

**SEBASTIANO ZANOLLI**

# **GUERRA O PACE**



**DIVERSITÀ E CONFLITTO COME  
PUNTO DI PARTENZA PER UN DESTINO COMUNE  
NELLA VITA E SUL LAVORO**

CON UNA PREFAZIONE DI **DANIELE NOVARA**



**ROIEDIZIONI**

**“La guerra è solo  
un’invenzione, non  
una necessità biologica”**

**Margaret Mead**



In Guerra e pace di Lev Tolstoj si legge: "Alla fine del XVIII secolo si riunirono a Parigi una ventina di persone che presero a dichiarare che tutti gli uomini sono liberi e uguali. Per questo movimento in tutta la Francia gli uomini cominciarono a uccidersi e ad affogarsi a vicenda; mandarono a morte il re e molti altri personaggi. Proprio in questo periodo si trovava in Francia un uomo di genio: Napoleone. Egli vinse tutti dovunque, ossia uccise molta gente, perché era molto geniale. E andò anche a uccidere, chissà mai perché, gli africani; e li uccise così bene, dimostrando tanta astuzia e tanta intelligenza che, rientrato in Francia, ordinò a tutti di sottomettersi a lui. E tutti gli si sottomisero. Divenuto imperatore, andò di nuovo a uccidere altra gente in Italia, in Austria e in Russia".

Nel capolavoro del grande scrittore c'è un richiamo all'assurdità e all'insensatezza della guerra. Bonaparte è la figura che non rispetta il prossimo e si vedrà battuto da Michail Illarionovič Kutuzov. Il francese, nell'opinione dell'autore, è assetato di potere, di vittoria senz'altra opzione; il generale russo è un uomo saggio che pensa e agisce "al ritmo della sua terra", cercando di convergere con l'ambiente e la cultura.

Finirà male per Napoleone. La guerra si ritorce anche contro chi la vuole: questa è una delle morali che si estraggono dalle mille e cinquecento pagine di Guerra e Pace.

Ma perché uno come me - abituato a occuparsi di situazioni aziendali e professionali e che, anche in questo caso, scriverà e parlerà di management - ha deciso di iniziare così un suo libro?

Per tutta la vita mi sono interessato alla ricerca dei meccanismi alla base della motivazione, che porta qualcuno a raggiungere i suoi obiettivi e qualcun altro a navigare nel mare della tristezza e del rimpianto; perché allora tirare in ballo un'opera immortale, anziché un brano di Kotler o Peters?

Prima di tutto, perché il libro di Tolstoj è un capolavoro che fa la grande differenza, nel senso più ampio del termine, nel panorama vasto delle creazioni umane e il mio è un piccolo tributo a chi sa davvero scrivere.

Poi perché, dopo del mio ultimo libro, Alternative, che sottolinea l'asprezza della competizione sul mercato e si premura di suggerire modi per vincerla, sentivo il bisogno di completare la visione: come costruire bene la propria progettualità professionale anche attraverso la convergenza, oltre che attraverso la lotta e la scaltrezza?

Infine proprio perché, evidentemente, questa grande opera ha ispirato il titolo ponendo l'accento sulla possibilità di scegliere strade diverse per arrivare ai propri risultati.

In Alternative ho spiegato perché si debba sempre avere in mente un piano B e delle strategie di uscita da situazioni di stallo o addirittura catastrofiche.

Situazioni a volte causate da qualcuno, a volte invece da eventi.

Devo ammettere che l'accoglienza che il pubblico ha riservato a questo libro è andata al di là di ogni più rosea previsione.

Eppure, mi sembrava di non aver scritto nulla di speciale. Tutto sommato, da quando mondo è mondo, avere una scappatoia quando le cose si mettono male è il piano migliore.

In quasi tutte le città murate medievali esistono cunicoli sotterranei da usare in caso di necessità. Nonostante questo retaggio, la narrativa motivazionale che sempre più circola in azienda porta le persone a non occuparsi del proprio futuro. Le lascia cullarsi in un pensiero magico secondo cui qualcosa o qualcuno provvederà. Non mi metto naturalmente ora a ricapitolare tutto il libro, queste righe dovrebbero bastare.



Il fatto è che mi sono sentito in dovere di completare il quadro: cosa bisogna tenere in considerazione, oltre alla modalità tattica per cavarsela, qualora le cose andassero male?

La risposta, a mio avviso, è: una visione concettuale e strategica, ma semplice e applicabile, del come impostare la propria vita professionale in modo che sia il più possibile equilibrata, vissuta più sull'onda della ricerca di armonia che secondo il motto homo homini lupus.

Ed ecco che così è nato questo libro.

Il titolo Guerra o pace si riferisce proprio a una visione strategica della propria esistenza professionale e forse anche personale.

Per gli antropologi, la questione si sta dipanando.

In un interessante articolo su Scientific American del 2018, Brian Ferguson ci fa notare che le violenze e le guerre sono da collegare a momenti di ristrettezze economiche o di grandi cambiamenti culturali. Mentre sono quasi assenti in periodi di benessere e, comunque, in cui gli individui condividono interessi in comune. In sintesi, non siamo destinati a spaccarci le ossa l'un l'altro e, invece, appare più probabile una nostra inclinazione a collaborare e a trovare punti in comune. Le ossa e i manufatti più antichi sono insomma coerenti con il titolo dell'articolo di Margaret Mead del 1940: La guerra è solo un'invenzione, non una necessità biologica.

Serve un individuo capace di preferire un modello di vita tale che non deprima la propria libertà individuale e che, contemporaneamente, garantisca la libertà altrui come scriveva lo psicologo Giovanni Jervis in Individualismo, responsabilità e cooperazione.

“Un individuo capace di scegliersi specifiche responsabilità, di capirne il significato, di mantenersi fedele” e in questo senso “la socialità, dunque, non è una realtà ‘data’ a cui il singolo si deve adattare ma, al contrario, il risultato di una convergenza consensuale di iniziative”.

Ecco la parola chiave: convergenza.

Nella società ormai non se ne parla più e i corpi intermedi e di rappresentanza, luoghi in cui la convergenza dovrebbe trovare il suo tempio, sono ignorati o addirittura disprezzati.

In azienda, sul lavoro, nella professione, è quasi dimenticata o ridotta a un simulacro senza nessun senso. Ci si ritrova tutti contro tutti, in uno spirito di partigianeria nel suo significato più problematico: “Atteggiamento o comportamento caratterizzato da adesione faziosa a un gruppo [...]. Più genericamente favoritismo, parzialità”.

Si sono perduti in gran parte un terreno comune e una visione del mondo unificata, dove qualcosa sia vero per tutti.

Crediamo a ciò che dicono le persone di cui ci fidiamo molto più di quanto crediamo a fonti imparziali: questo crea divisioni incolmabili e un pianeta in cui la verità non esiste, ma esiste piuttosto un'opinione giusta - la mia - e tante sbagliate - tutte le altre - da ignorare, sconfiggere o cancellare. Ognuno si sente il depositario della verità assoluta.

Ma alla fine siamo solo dei talebani chic interessati a imporre la nostra fede.

I partiti politici somigliano a sette, e non è strano.

Eppure il 70% degli italiani considera il ruolo dei corpi intermedi strategico per uscire dall'attuale situazione di emergenza e permette al Paese di ripartire.



In una specie di pendolo della storia, i corpi intermedi sono stati visti come ostacolo alla governabilità del Paese; in un impeto di adeguamento alla moda della disintermediazione, si è ottenuto un Paese instabile, l'esatto opposto di quanto si voleva. Dice Michele Tronconi, autore di Perché insieme. Natura umana e corpi intermedi: "La democrazia si costruisce anche con la sorveglianza degli eletti e con il confronto della pluralità dei corpi intermedi, ognuno dei quali è legittimato a rappresentare e difendere un interesse di parte, in un gioco di bilanciamento che porta alla costruzione di una sintesi nell'interesse generale altrimenti inarrivabile. Perché nessuno singolarmente può avere l'ambizione di esserne portatore. Chiunque esso sia. Che sia un partito, un singolo sindacato, una singola associazione datoriale".

Ho chiamato al telefono Michele Tronconi che, con molta disponibilità, mi ha confortato nella mia convinzione: divenuti fuori moda in una economia che aveva dimenticato l'inflazione e quindi la necessità di continuare a trovare vie mediane tra interessi contrapposti, i corpi intermedi oggi - nel momento in cui l'inflazione torna a salire e rinasce la necessità di tavoli comuni - sono di nuovo importanti come fautori di convergenze.

Quando si abbraccia la convinzione che siamo delle comunità di destino e che nessuno si salva da solo, la sensazione che sia necessario trovare punti di accordo aumenta.

Convergere è mantenere la direzione, verso un identico punto di arrivo; è unire più mondi in uno, anche attraverso l'attrito, ma animati da una volontà costruttiva; è responsabilità individuale, interesse per sé stessi, per la vita sociale e comunitaria, per l'ambiente.

In due parole, convergenza è sostenibilità globale.

Ecco, le alternative servono soprattutto quando l'approccio non è sostenibile.

E cioè quando in una organizzazione si sono abbandonate la trasparenza e la verità, e si vive di "pornografia" manageriale (ovvero di cancellazioni mirate di tutto ciò che è scomodo o non piace, e ostacola i nostri obiettivi professionali e psicologici, ma che rimane comunque vero). Le alternative servono quando chi sta bene non fa stare meglio chi sta peggio e, quindi, chi sta peggio farà prima o poi stare male chi sta bene come diceva un mio mentore, Enzo Spaltro. In questo senso, questo libro si propone di completare il viaggio già iniziato con Alternative. Con la speranza di creare una visione di lungo periodo che renda sempre meno necessario avere una scialuppa di salvataggio per fare fronte alla buona o cattiva fede del prossimo, agli errori di valutazione, alle sviste date dalla troppa ingordigia, dal voler portare a casa tutto e subito.

Certo, rimangono degli aspetti per cui avere un'alternativa rimarrà necessario, ma avere una visione votata alla convergenza porta nel medio lungo a una stabilità e un equilibrio maggiore di quello attualmente presente.

Il clima di ostilità e di guerra attualmente presente in tutte le relazioni, e soprattutto in quelle economiche, fa diventare ciascuno una minaccia per il prossimo.

E, badate bene: non sto parlando di conflitto in quanto, come scrive un'altra persona che mi pregio di avere come mentore, il Professor Daniele Novara, il conflitto è una dote necessaria per trovare convergenza ed è cosa ben diversa dalla guerra che prevede l'annichilimento di chi ci sta davanti.

"Guerra e conflitto non sono sinonimi, per quanto la comunicazione oggi li usi come tali. La guerra ha a che fare con la violenza e la sopravvivenza, mentre il conflitto attiene all'area delle relazioni e dei punti di vista. Se confondiamo le cose, usando il termine conflitto come se fosse esattamente sovrapponibile al termine guerra, inconsciamente portiamo il conflitto nell'area delle cose pericolose per la sopravvivenza, generando angoscia e spingendo le persone a ritirarsi dal conflitto, cioè a ritrarsi dalle relazioni".



E, sempre Daniele Novara, spiega che la violenza non attecchisce dove c'è una seria educazione al conflitto. "Tendiamo a dire che il violento è uno che litiga sempre, ma è il contrario, violento è colui che non sa litigare, è un carente conflittuale. Per questo, nell'ottica della convivenza e di una nuova cittadinanza, occorre scommettere sull'imparare la competenza conflittuale, legata alla gestione delle emozioni e alla comunicazione".

Convergere significa saper mediare, negoziare, confliggere. Convergere significa saper rinunciare alla guerra, alle prese di posizione, alla violenza per la violenza anche quando si tratta di esercitarle in forme che non verranno mai scoperte e punite.

Convergere significa abdicare al proprio potere per il miglioramento collettivo della società e della vita sul pianeta. Anche quella futura.

E non voglio passare per un filosofo da strapazzo o per un Savonarola moderno.

Queste riflessioni e suggerimenti su come vivere una vita professionale dedita alla convergenza, non alla guerra, non alla pace, ma ad una dinamica attiva e proattiva di generazione di soluzioni più grandi del problema, non servono solo per far vivere meglio le prossime generazioni.

Servono per vivere e fare vivere meglio tutti, ogni ora a partire da adesso, perché i segni di cedimento del sistema dovuti alla progressiva radicalizzazione delle posizioni sono sotto i nostri occhi e serve un colpo di reni forte e deciso per imprimere alle nostre vite professionali una nuova direzione. Dobbiamo andare verso una sostenibilità materiale ed esistenziale che ci liberi dall'essere assediati o assediati, in continuo pericolo di fallimento.

Il conflitto è pervasivo in tutte le organizzazioni, soprattutto in quelle aziendali.

Ma i conflitti possono essere positivi per le organizzazioni.

Le persone spesso crescono e imparano dal conflitto, a patto che non sia disfunzionale.

La sfida per i manager e per coloro che abitano le organizzazioni è quella di selezionare una strategia di risoluzione adeguata alla situazione e alle persone coinvolte.

In presenza di un conflitto in azienda, manager, capi e dipendenti tendono a ignorarlo, a fare solo finta di affrontarlo, a burocratizzarlo fino a sfinire i contendenti, a tenerlo segreto o a eliminare gli antagonisti. Forme alternative alla guerra, ma che si basano sempre sullo schiacciamento della controparte che magari aveva qualcosa di buono da apportare e che, comunque, il più delle volte continuerà a convivere nello stesso ambiente, ma con un senso di repressione e voglia di riscatto quando, addirittura, non sia di vendetta.

Litigare significa avere "un contrasto animoso e vivace a parole" e litigare non è di per sé un male. L'animosità è dovuta alla passione e all'interesse con cui si difende una posizione.

Si dice "comporre una lite" per fare notare che si è trovato l'accordo, che l'animosità si è spenta e si può procedere sul cammino comune verso gli obiettivi che ci uniscono.

Parrebbe logico, profittevole e consequenziale vivere bene il conflitto e avere un modo maturo e serenamente appassionato di litigare. Ma non è così. Tutti lo sappiamo e lo viviamo.

"Litigare in un modo o litigare in un altro porta le stesse conseguenze?" è la questione di cui dibattiamo in queste pagine. E cosa osta al conflitto costruttivo? Com'è litigare adeguatamente e costruttivamente? Come si fa?

In questo libro, in Guerra o Pace, lo scopriremo insieme.

*Sebastiano*



**#GUERRA O PACE**  
ADESSO **DISPONIBILE** IN LIBRERIA



**ANCHE SU AMAZON**

