

LINGUAGGI VIOLENTI E NONVIOLENTI

La violenza nei rapporti gerarchici in particolare in ambito lavorativo.

La forza di una visione condivisa ha il potere di alimentare l'agire collettivo e convergente verso la sua realizzazione.

Scrive il filosofo Roberto Mancini:

“Dove c'è autentica visione, vengono meno lo scoramento, l'indifferenza, la rassegnazione.

Dove c'è visione, lì c'è anche l'azione che non rinuncia a cambiare quello che va cambiato.”

Ritengo utile allinearci sul significato della parola “gerarchia”.

Se sistemiamo un armadio di camicie per scala di colori dal bianco al nero, significa che lo spettro dei colori che va dal bianco al nero diviene il principio secondo il quale le camicie sono graduate e organizzate nell'armadio. Senza un principio organizzatore le camicie entrerebbero nell'armadio senza un particolare ordine, alla rinfusa.

In molte realtà sistemiche il principio secondo il quale le persone sono organizzate in un rapporto di gerarchia è il *potere*. Questo principio è applicato nelle imprese, nelle organizzazioni, nelle istituzioni così come nei sistemi organizzati di persone (per esempio nella famiglia).

Nella gerarchia di potere le persone vengono classificate a seconda del livello di potere in raggruppamenti di ruoli e funzioni, e lì dove il potere è concentrato, vengono prese le decisioni su come strutturare tra di loro i processi decisionali, quale livello di trasparenza è stabilito per la condivisione delle informazioni all'interno dell'organizzazione, come vengono gestiti l'approvvigionamento e lo stanziamento delle risorse.

Il *modo* in cui la gerarchia accentra o distribuisce il potere nello spettro delle possibilità che va da forme rigorose di comando e controllo alla liberazione del potere in favore della condivisione, distingue un'organizzazione basata sull'autorità da una fondata sui principi della collaborazione.

Le organizzazioni basate sull'autorità e che sono ben funzionanti hanno una gerarchia dove il capo, o un ristretto numero di persone che lo circondano, prende le decisioni su ciò che l'organizzazione fa, sul perché lo fa e sul come. Queste decisioni si diffondono in tutta l'organizzazione e averne rispetto è il principio organizzativo. Più l'organizzazione è collaborativa, meno ci sarà l'aspettativa di condiscendenza. Il potere usato da una posizione collaborativa invita gli altri ad esprimere il proprio “no” e la propria divergenza di opinione rispetto a quanto è esistente o proposto.

Quando un essere umano può contribuire con il proprio significato all'esperienza che vive, quell'esperienza si riempie di senso e questo sprigiona molta energia; contribuire con la nostra creatività ed energia a ciò che ci circonda è “la” motivazione che rappresenta per l'individuo il nutrimento più grande di qualunque ricompensa o punizione. Negli ultimi anni sono stati realizzati degli studi che hanno messo in discussione l'assunto secondo il quale una politica di incentivi economici verso i collaboratori fa schizzare in alto la loro produttività: è stato dimostrato l'esatto contrario. Il giornalista e autore Daniel Pink ha approfondito ciò che ci motiva come esseri umani, scoprendo leve motivazionali che richiedono un cambio di paradigma circa i tradizionali sistemi di incentivo al lavoro.

Questo cambio di paradigma propone di fare alcune riflessioni che sono considerazioni sistemiche indispensabili per il funzionamento delle organizzazioni maggiormente basate sulla collaborazione. Una di queste è iniziare a considerare onestamente come è stato stabilito l'uso del potere all'interno dell'organizzazione, e come possono essere stabiliti nuovi sistemi condivisi per incorporare i principi di collaborazione.

Sono sempre di più le organizzazioni che si rivolgono a società di consulenza e formazione per implementare nuove forme per collaborare e nuove abilità di comunicazione. Tuttavia, è presente nel mercato delle offerte di formazione ancora una debole consapevolezza in materia, che porta a sottovalutare quali cambiamenti culturali vanno stimolati nell'impresa e quali sistemi di fondo vanno osservati e trasformati per sostenere in profondità la trasformazione verso un modello organizzativo basato sulla collaborazione. Per saper collaborare non è sufficiente conoscere i meccanismi della collaborazione o imparare un nuovo modo di comunicare.

Ho operato in organizzazioni avvitate su conflitti e cicli di produzione interminabili, notando che le organizzazioni che già si definiscono collaborative non sono esenti da queste inefficienze più di quanto lo siano le realtà organizzate top-down e basate sull'autorità. Questo si può ricondurre all'insufficienza o totale inesistenza dei sistemi organizzativi implementati a supporto dell'integrazione del principio di collaborazione. Se un'organizzazione non definisce il sistema che vuole per collaborare, continueranno ad operare le abitudini e le norme di potere che tutti nell'organizzazione hanno integrato e appreso da sempre. Se si trascura di definire in modo consapevole e non si stabilisce esplicitamente uno dei sistemi organizzativi, quel sistema cadrà per default al livello dei prevalenti modi di funzionamento.

Una delle necessità più sentite oggi dalle organizzazioni è quello di sviluppare abilità di relazione per far fronte con maggiore efficacia alle dinamiche di feedback e ai contesti di tensione e conflitto all'interno dei team. Se l'impresa non definisce e stabilisce con chiarezza il sistema organizzativo con il quale vuole che i feedback circolino e non organizza chiaramente il sistema che vuole per rispondere ai conflitti una volta che emergono, si rischia che l'apprendimento fatto in aula sulle nuove abilità di comunicazione venga riassorbito (e piuttosto velocemente) dalle dinamiche di potere che in automatico si attivano e che caratterizzano le abitudini reattive degli esseri umani.

Tutte le organizzazioni hanno ovviamente necessità di portare attenzione ai sistemi e di poggiare il proprio funzionamento su sistemi organizzativi che ne regolano l'efficacia, indipendentemente che siano organizzazioni basate sull'autorità o sulla collaborazione. Ma alle organizzazioni che si stanno impegnando per sviluppare la collaborazione viene chiesto un passo in più per integrare il principio della collaborazione: hanno da creare sistemi nei quali le persone si impegnano reciprocamente e condividano il potere decisionale mentre fanno fronte alle sfide quotidiane, mantenendo il loro sguardo focalizzato sul proposito comune.

E' importante sapere che quando liberiamo una organizzazione da strutture di comando e controllo, rischiamo di cadere nell'immobilità e nell'inefficienza se i valori e lo scopo non sono allineati. E desidero qui aggiungere una provocazione che vuole stimolare il lettore a pensare oltre alle dinamiche organizzative aziendali, e guardare a ciò che sta accadendo nella nostra realtà sociale italiana: quando cerchiamo di liberare un organismo sociale da strutture di comando e non ci si occupa di allineare valori e scopi tra le persone, riemergeranno le strutture di controllo.

Il dominio, il controllo e la violenza nei rapporti è la risposta di default che abbiamo imparato a dare quando reagiamo gli uni verso gli altri sullo stimolo di incomprensioni o divergenze: questo nelle organizzazioni avviene anche se sono stati fatti corsi di comunicazione efficace perché non viene data sufficiente attenzione a ripensare consapevolmente e intenzionalmente la struttura del sistema di relazione che lega gli individui.

Sotto lo stress del quotidiano le relazioni cadono per default dentro la rete di accordi impliciti basati sulla dominazione, sull'autorità e sulla competitività, che sono le caratteristiche della rete invisibile di accordi impliciti che, da migliaia di anni, lega i nostri modi automatici di reazione gli uni verso gli altri. La reazione di attacco o fuga, conosciuta anche come *risposta da stress*, è la reazione neuronale fisiologica che si manifesta in risposta a un evento percepito come pericoloso (come per esempio incontrare il collega "x" alla macchinetta del caffè, osservare che ci guarda e che poi, subito dopo, sposta lo sguardo sul collega "y" e, sollevando leggermente la testa, invia a "y" un cenno di intesa).

Non è sufficiente fare un corso di Comunicazione Nonviolenta per liberare un'impresa dalle dinamiche di potere, dominio e competizione che sono radicalmente innestate nella psiche degli individui che compongono

l'organizzazione. Ovviamente ogni corso di comunicazione è benvenuto per stimolare la crescita e la riflessione individuale sul funzionamento delle dinamiche di relazione umana. Ma se vogliamo ragionare seriamente sulla possibilità che un'organizzazione incorpori maggiori principi collaborativi, non possiamo prescindere dall'unire a una formazione una attenta osservazione e modifica dei sistemi operativi fondamentali che regolano le relazioni tra gli individui.

Qualunque organizzazione, sia che sia fondata sull'autorità e il dominio, sia che sia fondata sulla collaborazione, si poggia su sistemi fondamentali che ne supportano il funzionamento. Portare la luce sul costo e sull'impatto della funzionalità di questi sistemi, è l'attitudine della Nonviolenza.

La Comunicazione Nonviolenta, che affonda il proprio aspetto centrale nella Nonviolenza di Gandhi, si focalizza nell'aver cura e portare attenzione ai mezzi che usiamo per raggiungere i nostri fini. Il grande lavoro di approfondimento e studio della Nonviolenza in ambito sistemico attuato da formatori di Comunicazione Nonviolenta che operano sul piano delle organizzazioni, come Dominic Barter e Miki Kashtan, ha richiamato la mia attenzione sul discernimento dell'idea comune a livello imprenditoriale che "il fine giustifica i mezzi".

Poche realtà aziendali educano i propri collaboratori a chiedersi quanto i loro comportamenti e azioni siano davvero allineati allo scopo e ai valori dell'impresa che rappresentano, e tantomeno quanto quelle azioni e comportamenti agiti siano allineati ai propri valori personali. Molto del disagio e sofferenza che viene vissuto quotidianamente nel posto di lavoro è l'urlo di una umanità che sta progressivamente dimenticando la propria natura nonviolenta e rinunciando alla propria integrità. C'è bisogno di ridare centralità alla dimensione umana nel mondo del lavoro e rivalutare e ristrutturare i sistemi organizzativi rifondandoli sui principi e sui valori della Nonviolenza: è questa una necessità troppo urgente per rispondere di fretta.

Il principio di Nonviolenza integrato nelle abilità di Comunicazione Nonviolenta si colloca nel risvegliare la responsabilità individuale e collettiva di tutta l'organizzazione a riconoscere un equilibrio possibile tra il coinvolgimento individuale e l'azione finalizzata al proposito condiviso. Ogni individuo dell'organizzazione viene accompagnato ad apprendere come stabilire una qualità di connessione con se stesso e con la propria squadra, e come integrare questa connessione con la presenza necessaria e sufficiente per svolgere i compiti che ci si è dati e nel rispetto dei valori che sono stati condivisi.

La Creazione di Organizzazioni Collaborative: l'esperienza di un'azienda

Nel 2018 ho attivato una collaborazione con un'azienda che fino a pochi anni fa aveva un orientamento fortemente focalizzato alla costruzione di processi decisionali con perfetta struttura piramidale top-down. Di fatto, qualunque fosse la posizione di un leader o un collaboratore all'interno dell'organizzazione, la sua opinione doveva essere allineata con chi aveva il potere sopra di lui. L'amministratore delegato ha dato avvio ad un'attività di consulenza per la Trasformazione lavorando sulla propria cultura aziendale, sulle paure, sui sogni individuali e collettivi. Tra i sistemi operativi fondamentali che sono stati rivisitati alla luce dello sguardo di una maggiore collaborazione, particolare attenzione è stata data ai sistemi che supportano l'apprendimento e sostengono l'energia all'interno dell'organizzazione: il sistema di Feedback e il sistema di Rigenerazione dei Conflitti.

Ovviamente lo sguardo a questi sistemi è centrale in qualunque organizzazione, indipendentemente da dove si trovano nello spettro tra completa autorità e completa collaborazione, ma i particolari sistemi di Feedback e sistemi di Rigenerazione dei Conflitti, sono particolarmente critici per il funzionamento efficace e continuo di organizzazioni che vogliono implementare una maggiore collaborazione.

Nel novembre 2018 ho avviato il progetto "School of Feedback®". Fino a prima, nell'organizzazione il feedback era visto come la maggior parte delle organizzazioni lo propone: un doloroso rituale annuale di valutazione delle prestazioni, orientato più alla ricompensa e alle punizioni piuttosto che all'apprendimento. Non c'è da stupirsi per questo: quasi tutti noi siamo stati educati nei primi anni della nostra vita in sistemi familiari e scolastici basati su critiche, ricompense e punizioni, e abbiamo imparato che il feedback è un momento di sofferenza, più che un momento per aumentare il nostro apprendimento. Molte delle organizzazioni aziendali ripropongono questo sistema profondamente radicato nella nostra cultura.

Nel novembre 2019 vengo convocata dal Direttore Generale dell'azienda: alcuni leader dichiarano di avere

intercettato nel corso di recenti riunioni un malessere relazionale tra alcuni membri di specifiche squadre. Ci sono dei “sospesi” relazionali, delle percezioni di ingiustizia, dei sotterranei pregiudizi e non-detti riguardo a qualcosa che è accaduto nel passato (e che non è passato).

E' proprio grazie alla transizione della consapevolezza dal paradigma di dominio a quello di partnership promosso dal processo di Trasformazione iniziato, che stanno emergendo quei blocchi di relazione formati in dinamiche autoritarie passate, e che oggi si stanno mostrando allo scopo di essere integrate nello sviluppo di una maggiore collaborazione.

Nasce così il programma “Restorative Learning®”, il progetto di apprendimento rigenerativo che ha l'obiettivo di favorire nell'organizzazione la nascita di sistemi e processi che da un lato supportino l'approfondimento e la crescita nelle abilità di espressione e ascolto tra gli individui attraverso la Comunicazione Nonviolenta, e dall'altro permettano di intercettare fratture relazionali esistenti, avendo cura di intervenire per ripristinare un senso di appartenenza e di unità nei team. Nell'ottica della Trasformazione che si sta implementando, questo progetto vuole favorire nell'organizzazione la nascita di un sistema di accordi che promuova un clima di “sicurezza psicologica”, dove sia possibile nominare con onestà le spaccature percepite nei team ed esplorare insieme come averne cura.

Ciò che può far apparire “violenta” un'organizzazione a una prima occhiata, potrebbe sembrare il particolare *modo* con il quale il potere viene usato all'interno dell'organizzazione.

Non è sufficiente soffermarsi a queste osservazioni per valutare se l'organizzazione promuove principi di violenza o di nonviolenza. Gli indizi per fare questa valutazione non risiedono tanto nel *modo* con il quale il potere gerarchico viene utilizzato all'interno dell'organizzazione.

Per valutare se l'organizzazione è imprigionata in dinamiche di violenza o ispirata ai principi della nonviolenza, è necessario osservare due aspetti: da un lato valutare quanto quel particolare modo di usare il potere gerarchico è il risultato di scelte condivise tra i membri dell'organizzazione e, inoltre, se queste scelte nell'uso del potere sono state condivise attraverso dei processi di convergenza fondati sul dialogo autentico, onesto e che ha promosso e incoraggiato la libera espressione di opinioni e valori personali.