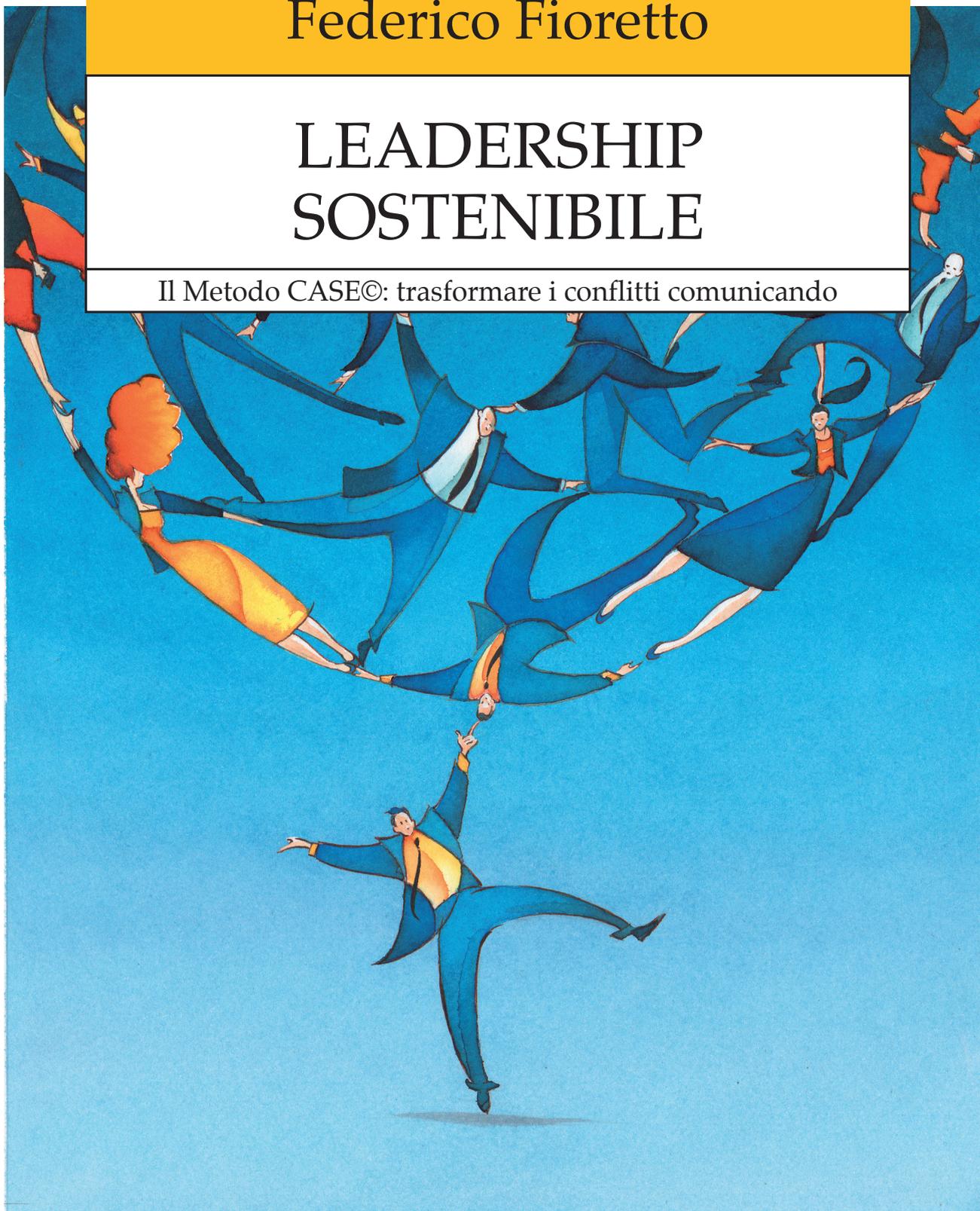


Federico Fioretto

LEADERSHIP SOSTENIBILE

Il Metodo CASE©: trasformare i conflitti comunicando



edizioni la meridiana
p a r t e n z e

Federico Fioretto LEADERSHIP
SOSTENIBILE

Il metodo CASE©:
trasformare i conflitti
comunicando

edizioni la meridiana
p a r t e n z e

Indice

Qualche parola introduttiva	9
Alcune definizioni e premesse logico-funzionali	15
Dentro i conflitti	37
Trasformare, per i conflitti e per la leadership	63
Comunicare	73
Il Metodo CASE©	105
Conclusione e opportunità di formazione ...	131

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.



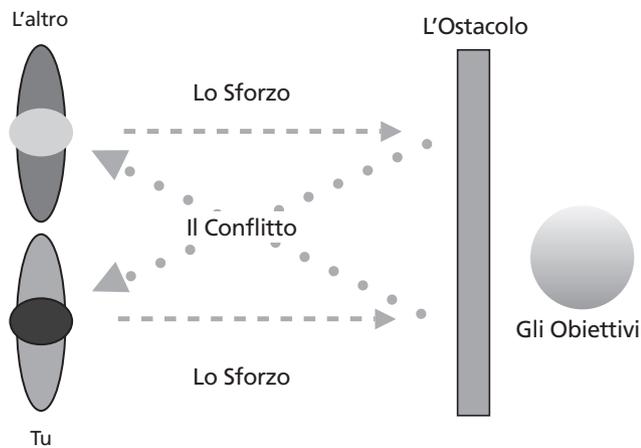
L'ostacolo genera l'illusione che sia un'altra persona – o più persone – a impedirvi di raggiungere l'obiettivo o perseguire scopi incompatibili con il nostro; così sprechiamo la nostra energia per combatterci l'un l'altro.

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 impedirvi 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).

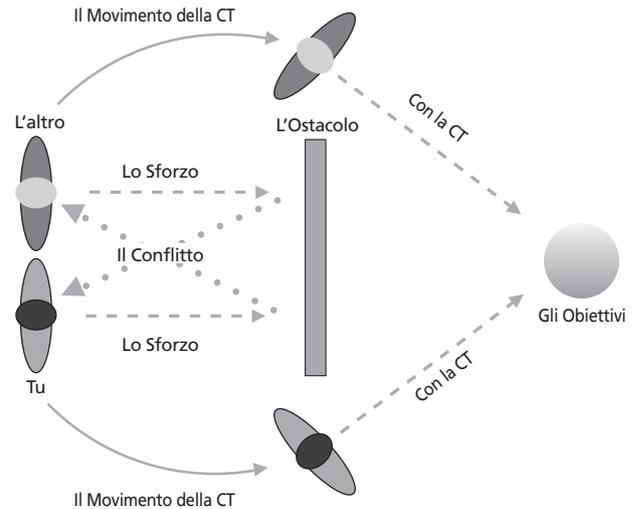


Il conflitto nasce dalla falsa percezione che la delusione causata dall’ostacolo provenga dall’altra persona e per questo tendiamo a concentrare la nostra aggressività su di essa.

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”.

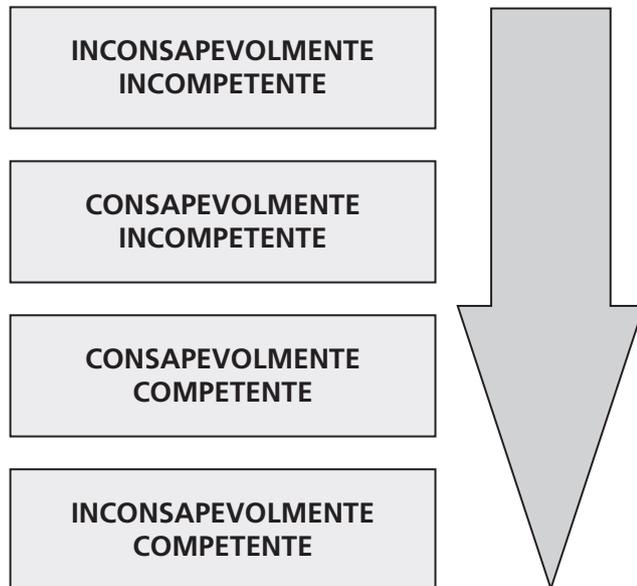
Il Metodo CASE© ti offre aiuto per rimetterti in piedi e riprendere il filo della risoluzione dei problemi senza che lo “scivolone” lasci tracce indelebili e danni duraturi.

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 talenti¹.

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.

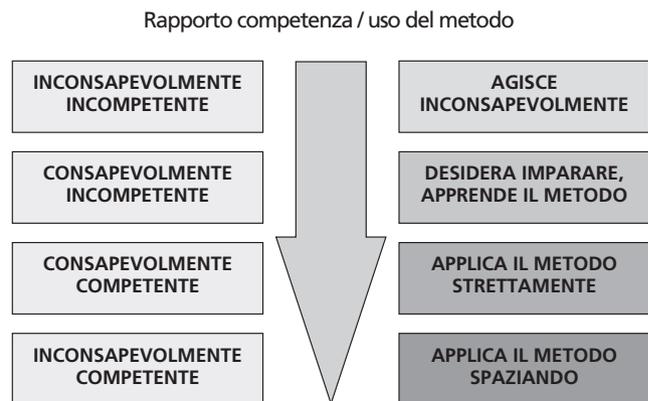
Il Metodo CASE© e la teoria che ne sta alla base sono solidamente fondati sulle più recenti conoscenze dell'antropologia, delle neuroscienze, degli studi sulla pace moderni e della ricerca economica tesa a conseguire la sostenibilità nel tempo delle attività umane.

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"² 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 materia³.

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 nostre⁴.

Abbiamo, per dire, un destino diverso da quello delle tigri, carnivori solitari che s'incontrano solo fuggacemente 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 specie⁵, ha portato, in centinaia di migliaia

3. Per chi vuole approfondire raccomando di leggere di Piero P. Giorgi, Ph.D., *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: <http://youtu.be/j0rceWHKvTQ>

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.⁶ scopritore dell'omonimo Equilibrio⁷ – smentisce completamente l'adagio troppo spesso ricordato a vanvera di Hobbes⁸ “*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 Spinoza⁹ 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 materia¹⁰.

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 paleolitica¹¹.

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’individuo¹².

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.

I processi sono più frammentati e ogni collaboratore dell'impresa ne conosce solo alcune parti, sapendo invece poco o nulla di quel che fanno la maggior parte degli altri membri del vasto "clan". Vi sono istruzioni per tutto, procedure e protocolli che cercano di "tenere in linea" la mandria, certo con il nobile obiettivo della massima efficienza, ma al contempo imbrigliandone i talenti e spesso le motivazioni individuali.

È atteso che ogni persona faccia esattamente ciò che è previsto dal suo mansionario, più o meno formalizzato, e ogni deviazione – o personalizzazione – è vista come una possibile minaccia al buon funzionamento dell'insieme.

Riuscire a gestire una complessità del genere è davvero un'arte difficile, come camminare su una corda tesa fra due grattacieli; per farcela è necessario avere valori forti, idee chiare e visione lungimirante: doti rare (sebbene esistenti, che la CT aiuta a sviluppare).

Una certa predisposizione naturale può aiutare, ma non basta poiché qui ci vuole un *leader* fuori dal comune, non un "funzionario": ci vuole uno di quelli che chiamo i "Leader della Trasformazione"¹³.

Nei casi in cui vi si riesce, quando le persone vengono valorizzate una per una e complessivamente, quando il sistema ricorda di essere al servizio delle persone e non viceversa, allora si elimina la violenza strutturale e si possono ottenere risultati straordinari.

In uno scritto del primissimo dopoguerra Adriano Olivetti riflette sulla transizione tra la fabbrica ai tempi del padre, quando i 600 dipendenti costituivano una comunità dove tutti si conosce-

13. I miei seminari residenziali "Leader della Trasformazione" hanno proprio lo scopo di sviluppare in imprenditori, dirigenti e manager questo talento fondamentale.

vano, e quella che si trova a dover gestire lui, con migliaia di persone e diverse sedi nel mondo; il timore, prima del padre e poi suo, nell'ingrandire l'impresa è quello di "perderne l'umanità". Un timore più che fondato, come vediamo appunto oggi nelle grandi multinazionali, o nelle amministrazioni elefantache, dove spesso le persone sono considerate solo come numeri e l'unico "valore" è il denaro.

La risposta di Olivetti, problematica e sincera, rispecchia la sua visione illuminata:

"Saremo (allora) condotti da valori spirituali. Questi sono valori eterni; seguendo questi i beni materiali sorgeranno da sé senza che noi li ricerchiamo."

Una persona straordinaria come Olivetti poteva ben osare tanto; noi che siamo più "ordinari" possiamo tradurre le sue parole in un'attenzione all'etica e all'umanità nelle relazioni, dove vengono valorizzati rapporti il più possibile diretti, conoscenza, rispetto e buona comunicazione, affinché le persone si capiscano bene, i compiti siano chiari – altrove Olivetti afferma ai lavoratori "Voi dovete essere messi in grado di conoscere dove la fabbrica va e perché vi va" – visione e missione compiutamente condivise.

I risultati eccezionali raggiunti dall'Olivetti di Adriano – ricordo che Olivetti furono i computer che portarono l'Uomo sulla Luna – sono la miglior conferma della validità di tale approccio alla conduzione dell'organizzazione: massima conoscenza tra gli *stakeholder*, circolazione delle informazioni, coinvolgimento nella vita e nella missione dell'impresa.

Adriano Olivetti fu una delle pochissime eccezioni nel desolante panorama imprenditoriale e sociale del XX – e finora del XXI – secolo, mentre il modello della violenza strutturale si applicava

sempre più uniformemente alla gestione delle organizzazioni e ai sistemi sociali ed economici.

Anche le piccole organizzazioni sono man mano divenute succubi del modello dominante, che è arrivato alla fine del XX secolo a costituire quasi un pensiero unico a livello globale.

Vedremo come questa modalità sia decisamente poco efficace ed efficiente¹⁴; la crisi sistemica – sociale, ambientale, economica – nella quale l’umanità si trova oggi ci spinge a recuperare modalità più sensate per poter costruire un futuro di prosperità. Quando parlo di efficacia ed efficienza intendo “miglior utilizzo delle risorse disponibili, con il minor spreco, il maggior rendimento e il massimo possibile di conservazione/rinnovamento delle risorse per le generazioni future”, ma soprattutto parlo della generazione di “valore” per la comunità umana.

Il “valore”, ovviamente, è in questo contesto costituito da materiali e immateriali, perciò non esclusivamente beni, denaro o entità finanziarie, bensì anche salute, felicità e benessere in senso lato; nei beneficiari del valore creato devono essere inclusi tutti i membri della comunità coinvolti dall’attività del soggetto in esame (quelli che in terminologia inglese sono definiti *stakeholder* e in lingua italiana i “portatori d’interesse”).

I dati forniti dall’Organizzazione Mondiale della Sanità sulla depressione costituiscono un’auto-revole conferma di quanto sia inefficace, contro natura e, infine, dannoso, il modello sociale ed economico basato sulla competizione sfrenata e sull’individualismo¹⁵.

14. A questo proposito mi permetto di citare me stesso e il mio *Etica del Business sostenibile, 9 valori per imprese che vogliono un grande futuro*, E-publishing, edizioni la meridiana 2015.

15. La depressione si avvia a divenire la seconda causa di morte precoce o giornate lavorative perse – indice DALY, Disability Adjusted Life Years – nel mondo.

Il conflitto nella vita quotidiana

Abbiamo visto che il modo più utilizzato nelle nostre società per trattare una divergenza è quello di mettere le due (o più) parti in contrapposizione affinché una tra di loro “vinca” il confronto e le altre “perdano”; questo si chiama nella teoria dei conflitti perseguire una soluzione “Win/Lose” (Vince/Perde).

In effetti di una soluzione si tratta, sebbene normalmente temporanea; eh sì, perché chi ha perso una volta, naturalmente cercherà di vincere la prossima!

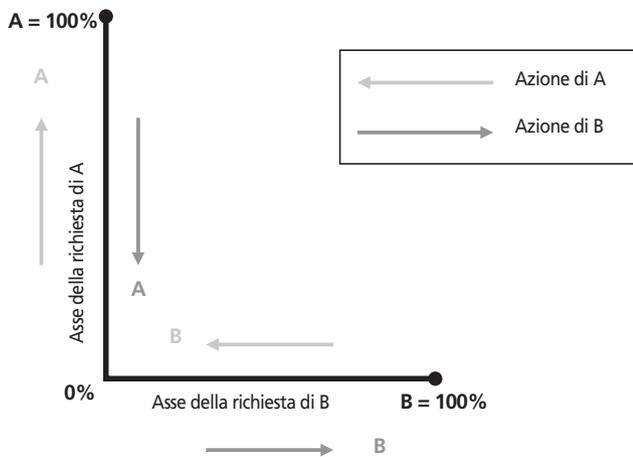
Del resto questo è il modo in cui funziona l’approccio competitivo al “mercato” usato generalmente dalle imprese, con grande sforzo e consumo di risorse impiegate nella lotta per prevalere. Va a finire che spesso le imprese sono più impegnate a tener d’occhio e combattere la concorrenza che a sviluppare nuove idee. Ma davvero non ci sono alternative?

Ci sono altri modi di relazionarsi con l’ambiente circostante.

Ti invito a considerare per un momento il caso del parco industriale di Kalundborg¹⁶, il primo esempio mondiale di “simbiosi industriale”, dove una varietà di imprese ha sviluppato un sistema integrato di riutilizzo continuo dei propri “scarti di lavorazione”, realizzando uno dei più interessanti casi di collaborazione ad ampio spettro tra soggetti economici; i risultati sono assolutamente interessanti sin dall’inizio negli anni Settanta, in termini economici, culturali e ambientali. Davvero una buona idea, i cui principi rivedremo nel processo del CASE©.

16. www.symbiosis.dk/en

Tornando all'approccio prevalente alla risoluzione del conflitto, trovo sia importante ammettere che l'eliminazione di una delle parti costituisce una possibile soluzione, almeno dal punto di vista della parte vincente, poiché questo permette di affrontare in modo sereno e aperto il confronto con i sostenitori della bontà di questo approccio. Se volessimo rappresentare graficamente questo modo di affrontare la divergenza tra due opinioni o richieste utilizzando un grafico a due assi cartesiani potremmo vederlo così:



“A” mira a raggiungere il 100% di soddisfazione delle proprie richieste, o la totale affermazione della propria posizione, a discapito di “B”; perciò “A” spinge “B” verso il basso sull’asse delle proprie richieste, tendendo a portarlo nel luogo dello 0% di soddisfazione.

Viceversa “B” mira a raggiungere il proprio 100% di soddisfazione e spingere “A” verso il basso sull’asse delle proprie domande, tendendo a portarlo verso lo 0% di soddisfazione.

Vediamo per iniziare un esempio molto semplice: due colleghi d’ufficio (Franco e Mario), uno vuole sostituire la stampante, che ritiene ormai superata e poco efficiente, l’altro vorrebbe una nuova macchina per il caffè, che faccia anche

cappuccino, tè e tisane. La prima costa 1.300 €, la seconda 1.150 €, perciò grossomodo l’impatto sul *budget* dell’ufficio sarebbe uguale.

Se si muovono nella logica del conflitti, molto semplicemente Franco farà di tutto per convincere il responsabile degli acquisti che è essenziale cambiare la stampante per rendere più efficiente il lavoro e Mario tenterà di “sedurlo” proponendogli immaginifiche visioni della “pausa caffè” con i nuovi prodotti disponibili.

Oppure uno farà *mobbing*, per indurre l’altro a desistere dalla propria richiesta, ovvero ancora se vi sia un diverso livello gerarchico tra i due questo verrà fatto valere.

Alla fine, uno dei due vincerà: “O” la stampante “O” la macchina del caffè saranno sostituite.

Una delle parti sarà allora soddisfatta al 100%, l’altra allo 0%, cioè completamente insoddisfatta. E la questione sarà chiusa (per il momento...). Potrà ben dirsi allora che, con il soccombere di una delle parti per la decisione del responsabile degli acquisti, il conflitto ha trovato soluzione, nel significato letterale che si è “conseguito un risultato”.

Accettare questo dato di fatto consente anche di caratterizzare in modo marcato la Trasformazione di un conflitto rispetto alla sua soluzione; vedremo più avanti in che modo ciò sia possibile. La criticità che possiamo osservare in questo processo, già a un primo colpo d’occhio, è che la soluzione non considera l’impatto nel tempo dell’insoddisfazione della parte perdente sulla creazione di valore; né è detto che, concentrati tutti com’erano sul “vincere lo scontro” piuttosto che sul trovare la soluzione migliore per l’insieme cui entrambi appartengono, sia stata effettuata la spesa più appropriata.

Tutta l’energia delle parti è spesa per giungere a un esito desiderato dello scontro, fermi ciascuno

sulle proprie richieste iniziali, mentre la soddisfazione è distribuita in modo radicalmente diseguale e produttivo di duraturo attrito.

Oltretutto, molte volte entrambe le posizioni hanno in sé contributi positivi da portare al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione – pensiamo a scelte di investimento proposte da funzioni diverse di un'impresa, entrambe valide – e non è certo gettandone via la metà che l'insieme trae il massimo beneficio possibile.

Infine, è anche ben possibile che entrambe le parti perdano il conflitto: la situazione può degenerare a tal punto che entrambi esauriscano le proprie energie; oppure gli argomenti distruttivi usati da ciascuno contro l'altro possono convincere il responsabile acquisti che entrambe le proposte sono pessime.

Quante volte capita che le lotte interne a un'impresa, tra una funzione e un'altra, alla fine finiscano per far affossare ogni proposta e, infine, a paralizzare le capacità innovative e di sviluppo dell'organizzazione intera!

È appena il caso di notare come per questo tipo di soluzioni sia del tutto superfluo il potenziale immenso del cervello umano: per fare a cazzotti bastano due bruti con mani grandi e pesanti.

In effetti si tratta di modalità affatto rozze e poco auspiciabili, tant'è che quest'approccio ha conseguenze del tutto indesiderabili: infelicità, stress, depressione, guerra, miseria, conflitti inter-etnici, inter-culturali, intergenerazionali, tra sessi...

Per fortuna c'è qualcosa che permette agli esseri umani di rimanere connessi empaticamente anche nelle circostanze peggiori: la natura umana è prepotentemente presente nel fondo di ognuno di noi e di tanto in tanto emerge con forza in individui per qualche ragione destinati a ricordarci il potenziale immenso che abbiamo.

Acquisendo gli strumenti e applicando la Comunicazione Trasformativa e il Metodo CASE© potrai diventare uno di questi individui, e l'organizzazione nella quale operi o che dirigi potrà dare l'esempio e diventare *leader* nel proprio campo. Cominciamo a capire come muoverci diversamente nelle relazioni.

Comunicazione vs Trasmissione

Come primo passo trovo sia necessario chiarire un punto essenziale: vi è una differenza fondamentale tra *comunicazione* e *trasmissione*.

La confusione dei significati e l'uso distorto delle parole sono tra i peggiori strumenti di manipolazione culturale in uso nella nostra società; anche quando accadano in buona fede e senza desiderio di nuocere, essi costituiscono ostacoli insormontabili alla comprensione reciproca e alla costruzione di valore attraverso le relazioni. Buona parte degli equivoci e delle cattive comunicazioni su cui si accendono i conflitti quotidiani parte infatti da un malinteso tra le parti sul significato delle parole con le incomprensioni che ne conseguono.

Dunque, in ogni caso, per una buona comunicazione la prima cosa di cui accertarsi è d'esser sicuri di utilizzare correttamente le parole nel significato universalmente compreso nella lingua utilizzata, nonché d'attribuire alle parole un significato che sia chiaro e comune a tutte le parti coinvolte.

Ecco quindi un consiglio convinto: insisti senza timore nel porre domande per assicurarti della reciproca e univoca comprensione, se vuoi che le tue relazioni siano libere da equivoci e la tua comunicazione efficace!

Abbi anche fiducia nel dedicare un po' di tempo,

almeno per comunicazioni importanti, a cercare il significato esatto delle parole, utilizzando i vocabolari oggigiorno disponibili anche in forme di praticissima consultazione elettronica.

Talvolta, cercare l'etimologia e il significato preciso di una parola permette di chiarire un pensiero fino ad allora oscuro, oppure d'aprire inaspettati canali di comunicazione con interlocutori ostici, piuttosto che d'uscire da equivoci generati dalla pigrizia di usare un termine corrente piuttosto che uno più appropriato.

Per queste ragioni amo citare un aneddoto in cui si racconta di come l'antico saggio cinese Confucio¹⁷, a un messaggero che gli riferiva allarmato come nelle province del Regno si stesse diffondendo il caos (evento assai grave nella cultura cinese, imperniata sull'ordine), rispose con calma che per prima cosa, per riportare l'armonia, si doveva "restituire il giusto significato alle parole".

Facciamo perciò chiarezza sulla differenza tra i termini "trasmettere" e "comunicare", troppo spesso utilizzati come se avessero lo stesso identico significato.

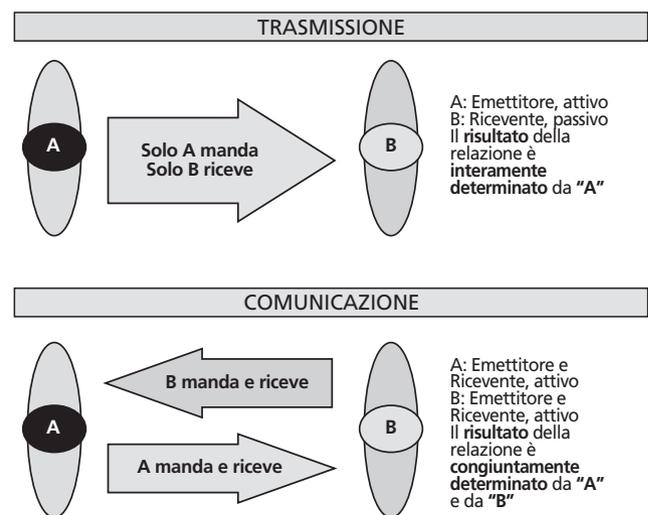
"Trasmettere" etimologicamente deriva dal latino *transmittère*, cioè "mandare"; pertanto significa inviare qualcosa, trasferire, diffondere, generalmente un'informazione, da una parte a un'altra, senza che vi sia alcuna influenza da parte del ricevente sul trasmittente, né che il messaggio trasmesso venga in qualche modo modificato nel suo contenuto a opera del ricevente.

In quanto verbo transitivo, infatti, il dizionario Gabrielli-Hoepli¹⁸ riporta che "trasmettere", utilizzato nel senso di "comunicare", significa: "far pervenire ad altra o ad altre persone; inviare,

spedire; a esempio trasmettere un dispaccio, una notizia, un ordine, le istruzioni".

In quanto verbo intransitivo, altresì, lo stesso dizionario riporta il significato di: "Passare da un individuo a un altro: per esempio il titolo nobiliare si trasmette di padre in figlio". Ugualmente il verbo può utilizzarsi per la trasmissione, appunto, di una malattia.

In ogni caso c'è un'unidirezionalità nel "trasmettere" che è assoluta.



Vediamo un esempio lampante di confusione nell'utilizzo dei due termini: si usa comunemente dire che la televisione è un "mezzo di comunicazione di massa"; ebbene si tratta a mio parere di un grossolano falso¹⁹: la televisione è un "mezzo di trasmissione di massa", il quale invia – appunto alla massa – informazioni preconfezionate senza che la massa ricevente possa in alcun modo metter becco in quel che riceve.

Sembra un'affermazione azzardata? Qualcuno tra i lettori saprebbe, a controprova, riportare esperienze nelle quali ha avuto l'opportunità di essere

17. Più esattamente il Maestro Kung, 551-479 a.C.

18. Edizione online, 2013.

19. Uso volontariamente il termine "falso" e non "errore", poiché credo vi sia dell'intenzionalità nell'equivoco.

in relazione o scambiare idee o sentimenti con la televisione? Credo proprio nessuno.

Per fortuna, la massa dispone di un potente mezzo d'intervento, che tuttavia usa troppo poco: l'interruttore; cerchiamo di ricordarcelo più spesso!

“Comunicare”, invece, viene etimologicamente dal latino *commune*, dall'ovvio significato di “comune”, cioè qualcosa che appartiene o riguarda più parti, che è condiviso.

In modo ancora più profondo²⁰, possiamo osservare che il termine originario è formato dalle radici *cum* (insieme ad altri) e *munus* (dovere, compito, incarico) il che porta all'idea di condividere un “fare”, un compito, appunto, comune.

Dunque qui siamo su un'idea di condivisione e collaborazione, decisamente appropriata al significato attribuito a “comunicare” come verbo intransitivo dal classico vocabolario della Lingua Italiana Devoto Oli²¹: “essere in relazione verbale o scritta con qualcuno; scambiarsi consigli, informazioni, punti di vista, condividere, scambiare idee, emozioni, sentimenti”²².

L'uso di “comunicare” come verbo transitivo lo ritengo invece del tutto improprio, proprio per l'etimologia del termine che, venendo utilizzato quale sinonimo di “trasmettere” viene a essere snaturato completamente e si presta a manipolazioni ed equivoci; per questa ragione rifiuto di considerarlo.

Per esempio: non è un caso che un Generale *trasmetta* gli ordini, piuttosto che comunicarli; sarebbe contrario alla logica militare che egli “scambiasse consigli o punti di vista”, men che meno “emozioni e sentimenti” con i propri sottoposti.

20. Devo ringraziare Francesco G., un mio allievo dall'intelligenza acuta e attenta, per questa riflessione.

21. *Op. cit.*

22. Leggere variazioni di forma secondo le edizioni.

Ugualmente, non a caso la televisione è diventata uno strumento fondamentale di manipolazione del consenso di massa²³: utilizzata com'è nella maggior parte dei casi²⁴ essa inibisce l'espressione del potenziale umano nei destinatari della propria attività unidirezionale, sovrastandoli con una continua *trasmissione* di dati e informazioni preconfezionate “dall'alto” dalla regia²⁵ e ben mirate.

In entrambi i casi la *trasmissione* fa discendere qualcosa da un “alto” a un “basso”, stabilendo dislivelli d'influenza e di valore.

Nella Comunicazione è invece evidente la pari dignità tra le parti: essa è necessaria al processo di “messa in comune”, il che può avvenire solo tra pari. Non può dunque esistere gerarchia, sul piano umano, nella *comunicazione*, né il concetto di “sottoposto”.

Può ben esistere una differenza funzionale, di conoscenza specifica o di capacità d'apportare valore alla relazione in corso; pensa per esempio all'atto di cura da parte di un medico a un paziente gravemente ammalato: in questo caso vi è evidentemente una differenza funzionale tra le due parti, ma nessun dislivello sul piano umano se la comunicazione è buona, poiché entrambe le parti si riconoscono essere di pari dignità.

Nel caso in esame, il dislivello di competenza specifica e capacità d'intervento nella situazione

23. Basta guardare a quanti siano i casi nel mondo di proprietari d'imperi radiotelevisivi, i cosiddetti Tycoon, divenuti politici di primo piano e debordante influenza.

24. Infatti bisogna sempre ricordare che la televisione, la radio, internet e così via sono solo strumenti e come tali possono essere utilizzati in modi diversi e per diversi scopi, alcuni assai nobili; penso ad esempio a quanto siano importanti in certe parti del mondo le cosiddette Radio Comunitarie, oppure a quanto di buono abbiano fatto e facciano alcuni operatori indipendenti del settore radiotelevisivo per l'informazione libera e la circolazione delle informazioni.

25. Sebbene il termine “regia” abbia un'etimologia diversa da “regio”, provenendo il primo dal latino *régere*, cioè dirigere, e il secondo da *regis*, derivato da *rex regis*, cioè Re, trovo assai suggestiva l'assonanza che richiama una signoria da parte delle regie televisive rispetto alla sudditanza degli spettatori.

data conferisce valore alla relazione permettendo l'atto terapeutico a vantaggio del paziente; ma se vi è buona *comunicazione*, la qualità della relazione permetterà anche una buona esperienza di cura al medico, e faciliterà l'esercizio della sua pratica professionale nel tempo, anche a vantaggio di altri pazienti, così dando valore a tutti i fattori dell'equazione.

Una relazione di cura basata su un'appropriata *comunicazione* apporta vita e armonia nel gruppo – l'Umanità – al quale medico e paziente appartengono e ciò va a vantaggio di entrambi e dell'insieme.

La *trasmissione*, invece, può ben praticarsi in presenza di dislivelli di valore (sociali, intellettuali... sul piano umano, insomma); ne viene anzi facilitata, poiché ciò favorisce la passività del soggetto ricevente e ampi margini di manovra al trasmettente.

Nell'esempio della relazione di cura appena descritta, si è in modalità di *trasmissione* se il medico si pone in una posizione di superiorità, considerando se stesso una persona di maggior valore rispetto al proprio paziente.

Gli atti tecnici che compirà potranno anche essere i medesimi ma, per esempio, non presterà ascolto alla persona che ha davanti, svaluterà la sua esperienza individuale – il “vissuto” – di malattia, le darà poche informazioni senza accertarsi se essa le abbia ben comprese o meno, sarà sbrigativo e distante, deciderà il percorso terapeutico senza tener conto del paziente, delle sue convinzioni, delle sue capacità e dei suoi limiti; potrà perfino “perdere” preziose informazioni al fine di fare una diagnosi accurata e incorrere in un errore clinico.

Dal punto di vista della creazione di valore per la comunità osserveremo in questo caso che vi sarà

ugualmente un apporto positivo, una qualche cura vi sarà pur stata²⁶, ma anche un apporto negativo, quello della disarmonia generata dalla cattiva qualità della relazione sul piano umano.

Questo esempio rispecchia un caso assai frequente²⁷, nel quale d'abitudine il paziente segue poi malamente la terapia prescritta²⁸, con ciò causando costi maggiori al sistema sanitario per successive ricadute, oppure fa direttamente causa all'ospedale o al medico sentendo di essere stato male assistito²⁹.

Una relazione basata sulla modalità della *trasmissione*, dunque, avrà causato come risultato netto alla società una perdita di valore, non un accrescimento.

Lo stesso esempio possiamo traslarlo senza troppe modifiche all'interno di un'impresa dove, troppo spesso, le gerarchie funzionali vengono trattate come differenze di valore sul piano umano; mi spiego: l'amministratore delegato, piuttosto che il proprietario di un'impresa, ovviamente porta responsabilità diverse da un operaio o da un impiegato, così com'è tenuto ad avere una visione più ampia delle situazioni, orizzonti più lunghi e competenze diverse.

Tuttavia, sul piano umano, non esiste nessuna differenza tra lui/lei e qualunque dipendente della Società; se il primo ne terrà conto, e dunque si rapporterà con il proprio collaboratore

26. Anche se con questo tipo di approccio sarà più a rischio di sbagliare diagnosi e terapia, perdendo opportunità di raccogliere informazioni preziose...

27. Numerosi studi scientifici dimostrano il legame tra la qualità della relazione tra medico e paziente e adesione del paziente alla terapia, esiti clinici, frequenza delle lamentele e controversie per negligenza professionale e così via.

28. È noto ai professionisti del settore che questa è la prima “ripicca” del paziente scontento della relazione di cura, con i danni che ben si possono immaginare.

29. Studi statistici approfonditi hanno rilevato come la stragrande maggioranza – oltre l'80% – delle cause per negligenza professionale in campo medico riguardano problemi di comunicazione o relazione e non questioni di competenza clinica.

su un piano di parità umana – il che vuol dire con rispetto, curiosità e considerazione, cercando in tutti i modi di favorire la piena espressione del suo potenziale – potrà ottenere da questi la massima prestazione possibile e avvalersi del suo contributo leale e totale.

Se, invece, farà pesare la propria percezione di superiorità di sé, potrà costringere il collaboratore a dare le sue otto o più ore quotidiane all'organizzazione, ma si potrà scordare di ricevere il massimo delle sue capacità e qualunque contributo che non sia il minimo dovuto secondo contratto – il proverbiale “minimo sindacale”.

Non *mettendo in comune* la propria umanità ma *trasmettendo* soltanto, rifiutando di considerare che l'interlocutore è un essere dotato di una sua identità umana con tutto ciò che ne consegue, il sedicente *leader* dell'esempio avrà sprecato un'occasione e, per quanto il suo ego possa sentirsi appagato dalla dimostrazione di potere, l'organizzazione che dirige avrà perduto un'opportunità di massimizzare il proprio rendimento e i propri profitti.

Alla prima occasione quel collaboratore sarà perso a favore di un'organizzazione che lo valorizzi e nella quale darà quel meglio di sé che ha trattato dov'era considerato “un inferiore”.

Osserviamo anche in questo caso il potenziale dirompente insito nell'uso di una parola: *dipendente* è ovviamente colui che “dipende”, cioè etimologicamente “pende da”, nel senso figurato di essere un'appendice di qualcuno decisamente più importante. Certamente ben diverso è considerare la persona un “collaboratore”, uno che “lavora con”.

Peraltro, mantenere un divario sul piano umano costa sempre uno sforzo, anche se non ce ne rendiamo conto, in quanto costituisce un'attitudi-

ne contraria alla nostra natura profonda; perciò comporta la permanenza di uno stato di stress interiore che alla lunga produce risultati disastrosi: ben lo sanno quei medici e operatori delle professioni d'aiuto che finiscono in *burnout* per non essere riusciti a esprimere appieno la propria umanità nell'incontro quotidiano con la sofferenza.

Ti richiamo dunque a metter sempre attenzione nelle tue relazioni a porti in una corretta modalità di *comunicazione*: ciò implica **ascolto interiore** per individuare eventuali atteggiamenti, anche inconsci, di superiorità (o d'inferiorità) sul piano umano e **ascolto esteriore** per dare all'altra parte della relazione l'opportunità di farci pervenire le proprie idee (posizioni, punti di vista, bisogni o che altro...).

Vedremo in seguito meglio l'applicazione di queste raccomandazioni; per ora basti questa sottolineatura.

Sentire *vs* Comprendere: empatia e killer della comunicazione

Veniamo a un'altra importante chiarificazione, legata alla *comprensione* di quanto è *trasmesso*; capiremo che *comunicare* è anche e soprattutto una questione di efficacia.

Utilizzando il verbo *sentire* nel suo significato più comune, cioè quello di “percepire con l'udito” possiamo concordare che il fatto di “aver sentito” qualcosa significa semplicemente che un suono emesso e indirizzato a qualcuno è arrivato ed è stato percepito uditivamente dal destinatario.

Ma non è detto che chi ha *udito* il suono abbia *compreso* a fondo il significato di quanto ha sentito. Facciamo un esempio: se io dico a qualcuno “vo-

glio sentirmi realizzato nel mio lavoro”, purché io abbia utilizzato un tono di voce adeguato a farmi udire, posso essere ragionevolmente certo che quella persona abbia “sentito” quanto le ho detto. Ma la questione importante è: posso chiamare questo risultato una “comunicazione efficace”? Posso aspettarmi automaticamente che quella persona, oltre ad aver *ricevuto* il suono delle mie parole ne abbia *compreso* il significato inteso e dunque, ad esempio, reagisca collaborando al mio obiettivo di “sentirmi realizzato nel lavoro”?

Se accettiamo che il concetto di *comunicazione* sia legato a quello di mettere in comune, condividere, certamente dobbiamo assicurarci che quanto *trasmesso* sia stato realmente ricevuto: questo è il primo passo.

Ma dobbiamo anche assicurarci che quanto abbiamo “consegnato” all’altra parte attraverso la *trasmissione* di un suono³⁰ sia *condiviso*, cioè che anche il significato intrinseco di quanto abbiamo articolato verbalmente sia giunto all’altro in un modo chiaro e comprensibile.

L’idea di *condivisione* implica che le nostre parole possano arrivare direttamente e comprensibilmente all’altra persona, in modo da evocare emozioni e sensazioni analoghe alle nostre in relazione ai contenuti, attivando un processo empatico; solo in questo modo avremo *condiviso* veramente il contenuto dei nostri pensieri e la nostra comunicazione potrà dirsi efficace.

Il segreto dei grandi artisti, per esempio, è proprio quello di riuscire a far *comprendere* a molte persone, enormemente diverse tra loro, l’emozione o il significato che hanno *trasmesso* attra-

30. Lo stesso principio si applica comunque a qualunque modalità di trasmissione di un significato possiamo aver scelto: scritto, disegno, oggetto, espressione artistica e così via.

verso la propria opera d’arte, coinvolgendole attraverso un’abile *messa in comune*.

Lo stesso è per coloro che sono riconosciuti come grandi comunicatori: la capacità di coinvolgere le persone attraverso l’attivazione di comprensioni empatiche è il segreto di tutti coloro che sono capaci di incantare il loro prossimo e suscitare emozioni, motivazioni, addirittura entusiasmo, trascinando le persone a superare se stesse nel compimento di grandi imprese.

Pensando a un esempio mi viene in mente il Mahatma Gandhi e quel che riuscì a fare per quindici anni in Sudafrica e poi in India fino alla fine dei suoi giorni, trasformando masse di semi-schiavi in schiere di eroici rivoluzionari non-violenti utilizzando poco più che la sua flebile voce e il suo limpido esempio.

Attenzione tuttavia a non confondere la *condivisione* tipica della *comunicazione* con la semplificazione dei messaggi attuata nella demagogia; questa degenerazione della democrazia basata sulla “propaganda esclusivamente lusingatrice delle aspirazioni economiche e sociali delle masse, allo scopo di mantenere o conquistare il potere”³¹ sfrutta una iper-semplificazione del discorso politico per suscitare emozioni e umori nelle masse allo scopo di manipolarle e mantenerle sotto il proprio potere. Per fare questo più che *leader* servono affabulatori, venditori da piazza; non è un caso che diversi leader politici di successo abbiano tra i loro trascorsi attività nello spettacolo, si pensi per esempio all’ex attore ed ex Presidente degli USA Ronald Reagan, ma anche al passato da *entertainer* di Silvio Berlusconi, al potere da vent’anni in Italia. Il comportamento del demagogo³² è ben diverso dall’atteggiamento del vero *leader* e nulla ha

31. Devoto Oli, *Cit.*

32. Letteralmente “capopopolo”, dal greco *dōmagōgós*.

a che vedere con un processo empatico o con la condivisione; le emozioni delle due parti sono ben diverse e quelle suscitate nella massa sono artificiosamente evocate a scopo di manipolazione, non attivate per risonanza con quelle di chi trasmette il messaggio.

Lo stesso accade con il linguaggio pubblicitario, spesso accattivante e in grado di suscitare reazioni emotive artificiali che inducono all'adozione del comportamento suggerito; qui ci troviamo sempre in modalità *trasmissione*, non diversamente da qualunque azione di propaganda "Azione intesa a conquistare il favore o l'adesione di un pubblico sempre più vasto mediante ogni mezzo idoneo a influire sulla psicologia collettiva e sul comportamento delle masse: propaganda religiosa, elettorale, commerciale"³³.

Comprendersi in profondità è possibile grazie al fenomeno dell'empatia, un concetto indagato a fondo e messo a fuoco nella prima metà del XX secolo da Edith Stein³⁴.

Empatizzare significa sentire – in questo caso nel significato di "provare un sentimento, uno stato d'animo" – un'emozione altrui *come se* fosse la nostra, e ciò è reso possibile dalla similitudine delle nostre esperienze di vita umane.

Essa è ben diversa dalla *unipatia* cioè la confusione emotiva per cui possiamo trovarci a vivere le emozioni di un'altra persona facendole nostre; è quest'ultima a presentare il rischio del coinvolgimento emotivo nelle professioni d'aiuto.

33. Infatti il termine ha una etimologia radicata nella prassi di un'organizzazione religiosa, la Chiesa Cattolica Romana, in cui la congregazione "Propaganda Fide" presiede alle attività missionarie dedite alla diffusione, appunto, di una fede religiosa, cioè qualcosa che va accettato fideisticamente per come viene trasmesso e non elaborato "in comune". La definizione è presa dal Devoto-Oli, *Op. cit.*

34. Filosofa e religiosa tedesca di origine ebraica, poi cristiana e Carmelitana, morta ad Auschwitz nel 1942; allieva e in un certo senso erede morale del filosofo Edmund Husserl, considerato il padre della scuola fenomenologica.

L'empatia, invece, è uno strumento prezioso nell'esercizio delle medesime professioni, come in qualunque circostanza che implichi la relazione tra due o più persone – ad esempio nella vita lavorativa all'interno delle organizzazioni.

È quel *come se* che fa la differenza, è uno "stare sulla soglia" della casa dell'altro guardando all'interno con delicatezza e sensibilità per comprendere cosa accade nel suo mondo e come possiamo metterci in comunicazione con lei/lui nel modo più efficace. Possiamo farlo poiché è popolato di cose che attengono all'esperienza umana come quelle che popolano il nostro.

Nel processo empatico è ben chiaro che le emozioni in gioco appartengono al vissuto di una delle due parti, scatenate da qualche accadimento reale o immaginario, che avviene nella sua personale esistenza; l'altra può comprenderle, e agire di conseguenza.

L'empatia è un processo che si sviluppa in due fasi distinte:

1. la comprensione e l'apprezzamento sensibile della situazione e dei sentimenti/emozioni di un'altra persona diversa da sé;
2. la comunicazione di tale comprensione all'altra persona in un modo che sia di sostegno alla qualità della relazione.

Naturalmente, più sono concretamente simili le esperienze di vita delle due persone più è facile attivare il processo empatico; ma è vero che le emozioni primarie che provano gli esseri umani sono soltanto sei³⁵ e, sebbene esse possano essere combinate in tantissime sfumature secondarie, tutti gli esseri umani sono in grado di "comprenderle" per empatia.

35. Paura, Collera, Tristezza, Gioia, Sorpresa, Disgusto. Esistono alcune proposte di classificazione alternativa, ma a oggi questa è la prevalente.

Il Metodo CASE© è una guida che, in nove passi, conduce verso la trasformazione dei conflitti e il rafforzamento del ruolo di leader.

In ogni situazione nella quale occorre prendere decisioni, il metodo offre suggerimenti validi per mettere a fuoco tutti gli aspetti del *decision making*.

La Comunicazione Trasformativa e il suo metodo sono uno strumento per gestire attività e situazioni complesse, nelle quali l'emersione del conflitto è fisiologica.

Il conflitto sorge quando un ostacolo s'interpone tra una persona e il raggiungimento dei suoi obiettivi.

Allora sorge la falsa percezione che la delusione causata dall'ostacolo provenga dall'altra persona e per questo tendiamo a concentrare la nostra aggressività su di essa.

Invece, in quel momento occorre, come suggerisce il metodo della Comunicazione Trasformativa, un gesto per spostare l'angolo d'approccio, superare gli ostacoli, trasformandoli in opportunità e per rovesciare lo *stakeholder* inizialmente antagonista in un alleato portatore di parte delle soluzioni.

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

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.

Federico Fioretto è stato per lungo tempo imprenditore e manager; attualmente opera in ambito internazionale come consulente, formatore e *keynote speaker* sui temi della leadership, della trasformazione dei conflitti e della sostenibilità strategica.

Ha progettato e diretto corsi di comunicazione e team work in medicina di grande successo ed è stato recentemente *lead expert* per la redazione del primo Manuale sulla Comunicazione in medicina da parte del Ministero della Salute italiano.

Membro di varie società scientifiche internazionali, è un appassionato sostenitore dell'etica e della sostenibilità come strumenti di successo duraturo per il mondo delle imprese e come mezzi di sviluppo sociale.

Ha pubblicato saggi sui valori e le pratiche dell'impresa sostenibile, sulla crisi della società contemporanea, sulla comunicazione e la trasformazione dei conflitti, sulle relazioni nei contesti di cura.

Recentemente è stato tra i formatori scelti dalla YALI (Young African Leadership Initiative), il progetto del Presidente USA Barack Obama per formare una nuova generazione di leader per il futuro del Continente Africano.

In copertina disegno di Silvio Boselli

ISBN 978-88-6153-475-9



Euro 16,00 (I.i.)

9 788861 534759