

La Nuvola di Conflitto

Questo documento contiene:

- Un estratto dal bigino della TOC relativo alla Nuvola di Conflitto e del suo ruolo all'interno dei Thinking Processes Tools della TOC.
- Un esempio di costruzione di Nuvola di Conflitto su una diatriba sorta ai tempi del primo lockdown
- Il capitolo 2 di It's Not Luck, il romanzo manageriale in cui Goldratt illustra le situazioni in cui usare i Thinking Processes Tools. Il capitolo 2 è dedicato alla Nuvola di Conflitto. Il diagramma finale "la nuvola completa di assunti" è una libera interpretazione del contenuto del romanzo.
- Una tabella nella quale per ciascuno dei passi necessari per costruire il diagramma logico "Nuvola di Conflitto" è associata una domanda che aiuta a mettere a fuoco cosa scrivere in quel passo.

I TP tools della TOC e i 6 livelli di resistenza al cambiamento

Gli strumenti a supporto dei processi di pensiero (TP Tools) della TOC sono stati sviluppati con l'obiettivo di consentire alle persone di apprendere in modo più semplice e più rapido. Essi trasformano l'intuizione delle persone in una metodologia di lavoro, rafforzando così la conoscenza che esse hanno. Inoltre, i TP Tools sono di notevole aiuto per il miglioramento della comprensione del sistema in cui si agisce. Con l'utilizzo degli strumenti a supporto dei processi di pensiero, siamo in grado di evidenziare tutte le connessioni causa-effetto presenti nella nostra realtà, ma che solitamente non vediamo.

Tali strumenti rappresentano la chiave per gestire la complessità sempre crescente del contesto lavorativo, e non, in cui viviamo. Soprattutto, essi possono fornire il supporto necessario lungo il percorso di apprendimento continuo che ogni azienda che vuole crescere deve intraprendere.

I tools sono in diretta corrispondenza con i 6 livelli di resistenza al cambiamento individuati dalla TOC (fig. 1).

Immaginiamo di avere a disposizione una buona soluzione, anzi una soluzione dirimpente, che può potenzialmente produrre benefici economici e non solo alla nostra organizzazione. Potrebbe trattarsi di un nuovo modo di presentarsi al mercato, piuttosto che di un nuovo approccio alla gestione della produzione, oppure ancora di una meravigliosa idea di marketing. Questa soluzione è stata testata a fondo logicamente e, oltre a essere convinti che funzionerà, siamo naturalmente innamorati del nostro "capolavoro".

1. Disaccordo sul problema	1. Nuvola di conflitto
2. Disaccordo sulla direzione della soluzione	2. Injections
3. Mancanza di fiducia nella completezza della soluzione	3. Albero della realtà futura (FrT)
4. Paura di conseguenze negative generate dalla soluzione	4. Nuvola delle implicazioni negative
5. Troppi ostacoli sulla strada che conduce al cambiamento	5. Albero dei prerequisiti (PrT)
6. Riserve sulla nostra capacità/volontà di implementare la soluzione (e su quella degli altri)	6. Albero della transizione (TrT)

Fig. 1 - I 6 livelli di resistenza al cambiamento e gli strumenti per superarli

Tutti coloro che sono coinvolti nell'implementazione di questa soluzione la pensano allo stesso modo? Sono tutti pronti a partire "lancia in testa" ed implementare la soluzione non appena abbiamo finito di presentarla? Beh, come tutti abbiamo sperimentato almeno una volta nella vita, probabilmente no. Di solito non abbiamo bisogno di aspettare che le persone ci dicano apertamente cosa pensano di un'idea che sottoponiamo loro: il linguaggio non verbale rivela il loro disagio ancor prima che aprano bocca per fare qualche commento insignificante. Non c'è via di scampo. Qualsiasi soluzione vogliamo implementare, dobbiamo trovare un meccanismo efficace per ottenere la collaborazione di tutte le persone coinvolte. Il ciclo del miglioramento continuo è sintetizzabile in 3 domande (fig. 2):

- ❖ Cosa cambiare?
- ❖ In che cosa cambiare?
- ❖ Come causare il cambiamento?

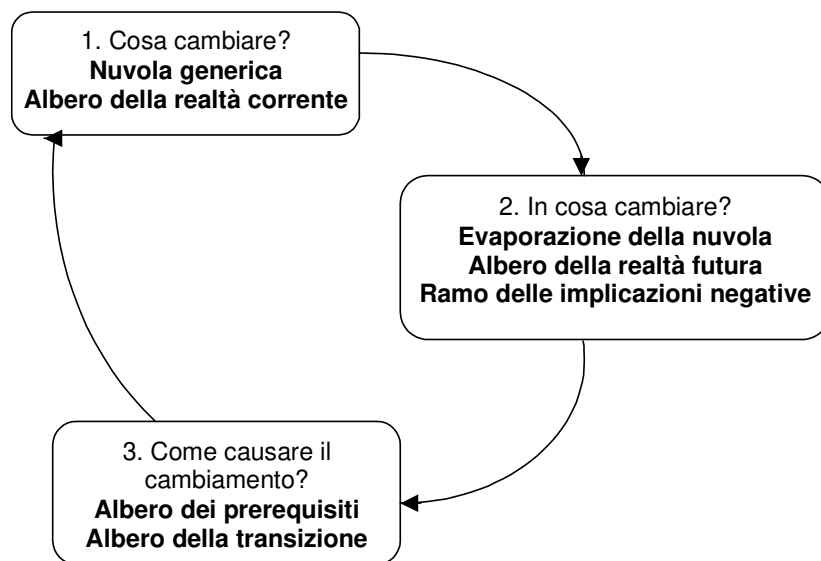


Fig. 2 - Le tre domande del cambiamento

Aver individuato una soluzione breakthrough risponde solo alle prime due domande. Guidare il cambiamento ci porta a fare i conti con la terza domanda: come attuare il cambiamento?

Ascoltiamo spesso i manager dirci quanto sia difficile implementare nuove idee nelle loro organizzazioni. La colpa è sempre della "resistenza al cambiamento!" da parte di persone che spesso vengono descritte come "conservatrici", "non portate all'innovazione", se non addirittura "sabotatrici". Comunque sia, a dispetto di questa tenace resistenza, il mondo industriale e non ha subito cambiamenti enormi negli ultimi vent'anni. Importanti realtà sono riuscite ad attraversare con successo fasi di profondo cambiamento e ne sono uscite più forti di prima. Si tratta allora di un problema reale o è solamente una scusa per i manager incapaci di guidare il cambiamento?

Abbiamo una direzione da seguire per rispondere alla domanda "come attuare il cambiamento": si tratta di innescare e gestire un processo che affronti le preoccupazioni di tutte le persone la cui collaborazione incide sul cambiamento e che superi le loro resistenze. Questo meccanismo lo chiameremo: "processo di acquisizione del consenso per la decisione". In un qualsiasi processo decisionale, ogni cambiamento significativo attraversa tre fasi:

1. Preparazione;
2. Decisione;
3. Post-Decisione – Esecuzione.

Abbiamo bisogno di creare un ambiente ed un atteggiamento mentale, tale per cui i nostri collaboratori possano prendere una decisione e tradurla in realtà con impegno e professionalità totali. Per riuscirci, abbiamo bisogno di un processo che ci garantisca che lavoriamo nel modo giusto e che la nostra soluzione sia semplice, pratica ed efficace.

Il processo di acquisizione del consenso deve essere in grado di superare la "resistenza al cambiamento". Come abbiamo visto in fig. 1, ci sono sei livelli crescenti di resistenza al cambiamento:

1. Disaccordo sul problema;
2. Disaccordo sulla direzione della soluzione;
3. Disaccordo sul fatto che la soluzione apporterà tutti i benefici che sostiene di fornire;
4. Esprimere preoccupazioni riguardo a ramificazioni negative (implicazioni negative sulle persone) derivanti da una riuscita implementazione del cambiamento;
5. Esprimere preoccupazioni riguardo agli ostacoli che impediscono di fare della soluzione una parte della realtà comune;
6. Sollevare dubbi riguardo alla propria o altrui capacità di eseguire i compiti associati al cambiamento, cioè di portare a termine l'implementazione della soluzione.

Per ciascuno di questi livelli di resistenza, esiste un Processo di Pensiero (Thinking Process - TP) o un insieme di TP, mediante l'uso dei quali è possibile superare la resistenza delle persone (fig. 1).

Per riassumere, ogni processo di cambiamento viene ostacolato, diremo quasi naturalmente, dalla resistenza al cambiamento delle persone che sono interessate al

cambiamento stesso. Questa resistenza è classificabile in sei livelli ben definiti; già solo questa classificazione ci permette di affrontare la resistenza al cambiamento per quella che realmente è. Infatti, è cosa ben diversa essere in disaccordo sul problema e non sapere come implementare le azioni elementari per attuare la soluzione. Aver definito i livelli ed aver associato loro uno strumento operativo, fondato sulla logica, per superarli, ci consente di implementare le soluzioni breakthrough che abbiamo ideato e, dunque, di portare un reale cambiamento nella nostra realtà. I sei livelli di resistenza al cambiamento corrispondono ad altrettanti livelli di conoscenza della realtà nella quale si opera. Pertanto, ogni manager che desideri guidare la propria organizzazione attraverso un processo di cambiamento finalizzato al miglioramento, deve essere in grado di sviluppare la conoscenza necessaria, al fine di garantire i benefici implicati dalle soluzioni "dirompenti" che deve implementare.

Abbiamo detto che ad ogni livello di conoscenza corrisponde un livello di resistenza. Perché? Quella che chiamiamo erroneamente resistenza al cambiamento non è altro che un segnale da parte di colui che riceve il nostro messaggio che l'idea che gli è stata trasmessa non ha senso per lui. Ciò significa che il messaggio non si adatta alla sua logica o alla sua percezione della conoscenza. La capacità delle persone di svolgere meglio il loro compito, o di cambiare il proprio modo di lavorare, dipende dalla loro abilità di comprendere il cambiamento e agire coerentemente con esso. Se il nuovo modo di lavorare non ha senso per queste persone, quante possibilità ci sono che svolgano correttamente le loro attività? Le riserve che i nostri collaboratori esprimono non vengono dal nulla: possiamo classificarle in uno dei sei livelli.

1. Disaccordo sul problema

Di solito si manifesta con affermazioni del tipo: «Non abbiamo questo problema», «Non è questo il problema che dobbiamo affrontare», «Va tutto bene, perché preoccuparci?».

Lo strumento per superare questo livello è la nuvola di conflitto di fondo (core problem cloud). Essa permette di identificare il conflitto di fondo dell'organizzazione, quello che ci impedisce di incominciare, di concepire una soluzione per il problema centrale.

Ci sono 3 tipi di nuvole:

- ✓ Conflitto con le regole del sistema;
- ✓ Conflitto di fondo del management;
- ✓ Conflitto tra funzioni, livelli dirigenziali o individuali (conflitto cronico).

La nuvola di conflitto è un diagramma logico che si presenta come in fig. 3.

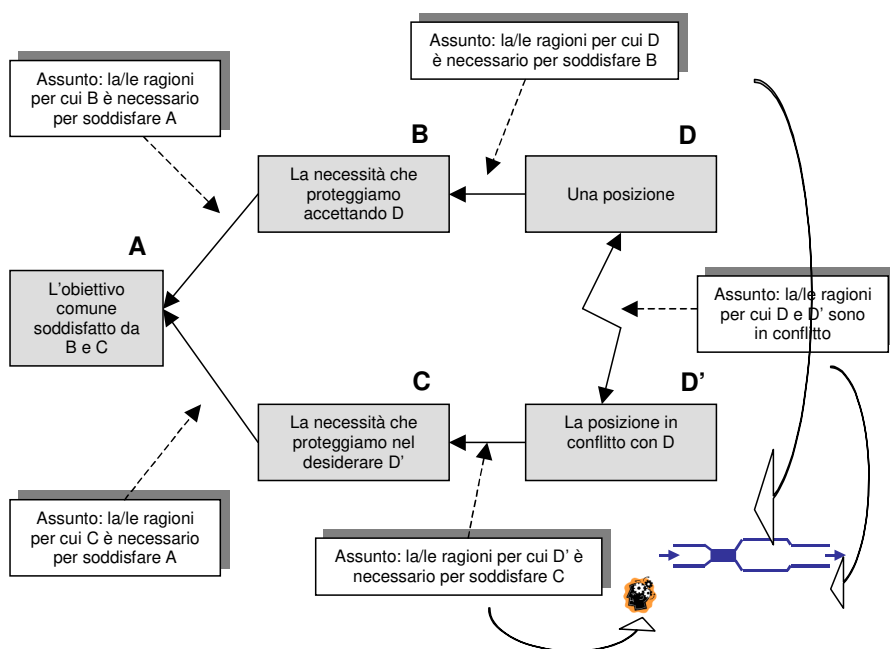


Fig. 3 - Nuvola di conflitto

La nuvola di conflitto è costituita da 4 entità logiche distinte:

- le *posizioni* (identificate nel diagramma dalle lettere D e D'): sono i due punti di vista, le due azioni, le due decisioni che non sono conciliabili, in conflitto appunto;
- le *necessità* (identificate nel diagramma dalle lettere B e C): sono le ragioni profonde, legate al benessere dell'organizzazione, che stanno alla base delle posizioni, non sono mai in conflitto tra loro, anzi sono tutte e due prerequisite per il raggiungimento di un obiettivo comune;
- l'*obiettivo* (identificato nel diagramma dalla lettera A): è l'obiettivo comune delle due necessità;
- gli *assunti*: le condizioni di sufficienza del ragionamento rappresentato con il diagramma di conflitto; i perché B e C sono prerequisite dell'obiettivo A e i perché le posizioni D e D' sono il solo modo per soddisfare le necessità B e C.

La nuvola generica, o nuvola di conflitto di fondo, è il tipo di nuvola utilizzato per fotografare una realtà complessa in cui sono presenti molteplici aspetti negativi, altrimenti detti: effetti indesiderabili (UDEs).

Se l'utilizzo della nuvola di conflitto di fondo non è sufficiente per costruire il consenso tra le persone, ciò probabilmente significa che non tutti sono sufficientemente convinti della bontà dell'analisi che ha portato all'identificazione del problema. In questo caso, sviluppiamo, a partire dalla nuvola, un albero della realtà corrente (CrT), al fine di testare logicamente tutta la rete di causalità che ci portano a dire che il problema centrale è effettivamente quello che abbiamo identificato come tale.

L'albero della realtà corrente (fig. 4) si ottiene ruotando di 90° in senso antiorario la nuvola di conflitto e collegando con relazioni causa-effetto tutti gli elementi della realtà alla nuvola stessa.

A questo punto, se le persone si riconoscono nella realtà descritta dal CrT, abbiamo creato il consenso sul problema. Dovrebbe essere ormai chiaro a tutti quale sia il problema.

Processo di costruzione della Nuvola di Conflitto

Passo	Cosa	Domanda da farsi
1	La mia Posizione (D)	Che cosa voglio , su quale azione, comportamento, decisione sono assolutamente d'accordo
2	La posizione contrapposta (D')	Che cosa vuole l'altro , quale azione, decisione, comportamento sta assumendo sul quale sono totalmente in disaccordo (se dipendesse da me non accadrebbe)
3	La mia necessità (B)	Perché io voglio quello che voglio , quale necessità (aziendale) sto cercando di proteggere con il mio comportamento (azione, decisione)
4	La necessità dell'altra posizione (C)	Perché l'altro vuole ciò che vuole , quale necessità (aziendale) sto cercando di proteggere l'altro con il suo comportamento (azione, decisione) NB: le due necessità non sono MAI in contrasto tra loro, anzi sono entrambe pre requisiti per il raggiungimento dell'obiettivo condiviso
5	L'obiettivo condiviso (A)	A che cosa teniamo entrambi , qual è la posta finale in gioco, quale condizione del sistema (essenziale alla sua sopravvivenza) stiamo cercando di preservare.
6	Gli assunti tra A e B	Che cosa mi fa pensare che per conseguire A, B sia necessario (perché senza B A non è raggiungibile)
7	Gli assunti tra B e D	Che cosa mi fa pensare che l'unico modo per "proteggere" (ottenere, conseguire) B sia D. Perché B non è conseguibile senza D, perché D' minaccia il conseguimento di B.
8	Gli assunti tra A e C	Che cosa mi fa pensare che per conseguire A, C sia necessario (perché senza C A non è raggiungibile)
9	Gli assunti tra C e D'	Che cosa mi fa pensare che l'unico modo per "proteggere" (ottenere, conseguire) C sia D'. Perché C non è conseguibile senza D', perché D minaccia il conseguimento di C.
10	Gli assunti tra D e D'	Qual è la condizione / quali sono le condizioni (presunta o reale) la cui esistenza è la ragione del manifestarsi del conflitto, ovvero la cui rimozione impedisce al conflitto di manifestarsi.

Il conflitto sulla chiusura attività produttive con gli occhiali della TOC

Cronache del Covid-19. Clausura giorno 13.

In tutto sto bordello si possono trovare anche spunti per guardare avanti e pensare al futuro. L'argomento del giorno che ha attirato la mia attenzione è lo "scontro" tra sindacati e industriali sulla apertura chiusura delle attività produttive. Vissuto come uno strappo. Se ci affidiamo alla Theory of Constraints (TOC) invece questo scontro è una formidabile opportunità per innovare.

La TOC infatti vede nel "conflitto" un punto di partenza insostituibile per trovare soluzioni che soddisfino entrambe le parti in conflitto e facciano raggiungere in maniera maggiore l'obiettivo comune.

Occorre quindi imparare a impostare e risolvere i conflitti. Lo strumento TOC per fare questo si chiama "nuvola di evaporazione del conflitto". Userò quindi questa situazione per illustrarvi al meglio delle mie capacità come funziona lo strumento.

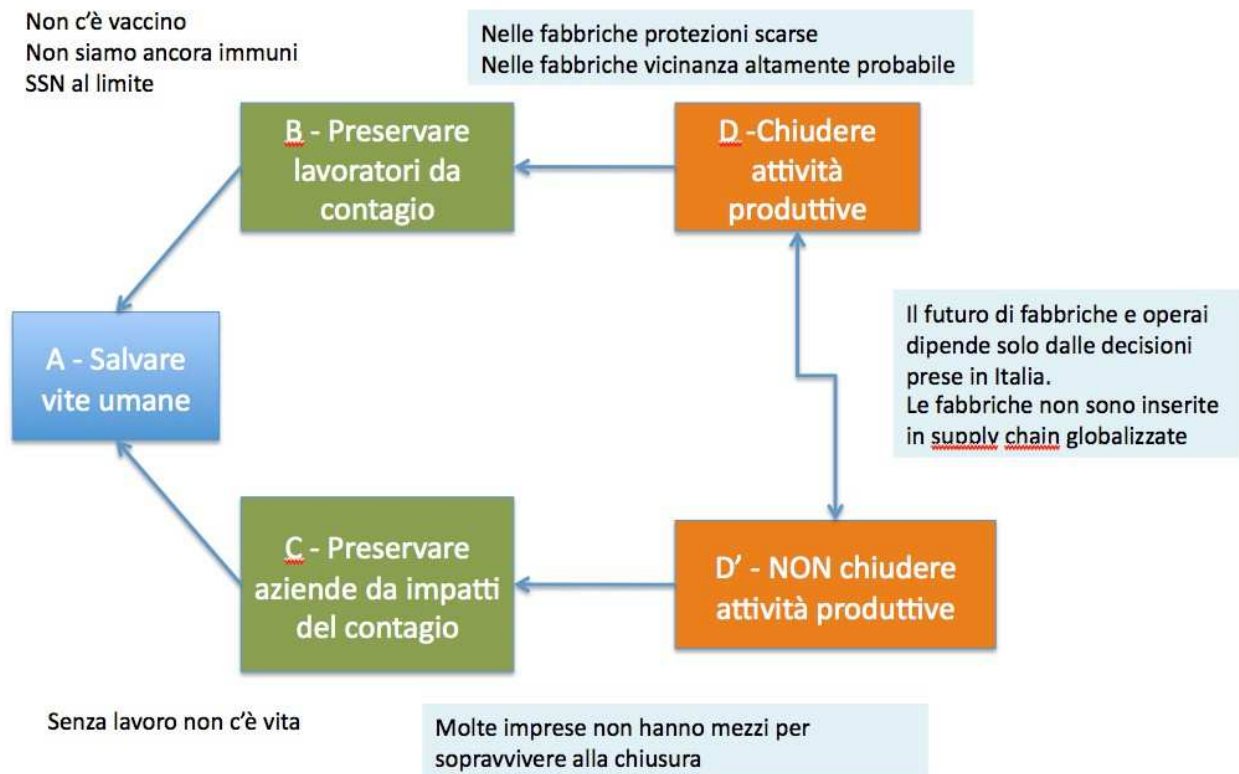
La diatriba odierna è ancora più interessante, perché di fronte ai bisticci tra **sindacati e industriali il ministro ha proclamato "l'obiettivo comune è salvare vite umane"**; ci ha dato come vedrete una grande mano per impostare correttamente il conflitto. La situazione si presta particolarmente perché i due attori (sindacati e industriali) hanno in mente anche se non lo verbalizzano correttamente, **due necessità che sono entrambe indispensabili al fine del raggiungimento dell'obiettivo comune**. E non sono tra di loro in contrasto. Il fatto di non verbalizzare le necessità complica la risoluzione dei conflitti, allunga la strada mentale che ognuno dei due litiganti deve fare tra la posizione che sta sostenendo (con grande foga) e l'obiettivo.

Lo scopo dello strumento è proprio questo, prima di parlare occorre riflettere e per riflettere occorre avere ben chiari i termini della questione.

Da questo conflitto così impostato (e ricordatevi che l'impostazione l'ho fatta io andrebbe invece fatta da qualcuno che il conflitto lo sta vivendo) emergono chiaramente due fatti:

1 - la soluzione non si troverà facendo compromessi sui codici ateco come si sta provando a fare, al massimo si troverà un compromesso che lascerà l'amaro in bocca perché nessuna delle due parti vedrà soddisfatta la propria necessità e entrambe saranno convinte che si poteva fare molto meglio. Entrambe poi si sentiranno in credito di qualcosa e proveranno a rivendicarlo in futuro. Per la TOC i compromessi sono un fatto negativo perché appunto lasciano sul terreno un sacco di unità di obiettivo e soprattutto creano ulteriori Ude (effetti indesiderati)

2 - la direzione della soluzione (per la TOC è un passaggio preliminare prima di progettare la soluzione completa) è indicata dai due assunto che vedete scritti tra D e D'.



Cosa vedete nell'immagine? Vedete 10 rettangoli, più o meno colorati collegati da frecce. Ve li presento andando da sinistra verso destra.

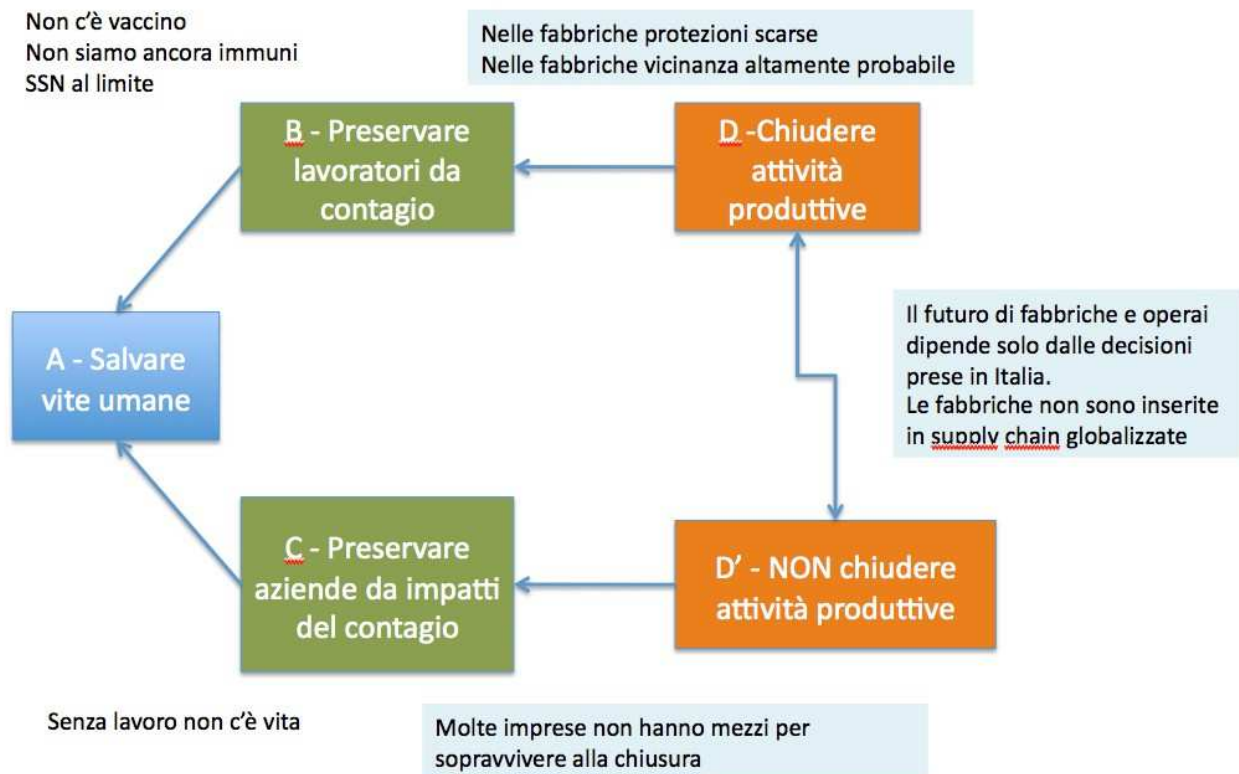
Alla vostra sinistra in azzurro contrassegnato dalla lettera A c'è "l'obiettivo comune", era facile l'ha proclamato il ministro.

Seguendo le frecce andando verso destra troviamo due rettangoli dello stesso colore contrassegnati dalle lettere B e C.

Sono le "necessità", sono collegate all'obiettivo comune da frecce, questo simboleggia il fatto che per raggiungere l'obiettivo devo soddisfare in toto le due necessità, entrambe non una sola. Le necessità che vedete sono quelle che secondo sono "logiche" in base alle posizioni di sindacati e industriali e all'obiettivo comune, ma ricordate questo lavoro lo devono fare i due che stanno dentro al conflitto. Potrebbero avere delle sorprese. Vicino alle frecce che congiungono A e B e A e C ci sono delle affermazioni, si chiamano ASSUNTI. Rappresentano il perché (secondo chi sta scrivendo il conflitto) le necessità sono tali ai fini del raggiungimento dell'obiettivo.

Secondo me per "salvare vite umane" è assolutamente necessario "preservare i lavoratori dal contagio" perché "non c'è il vaccino, non siamo immuni e SSN al limite". Infatti (faccio la cosiddetta prova del 9) se una di queste 3 condizioni non fosse vera per salvare vite umane non avrei bisogno di preservare i lavoratori dal contagio. Li potrei vaccinare tutti, o sarebbero immuni o avrei infiniti posti nel SSN. Ma questa è solo 1 delle 2 necessità. Per raggiungere l'obiettivo devo anche soddisfare la seconda. Quella scritta in C, che dice che al fine di salvare vite umane DEVO preservare le imprese dagli

impatti del contagio. Se chiudono le fabbriche non morirò per contagio adesso ma morirò o la mia vita sarà rovinata dal fatto che non ci sarà più lavoro.



E andiamo ancora più a destra, lo schema rimane lo stesso, a ci sono frecce che congiungono le necessità (B e C) alle due posizioni (D e D') che sono facilmente riconoscibili sono in prima pagina sui tutti i giornali. E vicino alle frecce ci sono affermazioni, questa volta su sfondo bluette. Proviamo a leggere come prima. Leggete ad alta voce con me: per "preservare i lavoratori dal contagio" devo (l'unica cosa che si può fare è) "chiudere le attività produttive" perché "nelle fabbriche vicinanza altamente probabile" e "nelle fabbriche scarsità di protezioni". Vi suona sensato? A me sì, allora va bene. Andiamo in basso. Per "preservare le imprese dagli impatti del contagio" devo ((l'unica cosa che si può fare è) "NON chiudere le attività produttive" perché "molte imprese non hanno i mezzi per sopravvivere alla chiusura".

Queste frasi (ricorda si chiamano ASSUNTI) sono in azzurrino perché questi assunti ci indicano una direzione della soluzione. **In gergo TOC si chiama "maiale volante", è una cosa che se esistesse porrebbe fine al conflitto.**

Se ci pensate questo conflitto ha 3 potenziali direzioni della soluzione:

Riprogettare layout e automazione delle fabbriche per mantenere distanza sicurezza

Dotare i lavoratori delle protezioni necessarie più un buffer (la storia del buffer ve la racconto un'altra volta)

I clienti delle imprese garantiscono la sopravvivenza dei fornitori - a catena

Non sono di facile realizzazione, ma hanno un valore che non si limita a questo conflitto. Hanno tempi e costi di realizzazione diversi. E quindi possono adattarsi alle diverse situazioni in cui si trova un'impresa. **Gli ASSUNTI tra B e D e tra C e D' sono quelli che si prestano di più a trovare "maiali volanti".**

Ma veniamo al cuore del problema/conflitto, le affermazioni sempre in azzurrino (così li riconoscete come ASSUNTI che possono generare "maiali volanti"). Se trovassimo un maiale volante per una o più di queste affermazioni avremmo trovato una direzione della soluzione molto più potente di quella trovata concentrandosi sugli altri Assunti. Gli assunti, le affermazioni che trovate nei rettangoli azzurrini sono . In questo specifico caso, il CONSTRAINT, il fattore che ci sta limitando nel raggiungimento dell'obiettivo.

Ecco svelato il perché per la TOC impostare correttamente un conflitto è così importante. Permette di identificare il constraint, che qualcuno potrebbe ricordare è il primo passo del processo cardine della TOC : i 5 passi di focalizzazione (vedi video [Coronavirus, una lettura con gli occhiali della Theory of Constraints](#))

IT'S NOT LUCK !!!!

CAPITOLO 2

Uno scalcinato gruppo rock sta facendo un concerto a casa mia. Vado di filato nella stanza di Dave. Sta facendo i compiti; non ha senso dirgli ciao, non sentirebbe. Chiudo la porta, il rumore cala di 50 decibel. Julie, molto saggiamente, quando gli ha comprato il nuovo stereo ha fatto anche installare una porta antirumore alla stanza di Dave.

Sharon è al telefono, le faccio un segno con la mano e vado in cucina. Da quando Julie ha iniziato la sua attività ci siamo tutti abituati a cenare tardi la sera. Per il suo lavoro di consulente matrimoniale le ore migliori sono dalle 16 alle 21. Per i clienti sono le migliori. Per noi..... noi ci consoliamo con gli stuzzichini che Julie prepara. Vivere in America non vuol dire necessariamente non poter adottare alcune abitudini europee.

"Sabato sera sono invitata ad una festa molto speciale."

"Fantastico," rispondo, mentre ingoio l'ultima tartina al patè di pollo. "Che c'è di così speciale?"

"E' una festa di matricole universitarie. Solo quattro di noi sono state invitate."

"La mia figliola di successo," le faccio l'occhiolino.

"E perchè no," Sharon si gongola.

I ragazzi mi hanno lasciato solo uno stuzzichino alla crema di formaggio.

"Quindi per te va bene, vero?" Chiede Sharon.

"Non vedo perchè non dovrebbe."

Mi manda un bacio e saltella fuori dalla cucina.

"Aspetta un momento," la richiamo. "C'è qualche ragione per cui non dovrei lasciarti andare?"

"Certo che no," replica. "Lo sai, ho quasi 14 anni."

"Già, una signorina. Se si può definire 'quasi 14' 13 anni e 4 mesi." Mi viene un pensiero. "A che ora dovrebbe finire la festa?"

"Non so," risponde distrattamente, troppo distrattamente. "Tardi, suppongo."

"Quanto tardi, Sharon?" Le chiedo, cercando una birra nel frigo.

"Ma, papà," la voce comincia ad incresparsi. "Non posso andarmene prima che la festa finisca."

Apro la lattina e vado verso il soggiorno. "A che ora, Sharon?" Ripeto.

"Papà, è una festa di matricole," ancora non risponde alla mia domanda.

"Non capisci?"

"Capisco," dico mentre accendo la televisione. "E voglio che tu sia a casa entro le 22."

"Ma papà, Debbie, Kim e Chris vanno tutte!" Lacrime cominciano a solcarle il viso. "Perché io devo rimanere a casa?"

"Non devi rimanere a casa. Devi solo essere a casa entro le 22." Giro senza meta tra i canali. "Che ne dice tua madre?" cerco di superare le lacrime.

"Mi ha detto di chiedere a te," risponde singhiozzando.

"Mi hai chiesto, e questa è la risposta. Punto."

"Glielo avevo detto che non avresti capito." Piange, correndo a chiudersi nella sua stanza.

Continuo a girare tra i canali. Sono le sei meno dieci. Tra poco Julie chiamerà dando le istruzioni per la cena. Che razza di idea mandarmi Sharon per queste cose.

Julie insiste che io mi continui ad occupare delle cose di famiglia. Sono d'accordo, specialmente perché la quasi totalità della gestione familiare già grava sulle sue spalle. Quello che mi dà fastidio è di essere chiamato a fare la parte del cattivo. Julie avrebbe dovuto sapere che non permetto che Sharon torni a casa tardi.

"Vediamo se ho capito. Alle 19.00 accendo il forno a 200° e dopo 30 minuti ci metto le lasagne."

"Sì caro," Julie conferma. "Tutto bene?"

"Non esattamente. Ho paura che Sharon non cenerà con noi stasera."

"Ha-ha. Questo significa che tu hai rifiutato punto e basta."

"Punto e basta," dico fermamente. "Che cosa ti aspettavi?"

"Mi aspettavo che tu usassi le tecniche di negoziazione che ci ha insegnato Jonah."

"Io non negozio con mia figlia." dico in modo irritato.

"Lo puoi fare." Julie dice con calma. "Puoi dettare la risposta ma devi essere pronto a soffrirne le conseguenze. Almeno fino a Sabato, non ti aspettare manifestazioni di simpatia da parte della tua bambina."

Poiché io non rispondo, Julie continua: "Alex, per favore vuoi riconsiderare la situazione? E' un tipico caso di negoziazione. Usa la tecnica, scrivi *la nuvola*."

Torno a guardare la televisione. Nessuna novità. Negoziati. I Serbi e i Musulmani, gli Israeliani e gli Arabi, un altro rapimento. Ovunque ti giri ci sono negoziati. In ufficio ho già troppe "opportunità" di negoziare con persone illogiche e testarde. Non è divertente.

Non c'è da meravigliarsi che abbia rifiutato di credere a Jonah quando dice che a dover essere incolpate non sono le personalità ma la situazione.

La situazione dove quello che tu vuoi e quello che vuole l'altra parte sembrano escludersi mutuamente; non c'è un compromesso accettabile.

Concordo che queste situazioni sono dure, ma insisto che la personalità sgradevole dell'altro ha il suo peso. A questo punto Jonah suggerisce di verificare se, quando comincio a pensare che l'altra persona è illogica e testarda anche l'altro sta pensando la stessa cosa di me.

In ufficio faccio sempre queste verifiche quando le cose si mettono male. Uso questa tecnica. Ma a casa? Con Sharon?

Julie ha ragione. Sharon ed io stavamo negoziando, ed entrambi avevamo raggiunto quel punto nel quale entrambi pensavamo che l'altro era

illogico. Se non voglio vedere mia figlia con il muso, è meglio che segua il consiglio di mia moglie e le linee guida di Jonah.

"Ogniqualvolta ti accorgi di essere in una situazione negoziale che non ha un compromesso accettabile, fai il primo passo: interrompi il dialogo immediatamente." Mi sembra di sentire le parole di Jonah.

Sharon ha già interrotto il dialogo (ammesso che si possa chiamare dialogo due monologhi pronunciati contemporaneamente.)

Ora sono al secondo passo, mettermi nello stato mentale giusto; riconoscere che, a dispetto di quanto emotivo possa sembrare, non è l'altra parte che deve essere incolpata per la situazione ma piuttosto che siamo entrambi all'interno di un conflitto che non ha un compromesso amichevole.

Questo non è facile. Non sono io che ho creato il problema. D'altro canto è ridicolo incolpare Sharon di volere andare alla festa.

Potremmo forse raggiungere un compromesso? Non c'è niente di sacro nel numero 22, potrei permetterle di tornare a casa alle 22.30, ma questo non sarà sufficiente per lei. E mezzanotte è completamente fuori discussione.

E' meglio che faccia il passo successivo, scrivere *la nuvola* con precisione.

Prendo un pezzo di carta e una penna e comincio a ricostruire il conflitto.

La prima domanda è, che cosa voglio **io**? Nell'angolo in alto a destra scrivo "Sharon a casa entro le 22.00."

Sotto, scrivo la risposta alla domanda, che cosa vuole **lei**? "Sharon a casa a mezzanotte." Non c'è verso!

O.K., mi calmo. Torniamo alla tecnica. Per soddisfare quale bisogno io insisto su quello che voglio? "Per proteggere la reputazione di mia figlia."

Ma per favore, Alex, mi dico tra me e me, cosa c'è di male nel farla andare alla festa? E che cosa diranno i vicini di casa? Probabilmente niente, ma, in ogni caso, chi se ne frega.

"Non posso, all'improvviso, permettere a uno dei miei figli di fare quello che non ho permesso all'altro." Magari potessi usare questa scusa, con Dave il problema non si è mai posto. Solo di recente il ragazzo ha mostrato interesse ad andare alle feste, e anche ora non ritorna mai molto più tardi di mezzanotte.

Ragazze! Con i ragazzi è molto più semplice.

Accidenti, perchè insisto tanto sulle 22.00? Come mai so così chiaramente quello che voglio, ma è così difficile verbalizzare **perchè** lo voglio?

"Ragazzi disciplinati," mi passa per la mente. I ragazzi devono sapere che ci sono dei limiti, che non è possibile fare tutto quello che vogliono. Le regole sono regole.

Un momento, le regole devono avere una ragione, devono avere senso. Altrimenti non è disciplina quello che sto insegnando ai miei ragazzi; è solo fargli vedere chi è il capo. Questo approccio è pericoloso, è quasi una garanzia che, non appena potranno, scapperanno di casa.

Julie ed io facciamo molta attenzione a non istituire regole stupide. E allora, da dove viene questa regola delle 22.00? Solo perchè alla sua età non mi permettevano di tornare dopo le 21.00? Inerzia? Estrapolazione del passato? Non può essere.

"La sua incolumità," ecco qua; questo è il motivo per cui insisto su quello che voglio. Mi sento sollevato.

Sulla parte superiore della pagina, al centro, scrivo "Assicurare l'incolumità di Sharon." Ora devo provare a capire quale bisogno fa insistere Sharon su quello che vuole. E che diavolo ne so? Chi la capisce una ragazza di 13 anni? Per la verità, lo so. Lo ha detto più volte, Sharon vuole la popolarità, vuole essere popolare tra i suoi amici . Va abbastanza bene, lo scrivo.

E ora la domanda più dura di tutte. Quale è il nostro obiettivo comune? Francamente, nel mio stato d'animo attuale non credo di avere niente in comune con lei. Ragazzi. Li amiamo, certamente, sono il nostro sangue. Ma questo non significa che ci debbano sempre piacere. Che mal di testa!

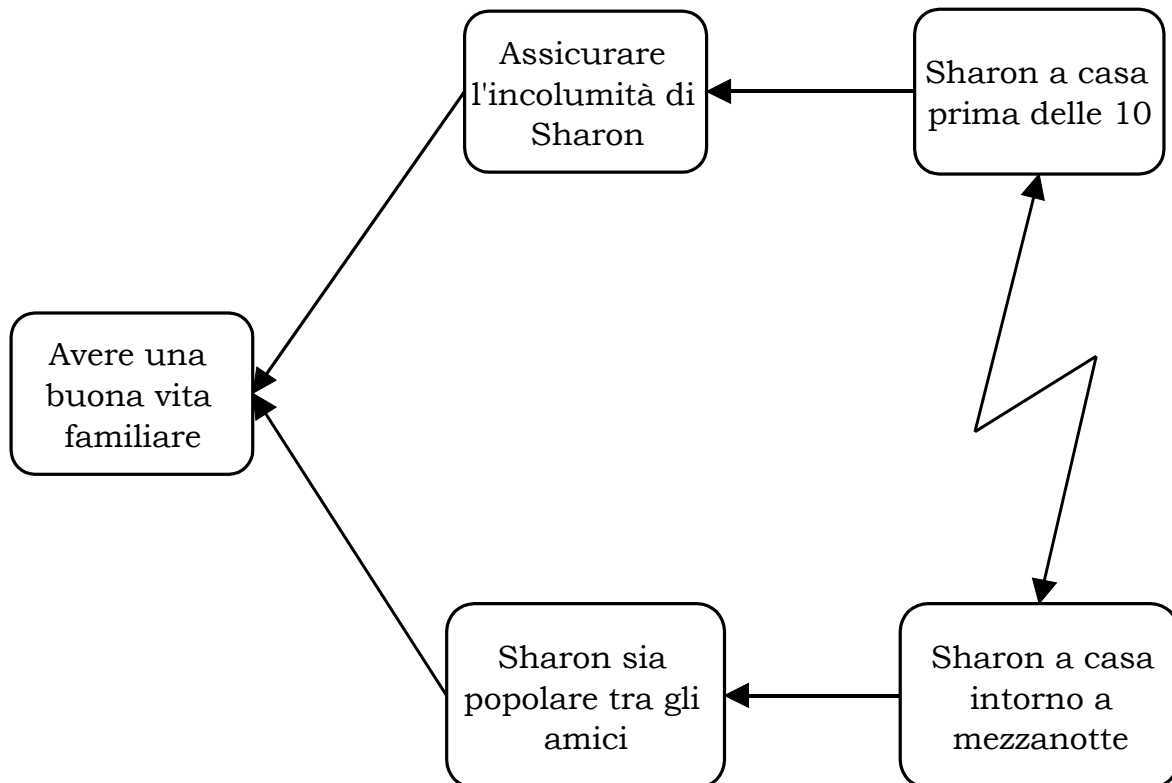
O.K., torniamo al problema. Quale è il nostro obiettivo comune? Perché ci preoccupiamo di negoziare? Perché ci teniamo tanto a trovare una soluzione accettabile per entrambi?

Perché siamo una famiglia, perché dobbiamo continuare a vivere nella stessa casa. Sulla sinistra scrivo "Avere una vita familiare felice."

Controllo quello che ho scritto. Per avere una vita familiare felice **devo** assicurare l'incolumità di Sharon. Sì, decisamente. D'altro canto, per avere una vita familiare felice Sharon deve essere popolare. Non capisco esattamente il perché, ma, come detto, non pretendo di capire la mentalità di una adolescente. Andiamo avanti. Verso il conflitto. Affinchè sia garantita l'incolumità di Sharon, Sharon deve essere a casa entro le 22.00. D'altro canto, affinché Sharon sia popolare, Sharon deve poter tornare a casa a mezzanotte.

Il conflitto è chiaro.

E' anche chiaro che nessun compromesso è possibile. Io mi preoccupo della sua sicurezza e, francamente, non mi interessa niente di quanto sia ben accetta dai suoi chiassosi amici; mentre per lei è esattamente l'opposto.



Sospirando, busso alla porta di Sharon. Non ci sarà da divertirsi. La mia bambina mi guarda con gli occhi rossi di pianto.

"Sharon, parliamone."

"Che c'è da parlare," riprende a piangere. "Non vuoi proprio capire."

"Va bene, aiutami a capire," dico sedendomi sul suo letto. "Hei, abbiamo un obiettivo comune."

"Sei sicuro?"

"Lo spero proprio. Che ne dici di," e comincio a leggere la nuvola del conflitto, "avere una vita familiare felice. Lo voglio io e lo vuoi tu, non è vero?"

Non risponde.

"Mi rendo conto che per avere una vita familiare felice, per te è necessario essere popolare tra i tuoi amici."

"No niente affatto. Non è un problema di essere popolare o meno. Non capisci papà, io ho i miei amici. Non posso essere una eccezione. Essere accettata è molto importante."

Per la verità, non riesco a capire cosa ho scritto di sbagliato ma, ricordando le linee guida di Jonah, non discuto.

Semplicemente, cancello quello che ho scritto e riscrivo: Sharon è accettata dai suoi amici. "E' questo che intendevi," le chiedo?

"più o meno."

Questo è probabilmente tutto quello che posso aspettarmi in questa fase. Continuo, "per essere accettata dai tuoi amici, devi tornare a casa dalla festa a mezzanotte."

"Devo tornare quando la festa è finita, non posso andarmene prima che finisca. Sarebbe come mettersi a urlare 'sono una bambina, avete fatto male ad invitarmi, non prestatemi attenzione.' Non capisci papà?"

"Che cosa dovrei scrivere qui, quindi?" Le chiedo.

"Quello che hai scritto va bene. La festa finirà a mezzanotte circa. Qual è il problema? E' tempo che ti renda conto che sono cresciuta."

"Sì Sharon, hai ragione, ma per me, al fine di avere una vita familiare felice è indispensabile garantire la tua incolumità."

"Sì papà, lo capisco."

"Ecco perchè voglio che tu torni entro le 22.00."

"Ma non capisci....."

"Capisco....Senti, smettiamola di litigare su 22.00 o mezzanotte. Il punto non è questo. Le cose importanti sono la tua sicurezza e la tua necessità di essere accettata dai tuoi amici. Perchè non esaminiamo le assunzioni che ci hanno portato a credere che le 22.00 siano essenziali per la tua sicurezza e mezzanotte per essere accettata?"

"Non vedo perchè tornare a mezzanotte metta in pericolo la mia incolumità," Sharon comincia ad argomentare.

"Ah no?"

"No. Sono sicura che uno dei ragazzi ci darà un passaggio a casa."

"Ma bene! e da quando le matricole hanno l'automobile?"

Questo la ferma per un istante..... "Papà, non potresti venirci a prendere?" Sharon chiede esitante.

"Chi sono queste matricole?" Comincio a fare domande. Quando mi rendo conto che i ragazzi sono tutti ex compagni di scuola di Dave, mi rilasso.

Sono tutti bravi ragazzi, li conosco. Inoltre, non è un fastidio per me andarla a prendere. Non vedo problemi di sicurezza.

"Allora, posso andare? Grazie papi, sapevo che avresti capito!"

Sharon comincia a saltellare, prima su di me e poi al telefono. "Chiamo Debbie. Ora suo padre le darà il permesso."

Ridendo, scendo in cucina ad accendere il forno.

La nuvola completa di assunti

