazione dei metodi della risoluzione dei conflitti al mondo delle professioni e delle imprese.

Come vera e propria metodologia essa è stata formalizzata e strutturata nel Metodo CASE© solo nel 2012-2013, quando dai *feedback* che ricevevo era ormai provato che applicarla migliora la vita delle persone, rendendole più felici e prospere, e facilita il lavoro nelle organizzazioni permettendo di utilizzare al massimo il potenziale di ogni persona, valorizzandone carattere e talenti<sup>1</sup>.

L’ho strutturata in metodo perché più persone e organizzazioni possano approfittarne e divenire

1. Concordo su questo punto pienamente con le conclusioni dell’articolo di B. Groysberg e M. Slind, *Leadership is a conversation*, Boston, Harvard Business Review, June 2012: “I leader intelligenti trovano modi di usare la conversazione, di gestire i flussi informativi in un modo onesto e aperto. La trasmissione unilaterale dei messaggi è un relitto del passato... Ma le persone ascolteranno una comunicazione che sia intima, interattiva, inclusiva e intenzionale”.

più efficaci nel raggiungere e superare i propri obiettivi senza fatica.

La sua efficacia nello *stakeholder engagement*, cioè il coinvolgimento nelle strategie e nelle azioni quotidiane delle organizzazioni di quanti ne sono influenzati o ne influenzano la vita, la rende uno strumento formidabile per l'impresa moderna, immersa in un contesto fortemente interattivo e competitivo.

Il Metodo CASE© risulta anche particolarmente adatto all'applicazione preliminare e integrata ai *performance frameworks* – ad es. il Baldrige negli USA o l'EFQM in Europa – e dei sistemi di *management*, ISO31000 – *Risk Management Framework* per primo: il miglior modo per prevenire i rischi negativi e cogliere le opportunità è infatti quello di stabilire comunicazioni efficienti e fluide tra tutti i protagonisti di un processo.

Tale è la ragione per cui non è raro che un intervento di Comunicazione Trasformativa sia richiesto all'avvio dell'implementazione di un sistema di gestione industriale.

Al fine d'essere immediatamente comprensibile e facilmente applicabile il metodo è organizzato in Fasi successive da percorrere con le attitudini indicate nei Pilastri, compiendo i Passi chiaramente descritti in sequenza.

Il libro descrive il processo, permettendo anche a chi non avesse ancora partecipato a un laboratorio o non si fosse avvalso di una consulenza diretta di acquisire nozioni e meccanismi di base del Metodo CASE©; sono inoltre illustrati due “framework” applicativi – trasformazione dei conflitti e *decision making* – e molti esempi di applicazione in vari contesti possibili.

Naturalmente partecipare ai laboratori formativi al Metodo CASE©, sia individualmente che nel quadro della propria organizzazione, è un'espe-

rienza più completa, perché permette di fare pratica diretta in un ambiente sicuro di molte delle dinamiche illustrate nel libro e acquisirle in profondità; l'ideale è abbinare lettura del libro e partecipazione alla formazione sul campo.

Come nei più classici casi di soluzioni *Win/Win* – vedremo insieme di cosa si tratta – l'ideale è l'approccio E-E, l'uno E l'altro, per massimizzare il risultato e l'efficacia nell'uso dell'energia.

## A chi è rivolto il testo

La Comunicazione Trasformativa è utile in ogni contesto relazionale umano, ma credo che nella forma del Metodo CASE© un'applicazione fondamentale possa trovarsi all'interno delle strutture organizzative nelle quali le persone passano gran parte del loro tempo e mediante le quali l'*Homo sapiens sapiens* esercita la maggior parte della propria influenza su società ed ecosistema: imprese, amministrazioni, istituzioni e così via.

Anche per questo motivo, oltre alla mia trentennale esperienza professionale in quel mondo, il *focus* di questo libro è orientato a imprese e organizzazioni: lì è ancora più importante avere una guida per applicare la metodologia, dal momento che l'individuazione delle radici dei conflitti a più parti è più complessa.

Dunque, i destinatari principali di questo volume sono imprenditori, manager, dirigenti d'istituzioni e organizzazioni, di pubbliche amministrazioni, politici e amministratori; lo sono anche quadri e funzionari, insomma tutti coloro che, operando all'interno di strutture complesse nelle quali riscontrano problemi, desiderano acquisire strumenti per fare la loro parte nel migliorare l'ambiente lavorativo e le prestazioni dell'organizzazione.

Per queste considerazioni ho legato già nel titolo il Metodo CASE© e la CT alla *leadership* sostenibile: il successo duraturo di un'organizzazione è la prova della sua sostenibilità e per conseguirlo c'è bisogno di una *leadership* in grado di conciliare, o “trasformare”, i conflitti tra le persone che animano i suoi processi, gli obiettivi e le priorità delle sue varie componenti.

Le organizzazioni sono fatte prima di tutto di persone, prima ancora che di processi, e le difficoltà che queste incontrano nella loro vita quotidiana sono molto simili; questa è la ragione per cui ho voluto mantenere il livello degli esempi su un piano di semplicità e utilizzare anche alcune situazioni di ambito prevalentemente interpersonale, nelle quali chiunque si possa identificare indipendentemente dal proprio ruolo professionale.

## Come usare il libro

Ti invito con semplicità a prenderlo come proposta di un metodo di lavoro: un insieme di strumenti, attitudini e principi che hanno funzionato per me, per altre persone e per le più disparate organizzazioni.

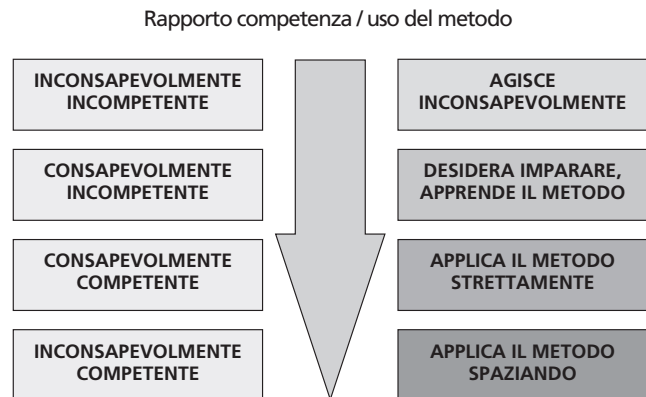
Il Metodo CASE© e la teoria che ne sta alla base sono solidamente fondati sulle più recenti conoscenze dell'antropologia, delle neuroscienze, degli studi sulla pace moderni e della ricerca economica tesa a conseguire la sostenibilità nel tempo delle attività umane.

Ciononostante non si tratta di “verità” assolute e definitive, ma di “utensili”, di punti di vista nuovi dai quali si possono scoprire possibili soluzioni a problemi comuni della vita umana, privata e professionale, o delle organizzazioni nelle quali le persone svolgono le loro attività.

Il primo consiglio è di applicare anche un po'

pedissequamente le metodologie proposte nella comunicazione e nelle relazioni, concentrando l'attenzione sulle proprie reazioni mentre pratici Fasi e Passi come spuntando una *check list*.

Credo che i metodi e le loro strutture siano essenzialmente strumenti che aumentano il grado di libertà lungo i processi, ma questo accade una volta che si sono padroneggiati così come sono; ricorda la scala della competenza che ho richiamato all'inizio: è quando diventi inconsapevolmente competente che puoi spaziare intorno al metodo in modi che saranno solo tuoi, guidati dalla tua sapiente intuizione.



Una volta fatta la pratica con il sostegno sicuro del metodo collaudato così com'è, ognuno troverà in seguito il proprio modo d'applicarlo, usando in maniera personalizzata i Pilastrini e i Passi, poiché il successo passa anche attraverso il rispetto delle varie personalità, inclinazioni e, soprattutto, situazioni concrete.

Penso invece che le Fasi del processo siano meno influenzabili da fattori contingenti e dunque consiglio di continuare ad articularle come illustrate nel Metodo.

Comunque io e il mio gruppo di formatori siamo a disposizione, con i laboratori e le attività di consulenza e assistenza.



La struttura standard del metodo guida il neofita finché non si è rafforzato abbastanza da sentirsi pronto a produrre le proprie varianti applicative; con il nostro aiuto è certo possibile personalizzarlo più rapidamente e renderlo ancora più aderente agli specifici contesti.

Esercitarsi nei laboratori formativi moltiplica per N volte il potenziale di applicazione del metodo, poiché il partecipante è preso per mano e accompagnato a sperimentare il metodo, i suoi effetti e la propria capacità di applicarlo in un contesto sicuro, avvalendosi dell'esperienza dei formatori. Inoltre, soprattutto nei contesti collettivi, lo sguardo di un estraneo, agile nell'uso della metodologia e con dimestichezza con le complessità delle organizzazioni, può facilitare l'applicazione dello strumento a situazioni che di rado corrispondono esattamente ai modelli teorici, e dunque conseguire il massimo adattamento alle specificità del caso ottenendo i migliori risultati. Imprese, ospedali, pubbliche Amministrazioni, le mille forme di organizzazione, hanno infinite complessità, ognuna le sue proprie, pur avendo tanti punti in comune; ho riportato molti esempi nel testo, ma evidentemente in un libro non è possibile illustrare ogni possibilità.

Anche nel caso dell'intervento di consulenza all'organizzazione da parte di un esperto, l'opera di questi sarà facilitata se i suoi interlocutori interni avranno già appreso le basi del Metodo CASE©; per questo motivo organizziamo laboratori specifici per i *Team* e le Organizzazioni.

Siamo ora pronti per entrare nel cuore del Metodo CASE© e dei suoi fondamenti; vediamo come prima cosa di acquisire qualche contenuto concettuale e terminologico che ci sarà utile nel seguito per prendere dimestichezza con gli "attrezzi" della Comunicazione Trasformativa.

Ti invito ad affrontare le prime pagine un po' più teoriche con serenità: per prima cosa non saranno molte e comunque contengono tanti esempi utili a vedere già il metodo nella sua applicazione pratica; inoltre penso che capire la cornice entro la quale si è sviluppata la pratica della Comunicazione Trasformativa sia importante per arrivare a far proprio l'approccio alla vita, professionale o privata, che permette di trarne il massimo.

Infine, se proprio sei un lettore che detesta la teoria e vuoi subito "sporcarti le mani", puoi provare a saltare direttamente al capitolo "Trasformare" e vedere come te la cavi; in fondo è un metodo *hands on*, e il fatto di averlo strutturato in Fasi e Passi è in parte motivato dalla consapevolezza che ci sono persone cui "saperne troppo" fa venire il prurito... Anche loro meritano di accedere a questo metodo straordinariamente efficace.

# Alcune definizioni e premesse logico-funzionali

## Il conflitto

Cos'è "Comunicazione" lo vedremo in un prossimo punto; vediamo invece subito cos'è un conflitto. Molte volte si dà per scontato d'esser concordi sul significato del termine, ma non è affatto detto che lo sia; vi sono diversi pur reputati esperti nel campo degli studi sulla pace e dei conflitti che hanno forti contrasti tra loro in proposito.

Per comprendere il significato di una parola preferisco generalmente partire dall'etimologia; la parola "conflitto"<sup>2</sup> significa letteralmente una "contesa rimessa alla sorte delle armi, una guerra tra due o più parti".

Per traslato chiamiamo conflitto in una relazione non guerresca l'urto, il contrasto o l'opposizione tra punti di vista che siano in antagonismo o in contrapposizione. In psicologia si può anche chiamare conflitto il contrasto tra tendenze, bisogni o motivazioni appartenenti alla stessa persona, in analoghe condizioni di antagonismo.

2. Il termine deriva dal latino *Conflictus*, l'urto, derivato da *Confligere*, cozzare, combattere – generalmente inteso tra eserciti.

Ho parlato di "punti di vista" e, per la psicologia, di tendenze o bisogni, ma può trattarsi anche di valori, obiettivi, credenze, interessi, domande, bisogni, etnie...

In un'impresa potrà trattarsi del contrasto tra due priorità d'investimento, ad esempio in sviluppo della rete commerciale o ricerca e innovazione tecnologica.

È esperienza comune che lo scopo più frequente delle azioni messe in pratica dalle parti di un conflitto sia quello di far prevalere un punto di vista sull'altro (o qualunque altro aspetto – ad esempio ottenere i finanziamenti interamente per la rete commerciale a scapito della funzione ricerca e sviluppo), non quello di trovare un punto d'accordo che permetta la coesistenza di entrambi o di parti di essi.

Men che meno lo è il creare, partendo dalle posizioni di partenza, una realtà in tutto o in parte nuova, che sia una mescolanza variegata di esse con in più il valore aggiunto della creatività immessa dalle parti, piuttosto che qualcosa di completamente nuovo; nell'esempio dato una soluzione trasformativa potrebbe essere decidere l'investimento in un filone di ricerca individuato congiuntamente tra l'ufficio R&S e la funzione commerciale.

Vedremo più avanti come si arriva a una soluzione di questo tipo, che chiamiamo E/E, con il Metodo; la logica oggi prevalente nella quale si mettono le persone quando si trovano a confrontarsi a partire da due posizioni di partenza diverse è O/O: o la tua o la mia.

Johan Galtung, un personaggio importante per il nostro lavoro che incontreremo meglio più avanti, ha definito il conflitto una "incompatibilità di scopi", la situazione nella quale l'individuo non può raggiungere il proprio scopo poiché quello dell'altro gli è d'intralcio.

La modalità conflittuale di relazionarsi, tuttavia, non è un modo naturale per l'essere umano, bensì una ben precisa scelta culturale.

Su questo vorrei spendere ancora qualche parola, poiché trovo sia indispensabile diventare consapevoli che non siamo condannati al conflitto dalla nostra natura.

Chi afferma “la guerra è sempre esistita”, oppure “la violenza è un istinto naturale per l'essere umano”, oppure “la natura umana è istintivamente orientata a massimizzare l'interesse individuale” ripete luoghi comuni e mostra solo la propria ignoranza in materia<sup>3</sup>.

Per la nostra natura di *Homo Sapiens Sapiens*, infatti, siamo esseri sociali; questo significa che, ontologicamente, abbiamo bisogno di un gruppo solidale attorno a noi, formato da individui della stessa specie, e dalla sua sopravvivenza e prosperità dipendono le nostre<sup>4</sup>.

Abbiamo, per dire, un destino diverso da quello delle tigri, carnivori solitari che s'incontrano solo fugacemente per scopi riproduttivi, ma che in branco soccomberebbero alla propria natura estremamente competitiva e combattiva.

Questa peculiarità di animali sociali, oltre alla sostanziale assenza d'istinti caratteristica della nostra specie<sup>5</sup>, ha portato, in centinaia di migliaia

3. Per chi vuole approfondire raccomando di leggere di Piero P. Giorgi, PhD., *Violenza inevitabile: una menzogna moderna*, Jaca Book, Milano 2008. Io non mi dilungherò oltre sul tema.

4. Invito a dedicare qualche minuto alla visione di quest'illuminante intervista del prof. Giacomo Rizzolatti, primo scopritore e massimo esperto al mondo del meccanismo neuronale “mirror”, i cosiddetti “neuroni specchio”, che spiegano dal punto di vista delle neuroscienze l'influenza reciproca e la natura innata dell'empatia.

5. L'istinto è un comportamento specifico per mettere in atto il quale non è necessario un apprendimento; la specie *Homo Sapiens Sapiens* ne è sostanzialmente priva, con eccezioni che si contano sulle dita di una mano. Questa scelta evolutiva ha reso la specie eccezionalmente adattabile; nello stesso tempo fa sì che il comportamento non sia affatto dettato da istinti ma sia il risultato di predisposizioni genetiche – che determinano il grado di facilità per apprendere qualcosa – ed esperienze post natali. In pratica, il comportamento umano è completamente condizionato dall'interazione con l'ambiente circostante, dunque socio-culturalmente.

d'anni d'evoluzione, a sviluppare attitudini cooperative e di risoluzione dei contrasti che portassero a preservare la pace e la collaborazione all'interno del gruppo.

Inoltre, cosa ancora più rilevante, l'esigenza di rafforzare l'entità “gruppo” anche nell'interesse di ogni appartenente alla stessa, ha reso innate alcune modalità d'interazione che portano a preferire naturalmente, e in assenza di condizionamenti diversi, comportamenti equi.

Questi comportamenti possono essere tesi sia a rafforzare il ruolo sociale (buon membro del clan, donatore generoso ma ragionevole, il “salvare la faccia” di sé e dell'altro in una controversia...) che a sostenere direttamente il gruppo di appartenenza, prendendosene cura.

Questo diffuso approccio relazionale, ben documentato sia da numerosi studi antropologici nel XX secolo, sia da alcune esperienze svolte nell'ambito della Teoria dei Giochi – resa popolare dal lavoro del matematico John F. Nash Jr.<sup>6</sup> scopritore dell'omonimo Equilibrio<sup>7</sup> – smentisce completamente l'adagio troppo spesso ricordato a vanvera di Hobbes<sup>8</sup> “*Homo homini lupus*” (l'uomo è come un lupo per gli altri uomini).

La naturale propensione alla solidarietà e alla cooperazione ci ricorda invece che l'essere umano, se non condizionato diversamente, tende ad agire in modo da soddisfare non solo i propri bisogni ma, in modo equo, anche quelli dei suoi simili.

Esso ha anche una naturale propensione a pre-

6. USA, 1928.

7. Il punto d'Equilibrio di Nash rappresenta la situazione, in un gioco in cui si attua la “strategia del massimo”, ove tutti i giocatori conseguono sì il massimo guadagno individuale, ma anche quello collettivo. L'Equilibrio di Nash esprime sostanzialmente un comportamento razionale socialmente utile, dal momento che tutti i giocatori ottengono un risultato che realizza la convergenza degli interessi di tutti loro, perciò il massimo interesse di tutto il gruppo.

8. Thomas Hobbes, filosofo britannico, 1588-1679, autore della celebre opera di filosofia politica *Il Leviatano*.



servare l'ambiente nel quale vive in modo da permettere al proprio gruppo la sopravvivenza: *Homo homini utilissimus* (l'Uomo è utilissimo per gli altri Uomini), affermava Baruch Spinoza<sup>9</sup> già nel XVII secolo.

In sostanza: matematica avanzata, conoscenze antropologiche ben documentate e saggezza antica confermano che l'essere umano è naturalmente portato a tenere comportamenti tali da realizzare una società dal benessere diffuso, armonica e pacifica, collaborativa e creativa.

Perciò, se ragioniamo nell'ottica di un'organizzazione, impresa o altro gruppo funzionale, è evidente che l'essere umano, purché sia libero di esprimere il proprio potenziale, è naturalmente portato alla cooperazione nell'interesse dell'insieme.

Capiamo quindi che all'interno delle organizzazioni le situazioni di conflitto disfunzionali all'interesse del soggetto collettivo sono stati patologici e in quanto tali, se opportunamente curati, possono guarire.

Se non vengono curati, invece, possono portare l'entità collettiva a disabilità – che possiamo in questo caso definire come perdita d'efficienza nell'uso delle risorse o redditività inferiore al potenziale – o anche alla morte: il fallimento.

Il fatto che, nonostante la nostra natura, viviamo immersi in un clima di conflitto grave e ricorrente è ascrivibile a una caratteristica delle società umane che è chiamata *Violenza Strutturale*: si definisce come *l'insieme delle strutture, credenze, norme, istituzioni, sistemi sociali e processi che limitano l'espressione completa del potenziale umano*.

Non è questa la sede per approfondire il concetto, né da dove essa origina, ma chi lo desidera potrà ben farlo esistendo vasta documentazione in materia<sup>10</sup>.

9. Filosofo olandese di origine ebraica: Amsterdam 1632, L'Aia 1677.

10. A partire da P.P. Giorgi, 2010, *op. cit.*

Ciò che può rilevare ai nostri fini è invece ricordare come veniva affrontato sul nascere un conflitto nella società umana precedente l'instaurarsi della violenza strutturale: quella paleolitica<sup>11</sup>.

In quei gruppi piccoli, al massimo di qualche centinaio di persone ma più sovente alcune decine, ogni contrasto veniva immediatamente portato di fronte al gruppo intero o a un consiglio di "anziani", per essere fatto proprio e risolto dalla comunità – poiché esso minacciava la sopravvivenza o il benessere della stessa.

Infatti non esisteva la proprietà individuale e tutto ciò che veniva raccolto o cacciato veniva condiviso; inoltre non sussisteva praticamente l'idea di un accumulo di risorse, salvo modeste scorte per brevissimi periodi.

Un contrasto che divenisse conflitto e consumasse risorse (tempo, energia, capacità di procurare cibo, legna per il fuoco o acqua) sarebbe andato immediatamente a ripercuotersi sul benessere dell'intera comunità; l'interruzione della comunicazione tra due o più persone seguita al conflitto in un piccolo gruppo, dove ciascuno era strettamente interdipendente con gli altri, sarebbe stata un disastro.

Con la scoperta dell'agricoltura questa struttura sociale "primitiva", ma estremamente efficiente, fu sconvolta: il gruppo divenne vieppiù grande e le persone appartenenti a una comunità cominciarono a non conoscersi più tra loro; cominciarono a specializzarsi le professioni e le funzioni, differenziandosi le loro redditività, e in seguito ad accumularsi le risorse divenute a questo punto private e anch'esse diseguali.

11. Questi comportamenti sono documentati fondamentalmente dagli studi degli antropologi che, in gran parte tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo, hanno potuto studiare a lungo le piccole popolazioni superstiti di cacciatori-raccoglitori sopravvissute in zone poco esplorate del Pianeta.

La vita fu sempre più governata da regole e norme sociali, che stabilivano cosa fosse “normale” e cosa no, con processi ben definiti e strutturati che garantivano la preservazione dello *status quo* dei rapporti funzionali e di potere all’interno della società.

## Conflitto e arte della Leadership

Senza troppo diffonderci in questa analisi storico-sociale, ti invito a immaginare un parallelo tra quanto appena descritto e le organizzazioni: prendiamo per esempio un’impresa piccola, diciamo una ventina di persone, di proprietà familiare, nella quale il proprietario e amministratore unico ha iniziato la sua carriera da artigiano-operaio e mettiamola a confronto con un’impresa multinazionale, ventimila dipendenti, una lunga catena di comando organizzata gerarchicamente con strati multipli di quadri, *manager* ed *executives*.

Non voglio mitizzare la piccola impresa e l’imprenditore-operaio – ci sono tante imprese così che funzionano benissimo ma anche tante che non sono certo un esempio d’efficienza – o demonizzare la grande, penso sia comune esperienza che nei gruppi piccoli è più facile dare spazio all’espressione libera delle individualità.

Il gruppo può tener conto delle situazioni personali; l’imprenditore è spesso al corrente di quanto accade nella vita dei collaboratori, la valutazione del rendimento e delle capacità delle persone è basata su una conoscenza diretta e può tener conto di elementi estranei al lavoro.

Un successo dell’impresa può essere vissuto come la vittoria di una squadra di calcio – magari ce n’è davvero una all’interno e vi giocano praticamente tutti – mentre una difficoltà può

facilmente generare momenti di solidarietà o di sforzo collettivo.

Come nell’undici calcistico ci può stare l’iniziativa d’un “fantasista” che salva la partita con un gol tirato fuori dal cilindro, così nella piccola impresa vi è spesso più spazio per le soluzioni creative e l’iniziativa dell’individuo<sup>12</sup>.

Probabilmente molti “giocatori” sono cresciuti nel “vivaio” dell’impresa e faranno lì una parte importante della loro carriera; qualcuno di loro resterà fino ad affiancare o sostituire il fondatore, conoscendo bene la realtà alla quale deve applicare il suo potere decisionale.

Vi sono certamente regole, ma esse possono essere applicate con elasticità e larghezza d’interpretazione, poiché si percepisce che la loro funzione è il benessere del gruppo – il suo successo – e non l’imporre un rispetto fine a se stesso.

La dimensione “umana” del gruppo, la sua capacità di rimanere solidale e preservare forti legami interni è un valore da tenere ben in conto per il *leader* di un’organizzazione.

Viceversa, nell’impresa da ventimila persone molto probabilmente vigono rigidi sistemi di *management* e molteplici indicatori di performance, i KPI di cui parleremo più avanti, fanno da linee guida inflessibili sulle quali viene misurata l’azione dei singoli e delle funzioni aziendali.

La maggior parte delle persone non si conoscono tra loro e spesso capita a chi vi lavora di prendere decisioni o compiere azioni che hanno effetti non previsti né prevedibili su tanti sconosciuti; a volte nelle posizioni di vertice si trovano persone provenienti da altre realtà, all’oscuro del quotidiano dell’organizzazione avendo studiato solo carte e numeri, magari valori di borsa.

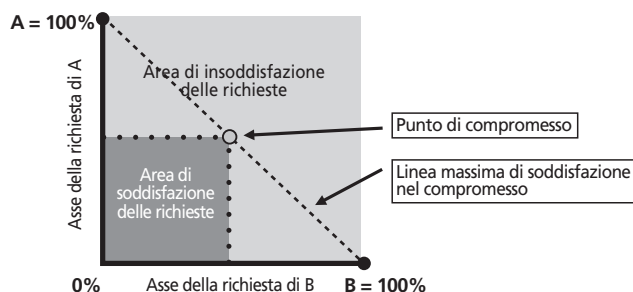
12. Un clima MOLTO libero e creativo è stato il segreto del successo iniziale di Apple, sotto la leadership illuminata di Steve Jobs.

# Trasformare, per i conflitti e per la leadership

Scopriamo ora come utilizzare appieno le tecniche della Comunicazione Trasformativa per la trasformazione dei conflitti e la *decision making* sostenibile.

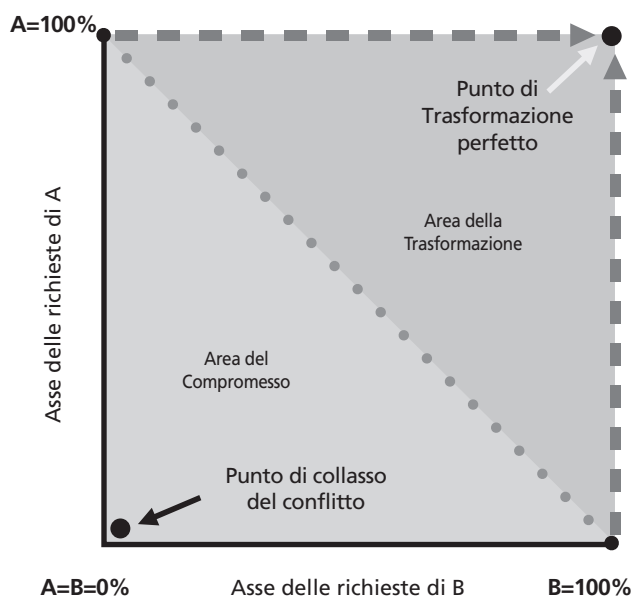
## Verso il Punto di Trasformazione perfetto

Abbiamo già visto come si rappresenta graficamente il conflitto e l'area di soddisfazione delle richieste. Ripartiamo da lì:



Nel grafico la linea A-B rappresenta il limite massimo della soddisfazione delle richieste delle due parti se il conflitto viene affrontato nella logica corrente *Win-Lose*, cioè avendo come unica possibilità un confronto di forza tra i due<sup>68</sup>; alla soluzione totale  $A = 100$  corrisponderà  $B = 0$  e viceversa, mentre sulla linea si situeranno le varie soluzioni di compromesso.

Da un punto di vista teorico possiamo chiamare "punto di trasformazione" un luogo qualunque che si trovi nell'area oltre la linea A-B, tendente al punto di soddisfazione del 100% delle richieste di entrambe le parti, che è il **Punto di Trasformazione perfetto** (o punto di trascendenza, secondo la definizione di J. Galtung).



Il Punto nel quale, a causa delle logiche conflittuali abituali, entrambe le parti perdono la possibilità di veder soddisfatte le proprie richieste è il **Punto di collasso del conflitto**.

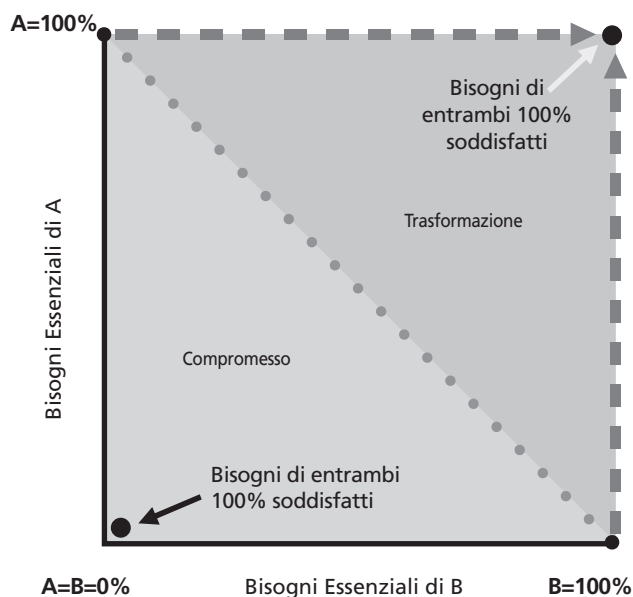
68. Ricordo che negli esempi si ragiona sempre in termini di "due parti", ma nei conflitti a parti multiple la logica di base – sia *Win-Lose* che *Win-Win* – non cambia, aumentando semplicemente la complessità delle dinamiche e il numero delle dimensioni del grafico.

La purezza della logica non inganni: i conflitti non sono teoremi cartesiani, puramente logici e risolvibili in un attimo con una bella formula esatta.

Essi traboccano emozioni, “lacrime, sudore e sangue” si potrebbe dire; hanno storie lunghe, complesse, con tanti protagonisti viventi e non viventi, memorie familiari e storiche... sono il regno della complessità, perché riguardano esseri viventi – reali o giuridici – multidimensionali e d’infinita varietà.

Pertanto, per riuscire a muoverci nell’area della trasformazione abbiamo bisogno di alcuni accorgimenti fondamentali e di tutti gli strumenti appresi finora; in particolare abbiamo bisogno di poter ridurre la complessità del quadro per arrivare a radici semplici sulle quali costruire le soluzioni secondo la logica *Win-Win*.

Procediamo per cominciare a un piccolo aggiustamento nel nostro grafico: non lavoreremo più in direzione della soddisfazione delle “Richieste” di A e di B, ma cercheremo di rispondere ai Bisogni Essenziali e pertanto chiameremo gli assi “Bisogni Essenziali di A” e “Bisogni Essenziali di B”.



Il punto di trascendenza perfetto<sup>69</sup> nel conflitto tra A e B diventerà dunque il punto nel quale i Bisogni Essenziali di entrambi espressi nel conflitto vengono soddisfatti al 100% e le parti trovano la pace.

Questa pace è stabile poiché è prima di tutto interiore; si trova nel momento in cui si è spento il fuoco dell’istinto di sopravvivenza che si scatena quando uno dei nostri Bisogni Essenziali, perciò “vitali”, è minacciato.

L’individuo le cui necessità essenziali sono soddisfatte è ben disposto alla pace; ciò poiché il conflitto è una situazione energeticamente inefficiente che l’essere vivente sano evita in modo naturale quando non vi si senta costretto da ragioni impellenti.

A differenza dell’animale allo stato libero, che vive totalmente nel presente e risponde a stimoli reali, attuali e diretti, l’essere umano è più complesso e le radici del suo *stress* – o stato di conflitto – possono trovarsi in memorie del passato, in pensieri riguardo al futuro, in paure o proiezioni prive di una reale concretezza.

Addirittura possono trovarsi nelle memorie genealogiche<sup>70</sup> che certo chi si trovi coinvolto nel conflitto non può riconoscere a prima vista così come non può immaginare quali fantasie l’altro covi nella propria mente.

Mentre l’animale, terminata la minaccia immediata, scarica lo stress mediante appropriate misure fisiologiche (tremore, movimento, respirazione rapida e così via), l’essere umano può conservare a lungo la memoria di un evento che ne ha messo in pericolo i Bisogni Essenziali dopo che il rischio ha cessato di esistere nella realtà.

69. J. Galtung considera anche il punto 0% di entrambi come punto di trascendenza, ma negativa.

70. Per approfondire in proposito consiglio ad esempio i seminari della collega dott.ssa Sophie Ott