

## Introduzione all'edizione italiana

*Anja Corinne Baukloh - Giovanni Scotto*

Friedrich Glasl è uno degli esperti più importanti ed originali in Europa nel campo dell'analisi dei conflitti e della loro trasformazione costruttiva, ed è forse il mediatore più noto nei Paesi di lingua tedesca: *Auto-aiuto nei conflitti* offre a lettrici e lettori italiani una sintesi del pensiero e dell'esperienza di Glasl, ed è pensato come strumento di utilità immediata per chi è direttamente coinvolto nei conflitti.

Il lavoro di Glasl si rivolge in primo luogo al mondo delle imprese e delle organizzazioni, al *non profit*, e alle strutture amministrative degli enti pubblici. In tutti questi contesti, le difficoltà e i conflitti, ci dice il nostro autore, vanno riconosciuti e affrontati prima possibile. Se ben gestite, queste situazioni possono essere occasione di crescita per le persone coinvolte, che supereranno la sofferenza delle relazioni "difficili" con colleghi, superiori e sottoposti, e nel far questo andranno incontro a un processo di arricchimento e chiarificazione interiore.

Accrescere la capacità degli individui di affrontare il conflitto in modo empatico e intelligente significa allo stesso tempo realizzare una possibilità di miglioramento del modo in cui funziona un'organizzazione di qualsiasi tipo. Il tema della gestione del conflitto assume quindi una rilevanza immediata anche per il benessere e la qualità del lavoro in tutte le organizzazioni. Friederich Glasl è, infatti, anche tra i pionieri dello *sviluppo organizzativo* in Europa, e ha sviluppato un modello articolato di analisi e intervento per migliorare il funzionamento delle organizzazioni, sia dal punto di vista delle relazioni umane che da quello della produttività.

Il suo lavoro più importante, *Konfliktmanagement*, pubblicato per la prima volta in Germania nel 1980, è stato più volte accresciuto e dato alle stampe in nuove edizioni (da ultimo: Glasl, 2012), e costituisce un classico della letteratura sulla gestione dei conflitti in lingua tedesca. Glasl ha lavorato in molti paesi del mondo, in differenti contesti aziendali e organizzativi. *Auto-aiuto nei conflitti* è il suo testo più tradotto: ad oggi ne sono apparse edizioni in arabo, armeno, ceco, ebraico, inglese, olandese, portoghese e russo.

Nel nostro Paese non era ancora stato tradotto nulla di Glasl: *Auto-aiuto nei conflitti* è il suo primo lavoro completo accessibile a lettrici e lettori in Italia. Il lavoro del mediatore austriaco ha però già avuto una certa diffusione anche da noi. Lo strumento di analisi principale che Glasl usa nel suo approccio al conflitto – il modello di *escalation* articolato in nove stadi – è stato presentato ai lettori italiani fin dalla fine degli anni Novanta (Arielli / Scotto 1998, 2003).

Per questo tramite, in Italia il modello di *escalation* di Glasl ha ricevuto attenzione nel corso degli anni in diversi contesti. In campo internazionale, è stato usato per comprendere i meccanismi e i limiti dell'*escalation* militare della NATO nella guerra del Kosovo alla fine degli anni Novanta (Scotto / Arielli 1999). Nella società italiana contemporanea, il modello è stato usato per interpretare le dinamiche dei conflitti a sfondo interculturale e interreligioso (si veda Valdambri / Baukloh 2015). In ambito scolastico, l'approccio di Glasl ha permesso di leggere gli episodi di conflittualità singoli – bullismo, tensioni tra insegnanti e studenti ecc. – in un'ottica sistemica, in cui l'intera organizzazione scolastica può migliorare nel momento in cui affronta in modo costruttivo e integrato il problema (Panerai / Baukloh, 2014). Similmente, la capacità di leggere le dinamiche di *escalation* conflittuale e la scelta degli strumenti appropriati di *de-escalation* risulta di grande importanza in ambito socio-sanitario (Valdambri 2008; Baukloh 2008), ma anche nel rapporto tra forze dell'ordine e cittadini (Baukloh / Lori 2011). Il modello di *escalation* di Glasl è stato utilizzato spesso anche nei campi della formazione aziendale e della consulenza organizzativa, ed è diventato quindi uno strumento abbastanza diffuso nella formazione alla gestione dei conflitti organizzativi nel nostro Paese (da ultimo si veda ad es. Hollweck, 2016, p. 38 ss.).

Trattandosi del suo primo lavoro tradotto in Italia, presenteremo qui un profilo dell'attività intellettuale e professionale dell'Autore, il contesto di esperienze e riflessione in cui si inserisce *Auto-aiuto nei conflitti*, e l'apporto di Glasl alla teoria dei conflitti, alla mediazione e alle pratiche di sviluppo organizzativo.

Esplorando il suo lavoro, alcuni temi si ripresentano con regolarità e definiscono con chiarezza il profilo culturale e i riferimenti etici del nostro Autore: anzitutto, un'attenzione all'essere umano nella sua interezza, non solo nella dimensione pratica-razionale, ma anche nella sua psicologia profonda. Glasl si rifà in particolare, come vedremo, alla psicologia analitica e all'antroposofia di Rudolf Steiner. Inoltre, il suo approccio è connotato da una notevole profondità di analisi: chi – dall'interno o dall'esterno – intende trasformare una relazione, un'organizzazione o un sistema sociale disfunzionale deve comprenderne in profondità la natura e il funzionamento.

Infine, l'obiettivo professionale principale di Glasl come mediatore e consulente consiste nel mettersi al servizio di una trasformazione positiva delle relazioni, delle organizzazioni e delle strutture sociali, senza stabilirne a priori gli esiti. Per chi gestisce il cambiamento si tratta di esercitare la responsabilità di contribuire alla trasformazione, condividendone i valori e il senso generale, ma senza reclamare per sé il potere di determinare i contenuti della trasformazione stessa. Per questo motivo, diffondere strumenti per incoraggiare pratiche di "auto-aiuto" nell'affrontare difficoltà, conflitti e trasformazioni costituisce una componente fondamentale dello stile di lavoro di Friederich Glasl.

### **Friedrich Glasl: profilo biografico**

Friedrich Glasl è nato a Vienna nel 1941 da una famiglia di contadini (riprendiamo gran parte delle informazioni da una sua intervista biografica: Fröse 2007). La sua infanzia e adolescenza furono profondamente segnate dall'esperienza della guerra, del nazismo e dell'immediato dopoguerra in Austria. Tutto il suo lavoro successivo di mediatore e consulente per la gestione costruttiva dei conflitti va

ricondotto alla sfida di elaborare proposte alternative alla violenza. In gioventù, infatti, Glasl fu uno dei primi obiettori di coscienza al servizio militare in Austria, ed entrò a far parte del *Movimento Internazionale di Riconciliazione* (MIR), organizzazione nonviolenta di ispirazione cristiana, impegnata contro la guerra, le dittature, e l'ingiustizia sociale, di cui sono stati membri anche Martin Luther King e Desmond Tutu. In Austria, Glasl fu per qualche tempo anche presidente della sezione austriaca del Movimento, ed ebbe modo di conoscere direttamente personalità del mondo nonviolento come Daniel Berrigan, Jean Goss e Hildegard Goss-Mayr (Goss-Mayr & Hanssens, 2014; Goss-Mayr & König, 1997).

Quattordicenne, Glasl aveva imparato il mestiere di tipografo: nella stamperia dove trascorse diversi anni fece esperienza diretta del “mondo del lavoro”, fin dall'inizio coltivando l'attenzione alla possibilità di migliorare la cooperazione tra colleghi e la qualità del lavoro di un'organizzazione. Inoltre, iniziò a interessarsi di politica, partecipando agli infuocati dibattiti tra comunisti, socialisti e cattolici nella tipografia. Ben presto, tuttavia, decise di continuare gli studi.

Dopo aver studiato scienze politiche, economia e psicologia, e aver conseguito il dottorato con una ricerca sulla prevenzione dei conflitti internazionali, dal 1967 al 1985 Friedrich Glasl ha collaborato con il *Netherlands Pedagogical Institute* (NPI), istituto olandese fondato da Bernard Lievegoed, psicoterapeuta e pedagogista. L'NPI, insieme al *Tavistock Institute* a Londra, è stato tra i centri pionieristici in Europa del lavoro sullo sviluppo organizzativo (sul lavoro di NPI si veda: Rizziato 2010). Entrambi i centri lavoravano nel solco delle ricerche sulla psicologia sociale condotte a partire dal secondo dopoguerra dallo psicologo sociale Kurt Lewin, che va considerato il fondatore della disciplina (v. Falcone 2016, p. 12 s.).

Fin da principio Glasl ha sviluppato in questo contesto il suo lavoro sistematico di gestione costruttiva dei conflitti in imprese e organizzazioni. Ed è proprio nel campo della consulenza per lo sviluppo delle organizzazioni che Glasl ha raccolto la quantità di esperienze e riflessioni che lo hanno condotto a diventare, negli ultimi decenni, uno degli esperti più importanti in Europa sui conflitti e sulla loro trasformazione costruttiva.

La figura di Bernard Lievegoed riveste un ruolo importante nella formazione e nello sviluppo dell'approccio di Glasl al conflitto. Lievegoed era di formazione antroposofica, e i suoi campi di interesse spaziavano dall'organizzazione del lavoro, al settore educativo, allo sviluppo della persona umana. Due dei suoi lavori sono anche tradotti in lingua italiana: *Crisi biografiche: occasioni di vita per rinnovarla* (Lievegoed 1979, trad. it. 1998) e *L'uomo alla soglia* (Lievegoed 1985, trad. it. 1992). In Lievegoed, Glasl trova la sintesi tra l'attenzione alla dimensione umana delle crisi – la carica distruttiva, l'irrazionalità e la sofferenza interiore che caratterizzano molto spesso il vissuto nei conflitti – e l'orientamento alla dimensione organizzativa e aziendale del lavoro.

Nel 1984 Glasl ha fondato in Austria, con altri consulenti, l'agenzia di consulenza Trigon, tuttora esistente ([www.trigon.at](http://www.trigon.at)), che svolge attività di sviluppo organizzativo, mediazione dei conflitti, *coaching* e formazione. Negli anni, Trigon è diventata una realtà affermata nel panorama delle aziende di consulenza nel mondo tedesco, e non ha rinunciato a identificarsi con una serie di valori, sia nel modo di funzionare che nel tipo di clienti, ad esempio rifiutando di lavorare con partiti di estrema destra (Fröse 2007).

Nella sua carriera, inoltre, Friedrich Glasl ha lavorato come mediatore, esperto e formatore nel campo dei conflitti internazionali (in Irlanda del Nord, Armenia, Balcani, Sud Africa) collaborando anche con la Fondazione Berghof di Berlino (Glasl 2008; Glasl / Ballreich 2004) e il programma di formazione austriaco al *peacekeeping* civile IPT.

## **I principi dell'auto-aiuto nei conflitti**

La lettura di questo libro offre importanti nuovi spunti e strumenti utili anche per i professionisti già impegnati in attività di facilitazione, mediazione, negoziato in situazioni difficili, ecc. Glasl descrive con molta cura gli strumenti che ha sviluppato o adattato nel suo lavoro di gestione dei conflitti, e alcuni di questi potranno senz'altro arricchire la «cassetta degli attrezzi» di mediatrici e mediatori professionisti.

Prima di esaminare nel dettaglio l'approccio di Friederich Glasl, è utile riassumere i principi più importanti che su cui si basa questo libro e che caratterizzano, in generale, il lavoro di gestione e trasformazione dei conflitti dell'Autore:

- Il conflitto è una proprietà emergente di un sistema sociale, e la sua natura non può essere ridotta alle caratteristiche e ai comportamenti delle singole parti coinvolte. Le qualità e le manifestazioni di un conflitto variano nel tempo a seconda dello stadio di *escalation*, cioè del grado di intensità e di gravità raggiunto dal conflitto stesso.
- Il conflitto è un sistema in equilibrio dinamico instabile, che può oscillare tra fasi di relativa stasi, quando rimane per molto tempo a un determinato livello di *escalation*, e salti improvvisi a nuovi livelli di gravità e intensità.
- Dopo che il conflitto ha superato una certa soglia di *escalation* le parti coinvolte non possono semplicemente tornare indietro, ma occorre una trasformazione del conflitto, delle attitudini delle parti coinvolte e della relazione tra le parti stesse assai più profonda.
- L'evoluzione del conflitto è segnata da alcune caratteristiche peculiari della psicologia degli individui e dei gruppi, ed è quindi relativamente "robusta": lasciato a se stesso, in assenza di un intervento voluto e consapevole, è più probabile che un conflitto peggiori piuttosto che venga portato a soluzione o si ricomponga.
- Ciò accade anche perché il conflitto è un evento per sua natura *tragico*: quanto più ci sarebbe bisogno di comunicazione autentica, intelligenza di gruppo e fiducia reciproca tra le persone che lo vivono, tanto meno le parti coinvolte sono in grado di accedere a queste loro risorse e a mobilitarle per un processo di de-*escalation* e di soluzione.
- Il conflitto mobilita forze psicologiche istintuali negli esseri umani e ne sfida il senso etico e l'intelligenza spirituale. Chi gestisce o media un conflitto deve tenerne conto.
- L'auto-aiuto nel conflitto è un approccio fruttuoso soprattutto nelle prime fasi dell'*escalation*: tutti possiamo acquisire capacità e competenze per gestirlo in modo meno distruttivo, in particolare quando è agli inizi.

- Mediante appropriate metodologie di intervento è possibile gestire in modo costruttivo problemi e dissidi, favorendo in prima persona una trasformazione in senso positivo del conflitto, della relazione all'interno della quale si manifesta, e del sistema organizzativo che ne costituisce la cornice e il contenitore.
- Quando però l'intensità del conflitto ha superato una certa soglia, è consigliabile e necessario l'intervento di una parte esterna – a seconda dei casi e della gravità del conflitto in funzione di facilitazione, di mediazione o soluzione arbitrale.
- In ogni caso, l'auto-aiuto nel conflitto può preparare il terreno a una soluzione, e portare la parte che decide di adottarlo come percorso di trasformazione profonda del proprio ruolo e della relazione con l'avversario.

### **Il primo passo: il lavoro su se stessi**

Glasl indica come strada maestra nella trasformazione del conflitto anzitutto il *lavoro su se stessi*: il primo passo da fare, per il nostro Autore, spetta a noi che siamo direttamente coinvolti, ed è indipendente dalla possibilità di rivolgersi a una autorità esterna e superiore – il capo, il poliziotto, il giudice – che possa giudicare le ragioni e i torti delle parti, arrivando a una soluzione più o meno equa della controversia. Né – come in genere fanno i teorici anglosassoni della *conflict resolution* – l'approccio di Glasl si limita a fare appello alla componente razionale dell'essere umano, alla possibilità di adottare strategie *win-win* di soluzione dei problemi. E di certo la proposta del mediatore austriaca è agli antipodi rispetto ad approcci al conflitto che vedono come soluzione la prevalenza del più forte, magari con l'uso degli strumenti della persuasione o con l'appello alla «forza maggiore», alle necessità sovraordinate dell'efficienza organizzativa.

L'elemento razionale e di *problem solving* è senz'altro presente nel suo lavoro, ma l'appello di Glasl va più in profondità: il conflitto è una crisi che possiede i caratteri di una sfida profonda e esistenziale al benessere delle persone, e a cui si può e si deve rispondere con un processo di maturazione e di vera e propria *catarsi* (il tema è stato approfondito

dallo stesso autore in Glasl 2009; sulla catarsi nella mediazione dei conflitti si veda anche Morineau 2004; Martello 2009 p. 320 s.).

In questa sorta di «rivoluzione copernicana» che Glasl propone per la gestione del conflitto risuona la tradizione culturale della Riforma, che porta l'interiorità dell'essere umano al centro dell'esperienza religiosa e delle questioni etiche, e non le delega più a istanze esterne. Il conflitto porta con sé problemi squisitamente morali, e non solo di calcolo di utilità: è giustificato il passo avanti che ogni parte è tentata a fare nella discesa verso l'abisso che costituisce l'esito dall'escalation? La risposta di Friedrich Glasl è di lavorare anzitutto a chiarirsi e chiarire l'arena del conflitto interiore, diventare consapevoli del nostro contributo alla dinamica conflittuale, senza proiettare sull'avversario un'immagine di assoluta negatività, né aspettare che una istanza superiore prenda su di sé il compito di assegnare torti e ragioni, e risolvere in tal modo in conflitto.

Decidere di aprirsi al dialogo e alla soluzione del conflitto, anziché superare la prossima soglia di escalation, è quindi in prima istanza il frutto di una decisione della persona coinvolta. Questa scelta di principio può trovare successivamente facilitazioni o ostacoli all'esterno, nelle decisioni della controparte e nel contesto organizzativo e sociale all'interno del quale si colloca il problema. Per questo motivo assume un'importanza decisiva la nostra conoscenza delle dinamiche conflittuali, che ci permetteranno di contestualizzare le nostre scelte, comprendere quali strumenti siano più appropriati e quali invece corran il rischio di non sortire effetto o avere addirittura risultati controproducenti. Anche nelle fasi più avanzate dell'escalation, l'assistenza di facilitatori o mediatori esterni non può sostituirsi alla volontà delle parti di trovare una via di uscita al conflitto.

### **Un'immagine dell'essere umano: l'antroposofia**

La proposta teorica e operativa di Friedrich Glasl ha come punto di partenza la psicologia antroposofica sviluppata da Rudolf Steiner (lo stesso Lievegoed e i fondatori dell'NPI, erano aderenti all'antroposofia). Seguendo Steiner, Glasl si rifà a un'immagine dell'essere

umano articolata in tre dimensioni: il corpo, l'elemento della materialità; l'anima, l'elemento della percezione di sé e della realtà; lo spirito, l'elemento del pensiero e della riflessione, aperto anche a realtà spirituali trascendenti.

L'aspetto peculiare che la psicologia di Glasl mutua da Steiner riguarda il nostro Io, che ha una natura triplice. Accanto all'Io impegnato nelle faccende della vita quotidiana, esistono un «Sé superiore», che egli propone di considerare come un essere reale, con funzioni di sostegno, guida e ispirazione, e una personalità-ombra, il «Doppio negativo» su cui avremo modo di tornare più avanti.

Nel lavoro di Glasl, una grande importanza è attribuita alla dialettica tra «Io quotidiano» e «Sé superiore». Questa linea di riflessione conduce Glasl a toccare i temi alla base di diverse tradizioni della *psicologia transpersonale*. Nel contesto culturale italiano, è doveroso fare riferimento all'approccio della psicopsintesi sviluppato da Roberto Assagioli e dai suoi allievi (un autore a cui peraltro si rifà lo stesso Lievegoed). La psicopsintesi identifica nel mondo interiore degli esseri umani l'esistenza di una dimensione più alta rispetto all'Io quotidiano, in grado di indirizzare i nostri pensieri e comportamenti verso maggiore saggezza, apertura e compassione (Assagioli 1988, 1993).

### **Il conflitto e il «Doppio negativo»**

Nei complessi meccanismi dell'escalation analizzati da Glasl, un fattore chiave nel precipitare degli eventi è la centralità che assume progressivamente la figura del «Doppio negativo». Quello del *Doppelgänger*, del sosia, è un concetto che incontriamo nei miti, nella letteratura e che viene ripreso dalla psicoanalisi. Carl Gustav Jung lo definisce come «Ombra», l'insieme delle caratteristiche della personalità che vengono repressi e nascosti. Nell'immagine dell'essere umano che Friedrich Glasl mutua da Steiner, l'Ombra assume il significato di un vero e proprio nucleo di personalità, con capacità di azione e di intervento sulla realtà non solo psichica ma anche sociale della persona.

Un altro importante contributo alla costruzione del modello di Glasl proviene dalla scuola dell'*analisi transazionale* sviluppata da Eric

Berne (1964). L'intuizione fondamentale di Berne consisteva nel riconoscere che gli aspetti inconsci degli individui possono influire in modo determinante nella comunicazione con gli altri. In determinati casi, infatti, al posto dell'Io adulto prende la parola il Super-Io, ovvero la figura genitoriale interiorizzata, oppure il nostro «bambino interiore». L'analisi transazionale può rendere espliciti questi processi comunicativi inconsci e chiarire quindi le dinamiche conflittuali che da questi hanno origine, ad esempio all'interno di una coppia.

Glasl utilizza lo schema fondamentale proposto da Berne come principio esplicativo del processo di escalation, adattandolo però al modello psicologico dell'antroposofia: infatti le diverse figure che entrano in gioco nelle dinamiche conflittuali sono qui, oltre all'Io quotidiano, il Doppio negativo da un lato, il Sé superiore dall'altro.

A mano a mano che il conflitto si intensifica, è sempre più il Doppio negativo di ciascuna parte coinvolta a prendere le redini dell'interazione e delle scelte strategiche. Il conflitto diventa uno scambio di colpi tra gli aspetti negativi, distruttivi e inconsci della personalità dei contendenti, e le proiezioni reciproche dei propri lati distruttivi sull'immagine degli avversari, che a loro volta confermano e intensificano l'immagine negativa che le controparti hanno proiettato su di loro. L'avversario, nelle fasi più intense di escalation, finisce per rappresentare tutto ciò che di negativo può esistere nell'umanità. Per converso, nella decisione di non inasprire il conflitto, di aprirsi ai bisogni e alle percezioni dell'altro, di trovare soluzioni concordate al problema si manifesta nell'interazione il Sé superiore.

L'integrazione tra una visione dell'essere umano che comprende Sé superiore e Doppio negativo e la struttura mutuata dall'analisi transazionale di Berne permette a Glasl di introdurre nella comprensione dei conflitti a livello di gruppi e organizzazioni anche una componente di psicologia del profondo, integrando e superando in questo modo un approccio puramente razionalistico tipico del *problem solving*.

Sulla base di questa immagine dell'essere umano, il lavoro di Glasl si è concentrato su tre aree: l'analisi e la gestione dei conflitti, la mediazione e lo sviluppo organizzativo, che verranno illustrate in dettaglio nelle prossime pagine.

## **Dinamiche dell'escalation e analisi dei conflitti**

Il nucleo centrale della proposta operativa di Glasl è la diagnosi relativa al livello di escalation a cui è giunto il conflitto. Questo è l'asse teorico intorno al quale il nostro autore elabora la sua «cassetta degli attrezzi». Non è necessario addentrarci qui nella descrizione delle nove fasi del modello, che i lettori troveranno illustrata nel capitolo 5.

Un ruolo centrale nel modello di escalation di Glasl è svolto dal concetto di causalità circolare, decisivo nelle teorie sistemiche (v. ad es. Watzlawick et al. 1974): in tutti i sistemi complessi, comprese le interazioni umane, l'attribuzione di rapporti lineari di causa-effetto in genere è assai difficile o impossibile, e risulta essere quindi un assunto fuorviante per cercare una reale soluzione per i problemi del sistema. Questi sono invece in genere il prodotto di interazioni complesse dove ciò che causa un determinato evento è anche effetto di quello stesso evento.

Riconoscere la causalità circolare alla base delle dinamiche conflittuali permette di evitare la ricerca compulsiva di colpevoli e incoraggia a concentrare l'attenzione sul modo di funzionamento del sistema: nel nostro caso, le caratteristiche della fase di escalation in cui si trovano le parti.

La domanda di partenza da cui si snoda il percorso di riflessione e azione delineato da Glasl è all'apparenza molto semplice: ci troviamo in una situazione in cui «abbiamo un conflitto», o è in realtà il conflitto a possedere noi, a tenerci imprigionati? Il passaggio dall'una all'altra situazione psicologica, che accompagna l'escalation, ha ripercussioni molto profonde sulle dinamiche relazionali e la percezione delle scelte strategiche che la parte in conflitto ha davanti a sé. Il processo di escalation costituisce l'articolazione con cui l'individuo si ritrova, quasi suo malgrado, sempre più prigioniero di dinamiche conflittuali che hanno origini profonde nella psicologia dell'essere umano e nel modo in cui funzionano le interazioni tra gli individui.

I passaggi a una fase dell'escalation conflittuale più intensa – ad esempio la perdita massiccia di fiducia, l'attacco alla dignità e all'integrità dell'avversario, la minaccia e infine la violenza – non sono sol-

tanto delle soglie, che una volta varcate, non permettono più di fare semplicemente un passo indietro. Esse rappresentano anche dei «segnali di pericolo» per la coscienza morale dell'individuo (sul tema v. anche Glasl 2007, p. 52). Sta a noi, in quanto persone coinvolte, la scelta se fare o no il passo fatale che ci fa superare una soglia di intensità del conflitto che fino ad allora regolava lo scontro e costituiva un tabù che le parti si erano impegnate a non infrangere.

L'identificazione e l'analisi dello stadio dell'escalation raggiunto dal conflitto costituisce il presupposto per l'attività vera e propria di auto-aiuto, gestione e trasformazione. Nei capitoli 6 e 7 di questo libro Glasl illustra in maniera dettagliata diverse possibilità di azione che possiamo intraprendere quando ci ritroviamo coinvolti in un conflitto. Il capitolo 8 dà inoltre indicazioni sul modo in cui chiedere un aiuto esterno nella gestione delle problematiche conflittuali che dobbiamo affrontare, mentre l'ultimo capitolo torna al tema iniziare dell'autoconsapevolezza come fondamento del lavoro nel conflitto. Nella presente edizione abbiamo inoltre inserito un'appendice con l'elenco degli strumenti di intervento descritti nel libro, in modo da rendere più facilmente fruibile per i professionisti della gestione dei conflitti e per tutte le persone interessate la ricchezza dell'elaborazione di Glasl per ciò che riguarda l'intervento pratico.

## **La mediazione dei conflitti**

Al di là degli strumenti di auto-aiuto, Friedrich Glasl ha elaborato un proprio approccio alla mediazione, il cui punto di partenza è – anche qui – l'analisi del conflitto e l'individuazione della fase di escalation in corso (v. Glasl / Ballreich 2007, p. 245 s.).

Rispetto alla differenziazione in diverse “scuole” di mediazione, emersa negli ultimi 20 anni, Glasl sostiene che il tipo di strumenti da usare va scelto a seconda delle caratteristiche del conflitto: il tipo di problema e l'ambito sociale in cui si presenta; le risorse disponibili, come tempo, denaro, attenzione; le condizioni di contesto che influenzano la possibilità e la natura della mediazione; grado di escalation attuale del conflitto. Una mediazione appropriata alla situazione

può richiedere strumenti direttivi o non direttivi, a seconda del grado di escalation raggiunto. Dal livello 5 in poi, secondo Glasl, è necessario che il mediatore utilizzi strumenti direttivi, definendo lui o lei stessa i contenuti, il tipo di interazione tra le parti, le modalità del percorso mediativo. Più in generale, è il livello di escalation a determinare la decisione in merito a uno specifico orientamento della mediazione: problem-solving, trasformativo, o guidato da una specifica visione del futuro.

Per Glasl, il processo della mediazione è caratterizzato da una serie di esperienze di “svolta”, di tipo cognitivo, emotivo e intenzionale (relativo alla volontà delle parti di giungere a una soluzione). È la persona della mediatrice / del mediatore a essere al centro del processo: la sua disposizione e la congruenza rispetto ai propri valori sono centrali per la buona riuscita della mediazione. In generale la mediazione diventa sempre anche un processo di apprendimento: grazie alla partecipazione alla mediazione, le parti coinvolte imparano a gestire con maggiore consapevolezza e abilità i problemi e conflitti che si trovano a dover affrontare.

La mediazione nel contesto di imprese e organizzazioni non può prescindere da una conoscenza precisa delle loro caratteristiche interne di funzionamento. Nel suo lavoro di consulenza, Glasl unisce in realtà i metodi della mediazione con la «cassetta degli attrezzi» più ampia dello sviluppo organizzativo: in questo modo il conflitto può diventare occasione di apprendimento e cambiamento profondo non solo dei singoli individui coinvolti, ma anche dell'organizzazione nel suo complesso, dei diretti superiori e dei colleghi. È opportuno descrivere in maggior dettaglio la prospettiva analitica di Glasl sulle organizzazioni e sui loro processi di cambiamento.

### **Sviluppo organizzativo: l'approccio di Friedrich Glasl all'analisi e al cambiamento nelle organizzazioni**

Friedrich Glasl ha dato nel mondo di lingua tedesca un grande contributo allo sviluppo organizzativo (*organizational development*), l'insieme di strumenti, modelli e strategie che si propongono di migliorare il fun-

zionamento delle organizzazioni e allo stesso tempo di promuovere il benessere degli individui che vi lavorano e che sono coinvolti in qualsiasi ruolo (clienti, fornitori, cittadini dei territori in cui sono insediate, ecc.). Come abbiamo anticipato, la grande esperienza di Glasl nella gestione e mediazione dei conflitti proviene in massima parte dal suo lavoro di consulenza e supporto ad organizzazioni e aziende. Prevenire e risolvere i conflitti interni alle organizzazioni costituisce un punto di partenza indispensabile per migliorarne l'efficacia, la capacità di innovare e trasformarsi, e per aumentare il benessere al proprio interno.

Per Friedrich Glasl gli obiettivi del processo di cambiamento organizzativo sono quattro (Glasl 1983, p.1). Anzitutto vi è l'accrescimento della capacità dell'organizzazione e dei suoi membri di gestire in autonomia il processo di rinnovamento continuo. Il secondo è l'«obiettivo di efficienza», l'accrescimento delle competenze alla soluzione dei problemi dell'organizzazione, per poter rispondere alle necessità interne ed esterne di tipo sociale, economico, tecnologico e culturale. Con il terzo obiettivo, il «obiettivo dell'umanizzazione», Friedrich Glasl sottolinea l'importanza di gestire il processo di cambiamento con una modalità incentrata sul rispetto degli esseri umani e consapevole delle relazioni fra di loro. Infine, l'«obiettivo dell'autenticità» richiama l'attenzione sul fatto che il processo di cambiamento organizzativo stesso deve rispecchiare i valori delle persone coinvolte e rafforzare la loro capacità di gestire eventuali tensioni e contraddizioni fra diversi obiettivi del processo di sviluppo.

#### *Tre sottosistemi e sette elementi essenziali*

Friedrich Glasl ha sviluppato insieme ai suoi colleghi dell'agenzia Trigon un potente approccio all'analisi e alla trasformazione efficace delle organizzazioni che si basa sulla differenziazione della struttura organizzativa in sette elementi essenziali, che formano l'identità organizzativa, a loro volta raggruppati in tre sottosistemi: il sottosistema culturale, quello sociale e quello tecnico-strumentale (F. Glasl, T. Kalcher, H. Piber, 2005; F. Glasl s.a., p.1). Questi elementi essenziali caratterizzano l'organizzazione sia verso l'interno sia verso l'esterno, ad esempio nell'interazione con i clienti.

L'intervento di sviluppo organizzativo viene inteso da Glasl come processo dinamico che lavora sia sul presente che sul passato e sul futuro desiderato, abbinando l'analisi degli elementi interni all'organizzazione allo sguardo verso l'esterno, e favorendo in questo modo l'inclusione di vari punti di vista sull'organizzazione stessa e l'elaborazione di un piano di cambiamento organizzativo multidimensionale (*vedi grafico in seguito*).

Vedi grafico nel file

(illustrazione da © Trigon Entwicklungsberatung, Ganzheitliches Systemkonzept des Unternehmens, Friedrich Glasl, s.a., p.1)

Nello specifico, i tre sottosistemi contengono i seguenti elementi essenziali:

***Sottosistema culturale***

1. *Identità*

***Sottosistema sociale***

2. *Strategie, politiche, programmi*

3. *Struttura*

4. *Persone, gruppi, clima*

***Sottosistema tecnico – strumentale***

5. *Funzioni dei singoli, organi-*

6. *Processi, operatività*

7. *Mezzi materiali*

All'interno del sottosistema culturale, l'elemento essenziale dell'identità (1) è caratterizzato da diversi aspetti: la *mission* dell'organizzazione, la sua filosofia organizzativa, i valori e l'immagine che ne hanno i suoi membri. Dell'immagine fanno parte anche la percezione del suo passato e gli obiettivi di sviluppo futuro. Verso l'esterno, l'identità organizzativa si manifesta nell'immagine che i clienti, partner d'affari o concorrenti, le banche, la politica e i sindacati ad esempio hanno dell'organizzazione, nella sua posizione nei mercati e nella società, e nella sua relativa dipendenza o indipendenza.

L'elemento essenziale «strategie, politiche, programmi» (2) riguarda nella sua dimensione interna ad esempio la programmazione organizzativa a lungo termine, la politica aziendale, le linee guida per le politiche dei prodotti, delle finanze, dei costi e del personale. Verso

l'esterno possiamo pensare ad esempio alle linee guida per l'interazione con fornitori e con clienti, le strategie di marketing etc.

I tre elementi del sottosistema sociale (*struttura; persone, gruppi, clima; funzioni dei singoli, organi*) possono essere descritti in sintesi come segue: la struttura organizzativa (3) è caratterizzata verso il suo interno dallo statuto e dei principi d'organizzazione, della gerarchia, degli elementi organizzativi centrali e decentrali e del layout organizzativo. Verso l'esterno, la struttura organizzativa si manifesta ad esempio nelle relazioni strutturali con gruppi esterni, nella partecipazione ad associazioni di categoria e nelle alleanze strategiche. La categoria «persone, gruppi, clima» (4) riguarda il «sapere» e «saper fare» dei membri dell'organizzazione, il loro approccio al lavoro, le loro relazioni, stili di leadership, cooperazioni e gruppi informali, i ruoli, i rapporti di potere e conflitti e, più in generale, tutto ciò che attiene al clima organizzativo. Verso l'esterno, si riferisce alla cura delle relazioni informali con attori esterni, al clima delle relazioni nel settore produttivo di riferimento, alla gestione del potere nell'interazione con l'ambiente.

Il quinto elemento essenziale «funzioni dei singoli, organi» (5) è composto all'interno dell'organizzazione ad esempio dalle mansioni, competenze e responsabilità dei singoli e dai gruppi di lavoro, commissioni e funzioni di coordinamento. Verso l'esterno questo elemento dell'organizzazione si manifesta nel suo rapporto con i principi e le convinzioni più diffuse nel settore riguardo all'organizzazione del lavoro, le caratteristiche dei diversi ruoli professionali, i contratti collettivi di lavoro ecc.

Il sottosistema tecnico-strumentale contiene due elementi essenziali dell'organizzazione. «Processi e operatività» (6) riguarda verso l'interno i processi lavorativi e decisionali; verso l'esterno, designa i processi di fornitura e l'acquisizione delle risorse e delle informazioni necessarie alla produzione. Infine, la categoria «Mezzi materiali» (7) raccoglie verso l'interno gli strumenti fisici di produzione (macchine, edifici ecc.), verso l'esterno l'ambiente fisico e le reti nelle quali l'organizzazione è inserita.

Come è facilmente intuibile, in un'organizzazione i conflitti possono nascere non soltanto all'interno dello sottosistema sociale, ma

anche dalle incongruenze che possono manifestarsi fra i tre sottosistemi (culturale, sociale e tecnico-strumentale), oppure possono rappresentare degli indicatori per disfunzione interne ai vari elementi essenziali dell'organizzazione, e/o nell'interazione con l'esterno.

Per fare un esempio, possiamo pensare a un'organizzazione attiva in ambito socio-sanitario come un ospedale, e immaginare un conflitto fra infermieri sulla gestione del lavoro nel reparto che, oltre ad avere delle radici nelle incomprensioni comunicative fra i colleghi o in incompatibilità caratteriali, potrebbe anche nascere dall'incongruenza fra la *mission* dell'organizzazione di presa in carico e cura del paziente a 360 gradi, le linee guida e procedure all'interno dell'organizzazione, la scarsa numerosità dell'organico, l'insufficiente organizzazione all'interno dei singoli reparti e nella cooperazione fra loro, fino alla scarsità dei mezzi materiali a disposizione degli infermieri per lo svolgimento del loro lavoro. Per risolvere il conflitto che si è manifestato fra gli infermieri di un reparto dell'ospedale ci sarà bisogno quindi anzitutto di effettuare un'accurata analisi dei sottosistemi e degli elementi essenziali dell'organizzazione prima di intervenire.

Senza un'attenta analisi del contesto organizzativo, i conflitti saranno difficilmente risolvibili, e ogni tentativo di risoluzione rischia di fallire per il semplice fatto di non aver preso in considerazione i vari elementi che alimentano l'escalation conflittuale, e di non aver identificato i fattori già presenti all'interno dell'organizzazione o nel suo contesto che potrebbero avere un impatto positivo sul processo di risoluzione del conflitto.

#### *La gestione del cambiamento organizzativo attraverso sette processi di base*

L'analisi del funzionamento sistemico delle organizzazioni è alla base del lavoro per lo sviluppo organizzativo proposto da Glasl, di cui presentiamo qui una sintesi utile per il lavoro pratico dei consulenti di aziende e organizzazioni. Glasl e Lievegoed individuano sette tipologie di processi che coinvolgono i vari ambiti dell'organizzazione già descritti – il sottosistema culturale, sociale e tecnico-strumentale (Glasl/ Lievegoed 1993; Glasl, s.a., p. 1-14):

- i processi diagnostici, nei quali la situazione attuale viene analizzata e vengono poste le domande: «Chi siamo? Perché siamo così?»;
- i processi di «ideazione del futuro», in cui si delinea il futuro desiderato, rispondendo alle domande: «Dove vogliamo andare e perché?»;
- i processi di cambiamento psico-sociale, che portano allo scioglimento di vecchie relazioni e ruoli e alla formazione di nuovi, facilitando cambiamenti a livello emotivo;
- i processi di apprendimento di nuove conoscenze e nuove competenze, necessari per poter affrontare con successo le sfide lavorative del futuro,
- i processi d'informazione, che forniscono continuamente informazioni sull'andamento complessivo del percorso di sviluppo organizzativo a tutte le persone coinvolte;
- i 'processi di messa in pratica', durante i quali i cambiamenti organizzativi decisi vengano implementati;
- infine, i 'processi di management del cambiamento', che includono la progettazione, il coordinamento e la valutazione del processo di sviluppo organizzativo nel suo complesso. I singoli processi di base sono collegati fra di loro, con una posizione centrale dei processi di management del cambiamento (*vedi grafico*).

[VEDI GRAFICO IN FILE A PARTE] © Trigon Entwicklungsberatung – Die Basisprozesse der Organisationsentwicklung, s.a., p.:3

Ogni consulenza di sviluppo organizzativo si basa su un'analisi accurata dell'organizzazione e dei suoi elementi essenziali, insieme a una progettazione comune di un intervento integrato, in cui i diversi processi di sviluppo all'interno dell'organizzazione vengono portati avanti in maniera coordinata. L'analisi dei conflitti e la mediazione in questa prospettiva costituiscono degli strumenti importanti di intervento, non solo per la gestione di conflitti e situazioni critiche, ma più in generale per plasmare in senso costruttivo il processo di sviluppo.

In questo volume il lettore italiano potrà trovare alcuni esercizi e proposte operative di sviluppo organizzativo che Glasl propone alle

aziende e organizzazioni: si veda ad esempio l'esercizio descritto nel capitolo 3 del «percorso dall'Ombra alla Luce», da effettuare con gruppi di lavoro all'interno di contesti aziendali o organizzativi, per individuarne, attraverso una indagine metaforica, gli aspetti essenziali, decostruirne la apparente immutabilità, identificare ciò che non va e intraprendere strategie di cambiamento concrete e verificabili.

Un altro tema di grande interesse per i lettori che lavorano nella formazione e nella consulenza riguarda le organizzazioni di volontariato e del terzo settore, un importante ambito di attività nel percorso professionale dell'autore: è illuminante ad esempio la diagnosi dei pericoli insiti nella cultura organizzativa di organizzazioni dedite al "bene" (cap. 3.5), che pongono problemi specifici nello sviluppo organizzativo e nella gestione dei conflitti interni, spesso agiti in forma molto aggressiva.

### **L'archetipo della "U": da Friedrich Glasl a Otto Scharmer**

Per terminare questa panoramica, è opportuno soffermarsi su uno degli strumenti di analisi che Glasl presenta in questo libro, la «Procedura U» (v. cap. 7). Glasl sviluppò il suo modello della «Procedura U» con il collega Dirk Lemson già alla fine degli anni Sessanta, nell'ambito del suo lavoro sullo sviluppo organizzativo all'interno dell'istituto olandese NPI. Il modello è stato da lui utilizzato e diffuso nei decenni successivi. Lo scopo della Procedura U è di far emergere le regole implicite delle relazioni tra le parti in conflitto, che spesso sono il frutto di dinamiche inconsapevoli, di riscriverle in modo concordato e infine di assicurarsi della loro messa in pratica. Il tema fondamentale dello scavo in profondità simboleggiato dal modello della "U" è costituito dall'«esplicitazione dell'implicito» nella vita organizzativa e relazionale degli esseri umani.

In tempi recenti ha acquisito una certa fama la «Teoria U» sviluppata e divulgata da Otto Scharmer con Katrin Käufer (C. O. Scharmer, 2018; O. Scharmer & Käufer, 2015; Senge, Scharmer, Jaworski, & Flowers, 2013), anche a partire dal modello di Glasl. La «Teoria U» è essenzialmente una mappa per il cambiamento sistemico che l'autore

ritiene applicabile per piccoli gruppi, organizzazioni e per la società nel suo complesso. Scharmer parte dall'assunto che è possibile far emergere in un sistema la visione di un futuro desiderato e renderla il punto di riferimento per il lavoro di trasformazione, attraverso l'esplorazione di aspetti sempre più profondi della realtà: osservare, ascoltare, sentire, entrare in contatto con la «sorgente profonda del sé».

Successivamente, nella fase di creazione della realtà futura, Scharmer individua le fasi della cristallizzazione, della prototipazione, e della messa in pratica. Nell'attuale fase di crisi sistemica planetaria, secondo Scharmer, la Teoria U è in grado di fornire strumenti per una positiva trasformazione personale, organizzativa e sociale – per il passaggio dall'odierno «ego-sistema» all'«ecosistema» del futuro (Scharmer 2018; Scharmer / Käufer 2015).

Glasl ricostruisce in questo modo la relazione tra il modello da lui originariamente proposto e la «Teoria U»: «Scharmer era venuto a farmi visita in Olanda dopo aver terminato il suo dottorato all'università Witten-Herdecke, perché era entusiasta della 'Procedura U'». Da quei tempi si è sviluppata tra i due studiosi una cooperazione regolare. «Il mio / nostro modello della "U" è "ontologico", perché conduce attraverso diversi sottosistemi, ovvero livelli di esistenza, di una organizzazione. Il [modello di Scharmer], invece, è "epistemologico", ovvero si attraversa la realtà utilizzandone, per la comprensione, diverse modalità di conoscenza» (F. Glasl, comunicazione personale agli autori, 2018).

Il modello della "U" rappresenta oggi uno schema di analisi e intervento che ha trovato una certa diffusione: oltre al già citato Scharmer ricordiamo qui il «modello dell'iceberg» alla base di un approccio sistemico-trasformativo alla mediazione dei conflitti, anch'esso elaborato indipendentemente sia da Glasl che da Scharmer (Baukloh 2008; Baukloh – Panerai 2014).

A ben vedere, ogni processo di intervento di tipo psicoterapeutico, consulenziale o mediativo prevede in un certo senso una "discesa" e una riemersione per affrontare i problemi e le sfide poste dalla vita pratica. Più in generale, quello della "U", il processo di immersione o scavo alle radici, e ritorno alla superficie, va considerato uno schema archetipico: la discesa all'Ade che intraprendono le figure eroiche della

mitologia e dei testi antichi (Ulisse, Ercole, Enea), che è alla base della Divina Commedia di Dante e dei grandi romanzi di formazione di epoca moderna come la *Montagna magica* di Thomas Mann. Non deve quindi meravigliare che molti autori, anche indipendentemente tra di loro, abbiano utilizzato il modello di analisi e intervento della “U” anche nei contesti di crisi, conflitto e trasformazione.

### **Conclusioni: la rilevanza di *Auto-aiuto nei conflitti***

Il messaggio fondamentale di *Auto-aiuto nei conflitti*, e dell'intero lavoro di Glasl è molto semplice: è possibile affrontare in modo creativo e costruttivo divergenze e conflitti che sempre caratterizzano la vita sociale degli esseri umani, anche nelle imprese e nelle organizzazioni.

Di più: ognuno di noi può in prima persona trasformare la «cultura del conflitto» che di volta in volta vige nel suo contesto sociale immediato, sia in ambito familiare che in gruppi, organizzazioni e imprese. Al cuore del messaggio di Glasl è l'idea dell'autonomia dell'essere umano, che è in linea di principio sempre in grado di affrontare e dare risposte positive ai problemi posti dalla convivenza sociale. L'individuo è in grado di trasformare se stesso e la relazione con l'altro; all'individuo è sempre aperta la strada di opporsi alla dinamica escalativa del conflitto, e aprirsi a nuove prospettive e possibilità di azione – per sé, per l'altro e per il contesto sociale e organizzativo di cui l'individuo fa parte.

*Auto-aiuto nei conflitti* mostra la strada per una trasformazione di come i piccoli gruppi umani e le organizzazioni affrontano conflitti e difficoltà al proprio interno, grazie al contributo anche di una sola persona. Questo libro può essere considerato allo stesso tempo un manuale di formazione e una guida di pronto soccorso utile a chiunque si trovi ad affrontare situazioni di conflitti all'interno di un'organizzazione. La natura dell'organizzazione e i suoi scopi possono essere i più diversi: dalla piccola associazione di quartiere alla grande organizzazione del terzo settore, dal consiglio di istituto di una scuola al dipartimento universitario, dall'azienda a conduzione familiare alla grande impresa multinazionale.

Per Friedrich Glasl, il conflitto sociale è anche sempre un'opportunità per una migliore conoscenza di se stessi e della propria controparte e in definitiva un potente catalizzatore per il cambiamento: se ne sanno cogliere le possibilità di trasformazione positiva, il conflitto può diventare occasione di arricchimento e miglioramento, sia dal punto di vista personale, che da quello delle strutture organizzative e sociali all'interno delle quali il conflitto si manifesta.

Crediamo che la lettura di questo libro costituisca un impulso importante per costruire anche nella nostra società una «cultura del conflitto» basata su questi principi e con l'aspirazione di migliorare la ricerca di soluzioni ai problemi, l'efficacia dei gruppi, e le relazioni sociali nel loro complesso.

Chi segue con preoccupazione il progressivo scadimento del dibattito pubblico e della vita politica nel Paese, in atto da alcuni anni, non potrà che rallegrarsi per uno strumento volto a migliorare la nostra capacità di essere in disaccordo.

#### *Ringraziamenti*

I curatori della traduzione italiana desiderano ringraziare anzitutto Friedrich Glasl per il sostegno e la fiducia accordata al progetto di tradurre in italiano questo libro. Ringraziano inoltre Paola Lucarelli per alcune preziose indicazioni sulla mediazione civile nel contesto italiano, e Antonio Muresu per il contributo alla traduzione della bibliografia.