

**Friedrich Glasl:
microsociologia del conflitto,
mediazione e sviluppo organizzativo**

Anja Corinne Baukloh - Giovanni Scotto

NOTE E STRUMENTI 1
RESEARCH PAPERS

Serie NOTE e STRUMENTI / Research Papers

Direzione editoriale: Prof. Giovanni Scotto

1. *Anja Corinne Bauklob / Giovanni Scotto, Friedrich Glasl: microsociologia del conflitto, mediazione e sviluppo organizzativo. Massa: Lu::ce Edizioni 2019.*

Pubblicazione sottoposta a processo di referaggio trasparente e documentato; aderisce volontariamente al protocollo delle UPI (University Press Italiane) per la definizione dei criteri di scientificità delle pubblicazioni: http://www.universitypressitaliane.it/pdf/Protocollo_UPI_2013.pdf

ISBN: 9788897556282



2019 - Alcuni diritti riservati. Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons "Attribuzione – Non Commerciale" (CC-BY-NC). Questa licenza permette a terzi di modificare, ottimizzare ed utilizzare l'opera come base per altre non commerciali. Le nuove opere dovranno accreditare la fonte ed essere non commerciali, ma non devono licenziare le loro opere derivate con i medesimi termini.

Per dettagli: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/it/deed.it>

Stampa: Grafiline - Firenze.

Friedrich Glasl: microsociologia del conflitto, mediazione e sviluppo organizzativo¹

Anja Corinne Baukloh - Giovanni Scotto

1. Introduzione

Friedrich Glasl è uno degli esperti più importanti ed originali in Europa nel campo dei conflitti e della loro trasformazione costruttiva, ed è forse il mediatore più noto nei Paesi di lingua tedesca. Il suo libro 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.

In occasione della prima traduzione in Italiano di un'opera di Friedrich Glasl – il volume *Auto-aiuto nei conflitti* (Glasl 2019) - questo scritto si propone di presentare alle lettrici e lettori italiani il suo lavoro pluridecennale nel campo della teoria e della pratica di intervento nei conflitti in ambito organizzativo e sociale. In particolare esamineremo il suo contributo specifico alla sociologia del conflitto, la sua proposta metodologica nel campo della mediazione, e illustreremo il suo modello di analisi e intervento per migliorare il funzionamento delle organizzazioni, sia dal punto di vista delle relazioni umane che da quello della produttività.

Il lavoro di Glasl si rivolge in primo luogo al mondo delle organizzazioni: imprese, associazionismo e non profit, pubblica amministrazione. 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

¹ Il presente testo è stato discusso e scritto a quattro mani (in particolare l'Introduzione e le conclusioni); i par. da 2 a 9 sono stati scritti da Giovanni Scotto, quelli da 10 a 13 sono di Anja Baukloh. Gli Autori ringraziano Andrea Valdambrini e Adriana Capozzoli per il lavoro di revisione paritaria aperta (*open peer-review*), documentato sulla pagina web del Laboratorio Forma Mentis : <https://www.pin.unifi.it/laboratori/formamentis> Alcune parti del testo sono pubblicate in A. Baukloh / G. Scotto “Introduzione all'edizione italiana”, in F. Glasl (2019), *Auto-aiuto nei conflitti*. Firenze: Editpress.

in tutte le organizzazioni.

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 ha ripercussioni molto profonde sulle dinamiche relazionali e la percezione soggettiva delle scelte strategiche che la parte in conflitto – individuo o gruppo – ha davanti a sé. Nel processo di escalation 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.

Questa dinamica ha un carattere autenticamente tragico: quanto più ci sarebbe bisogno di determinati caratteristiche del comportamento umano – la capacità di autocritica, di riflessione spassionata, di comunicazione empatica, di disponibilità a costruire ponti e mettersi nei panni dell'altro – tanto meno queste caratteristiche risultano accessibili alle parti prese nella dinamica di escalation conflittuale.

Nel lavoro di Friedrich Glasl alcuni temi si ripresentano con regolarità e definiscono con chiarezza il suo profilo culturale e i suoi riferimenti teorici ed etici. Anzitutto, un'attenzione all'essere umano nella sua interezza, non solo nella dimensione pratica-razionale, ma anche nella sua psicologia profonda: qui Glasl si rifà in particolare, come vedremo, all'antroposofia di Rudolf Steiner e alla psicologia analitica. 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. Glasl sviluppa un approccio specifico di microsociologia del conflitto, con finalità diagnostica e trasformativa.

Infine, il modello di riferimento e l'etica professionale 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 Friedrich Glasl.

2. Friedrich Glasl: profilo biografico

Friedrich Glasl è nato a Vienna nel 1941 da una famiglia di contadini.² La sua infanzia e adolescenza furono profondamente segnate dall'esperienza della guerra, del nazismo e dell'immediato dopoguerra in Austria: il tema del conflitto e delle alternative nonviolente alla sua gestione lo ha accompagnato da sempre. 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 è stato uno dei primi obiettori di coscienza al servizio militare in Austria dopo che il paese aveva introdotto nuovamente la leva obbligatoria, ed è stato membro 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 figure come 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 Jean Goss e Hildegard Goss-Mayr, promotori di lotte per la giustizia e l'emancipazione contro le dittature nel mondo, in particolare nelle Filippine e in Sud America (Goss-Mayr & Hanssens, 2014; Goss-Mayr & König, 1997). La nonviolenza attiva e il lavoro del MIR erano molto importanti per Glasl perché davano al suo orientamento pacifista la possibilità di esplorare e proporre alternative concrete alla guerra. Glasl fu per un periodo segretario della sezione austriaca del Movimento internazionale per la riconciliazione, e partecipò negli anni cinquanta ad uno dei "Convegni per la pace e la civiltà cristiana" organizzati a Firenze dal sindaco La Pira, dove ebbe anche modo di conoscere il sociologo e attivista Alberto L'Abate.³

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

² Riprendiamo gran parte delle informazioni da una sua intervista biografica (Fröse 2007).

³ F. Glasl, comunicazione personale agli Autori, 14 giugno 2019.

Institute a Londra, è stato tra i centri pionieristici in Europa del lavoro sullo sviluppo organizzativo.⁴ Entrambi i centri lavoravano nel solco delle ricerche sulla psicologia sociale condotte a partire dal secondo dopoguerra dallo psicologo sociale Kurt Lewin, il fondatore della disciplina (v. Falcone 2016, p. 12 s.).

All'interno dell'NPI, Bernard Lievegoed sviluppa in quegli anni un modello di evoluzione delle organizzazioni in tre fasi, ciascuna con le sue proprie caratteristiche e aspetti critici: la fase pionieristica, centrata sulla figura dell'imprenditore, la fase della differenziazione, in cui vengono create forme di organizzazione gerarchica alla ricerca di una maggiore efficienza, e la fase dell'integrazione, quando l'organizzazione basata su un modello meccanico, basato su competenze specializzate, si orienta alle esigenze del cliente e in genere mette al centro l'essere umano. Parallelamente, la direzione di impresa deve trasformarsi, e da centro di decisione e controllo deve evolversi, affidando ai collaboratori compiti da realizzare in autonomia (v. Rizziato 2010, p. 140 ss.). Torneremo su questo tema nelle prossime pagine, illustrando il modello di sviluppo organizzativo elaborato da Glasl.

La figura di Bernard Lievegoed riveste un ruolo importante nella formazione e nello sviluppo dell'approccio di Glasl al conflitto. Anche 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) e *L'uomo alla soglia* (Lievegoed 1985). 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 a soluzioni concrete adatte alla dimensione organizzativa e aziendale.

Nel 1984 Glasl ha fondato in Austria con alcuni colleghi l'agenzia di consulenza Trigon, tuttora esistente (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, ad esempio nelle relazioni tra colleghi, sia nel tipo di clienti, ad esempio rifiutando di lavorare per partiti politici di estrema destra (Fröse 2007).

Nella sua carriera, inoltre, Friedrich Glasl ha lavorato come mediatore, esperto e forma-

4 Una presentazione in lingua italiana del lavoro e dell'approccio di NPI è in Rizziato (2010).

tore 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 con il programma di formazione al peacekeeping civile IPT (*International Civilian Peacekeeping and Peacebuilding Training Program*), presso l'Austrian Center for Peace and Conflict Resolution di Stadtschlaining.

3. Un'immagine dell'essere umano: l'antroposofia di Rudolf Steiner nell'approccio di Glasl

La proposta teorica e operativa di Friedrich Glasl ha come punto di partenza la psicologia antroposofica sviluppata da Rudolf Steiner. Glasl entrò in contatto con l'antroposofia anzitutto per il tramite della famiglia della moglie, Hannelie Ten Siethoff, e successivamente attraverso Lievegoed e l'NPI, i cui fondatori erano tutti 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 più alte. Nel secondo capitolo del libro *Auto-aiuto nei conflitti* (Glasl 2019) descrive nel dettaglio i caratteri di questa immagine dell'essere umano. L'aspetto peculiare che la psicologia di Glasl mutua da Steiner riguarda il nostro Io, che viene visto come una manifestazione limitata dello spirito nella nostra persona, e che a sua volta ha una natura triplice. Accanto all'Io impegnato nelle faccende della vita quotidiana, esistono un "Sé superiore" e una personalità-ombra, il "Doppio negativo".

Nel lavoro di Glasl, una grande importanza è quindi attribuita alla dialettica tra "Io quotidiano" e "Sé superiore". Questa linea di riflessione conduce Glasl a toccare i temi che si trovano alla base di diverse tradizioni della psicologia transpersonale. Nel contesto culturale italiano, è doveroso menzionare l'approccio della *psicosintesi* sviluppato da Roberto Assagioli e dai suoi allievi (un autore a cui Glasl non si rifà direttamente, ma che appartiene ai riferimenti teorici di Lievegoed). Nella prospettiva della psicosintesi, la presenza attiva nel mondo interiore degli esseri umani di una dimensione più alta rispetto all'Io quotidiano – il "Sé transpersonale" – permette di superare stati psicologici negativi e crisi interiori, orientando i nostri pensieri e comportamenti verso maggiore saggezza, apertura e compassione. In un percorso di consapevolezza e volontà, l'Io può integrare nella vita quotidiana i diversi aspetti della personalità e in particolare aprirsi alla realtà del Sé transpersonale, e questa risorsa interiore è in linea di principio sempre presente e accessibile (Assagioli 1988, 1993).

4. Il conflitto e il “Doppio negativo”

Nei complessi meccanismi dell'escalation analizzati da Glasl (che illustreremo più avanti), un tema chiave nel precipitare degli eventi è la centralità che assume la figura del “doppio negativo”. Quello del *Doppelgänger*, del sosia, è un concetto che incontriamo nei miti e nella letteratura, e che viene ripreso dalla psicoanalisi, prima da Otto Rank (1925), poi da Freud, che ne mette in risalto il nesso con il senso dell'*Unheimlich*, del “perturbante” (Freud 1940) – la paura provocata da contenuti inconsci regolarmente rimossi, e che quindi costituiscono la parte nascosta più profonda della nostra identità. Carl Gustav Jung introduce il concetto di “Ombra”, che acquista una maggiore complessità e profondità rispetto alla nozione di inconscio (*E.s*) freudiano: l'Ombra è anzitutto il luogo del rimosso, ma è anche una forza negativa, un centro intorno al quale si dispongono contenuti inconsci, pulsioni negate e la sempre presente possibilità del male e della distruzione (v. Jung 1981; Hart 2008).

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 ulteriore 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 e nell'interazione tra di loro. In determinati casi, infatti, gli adulti creano “transazioni”, ovvero canali di comunicazione inconsci, tra diverse dimensioni della psiche umana: Berne li definisce “Stati dell'Io” (*Ego States*) e ne identifica tre, rispettivamente Genitore, Adulto e Bambino. Gli esseri umani quindi comunicano non solo tra le loro personalità adulte, ma ad esempio facendo parlare al posto dell'Io adulto il Genitore, oppure il Bambino. L'analisi transazionale può rendere espliciti questi processi comunicativi inconsci e chiarire quindi dinamiche conflittuali nascoste ad esempio all'interno di una famiglia.

Glasl assume lo schema fondamentale proposto da Berne delle interazioni tra sub-componenti della personalità nella comunicazione tra gli esseri umani come principio esplicativo del processo di escalation, adattandolo però al modello psicologico dell'antroposofia: le diverse figure che entrano in gioco nella dinamica conflittuale sono qui infatti, 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 a poco a poco 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 la saggezza e l'apertura empatica del "Sé superiore".

L'integrazione tra una visione dell'essere umano attenta alle dinamiche inconscie e la struttura mutuata dall'analisi transazionale di Berne permette quindi 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 soltanto razionalistico alla gestione del conflitto.

5. Analisi del conflitto: conflitti "caldi" e "freddi"

L'approccio alla gestione dei conflitti sviluppato da Friedrich Glasl pone particolare attenzione alla loro analisi e comprensione. In particolare il mediatore austriaco propone di determinare da un lato lo stato del conflitto e il tipo di interazioni tra le parti che lo caratterizzano, dall'altro il livello di gravità a cui i contendenti sono arrivati. E' utile esaminare più da vicino entrambe le dimensioni.

Glasl distingue tra stati del conflitto "caldi" e "freddi" (Glasl 2012, p. 77 s.). Nei conflitti caldi, i contendenti sono mossi da motivazioni molto forti, agiscono con veemenza nei confronti degli avversari adottando strategie "espansive" (coinvolgimento di alleati, estensione del campo della lotta), affidandosi a leader forti. I conflitti freddi, invece, sono caratterizzati dall'apparente assenza di interazioni, e da un generalizzato senso di frustrazione e disillusione tra le parti coinvolte. Un diffuso cinismo caratterizza la percezione delle motivazioni. Mancano figure di riferimento e di leadership, tutti preferiscono assumere una strategia di evitamento, e prevale un senso di fatalismo riguardo all'evolversi della situazione. All'interno dell'organizzazione si diffonde una sorta di "erosione sociale", e le relazioni tra le persone coinvolte tendono a indebolirsi, minando l'efficienza e l'unità stessa dell'organizzazione. In campo emotivo dominano la paura e l'impotenza.

Poiché il conflitto è un sistema dinamico che si trova costantemente in una situazione di equilibrio instabile, esso può oscillare nel corso del tempo tra fasi di relativa stasi, quando

può rimanere anche molto a lungo come conflitto “freddo”, in cui all’apparenza poco o nulla accade, a un determinato livello di escalation, e diventare all’improvviso un conflitto dalle caratteristiche “calde”, caratterizzato da salti apparentemente inattesi a nuovi livelli di gravità e intensità.

La natura “fredda” o “calda” di una relazione conflittuale ha importanti implicazioni per le strategie di gestione: mentre nei conflitti “caldi” esiste una base relazionale su cui una terza parte può fare leva, nei conflitti freddi occorre un lungo lavoro preparatorio con le parti prese separatamente, per renderle di nuovo in grado di interagire.

6. Il modello di escalation a nove stadi

Il secondo strumento diagnostico sviluppato da Friedrich Glasl è la determinazione del livello di escalation a cui è giunto il conflitto. E’ il modello più noto e assai diffuso nel lavoro di consulenza, formazione e mediazione, in particolare nei Paesi di lingua tedesca. Può essere considerato il vero centro teorico della proposta operativa di Glasl, ed è l’asse intorno al quale lui elabora la sua “cassetta degli attrezzi”, adattandone l’impiego alla fase e alla situazione contingente.

In Italia il modello di escalation di Glasl ha ricevuto attenzione nel corso degli anni in diversi contesti. Nel campo della politica 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 Baukloh / Valdambrini 2015). In ambito scolastico, l’approccio di Glasl ha aiutato a 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 (Baukloh / Panerai 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 (Valdambrini 2008; Baukloh 2014), ma anche nel rapporto tra forze dell’ordine e cittadini (Baukloh / Lori 2011). Il modello di escalation di Glasl è stato utilizzato spesso anche nel campo 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 ad es. Hollweck 2016, p. 38 ss.)

L'escalation consiste nell'aumento dell'intensità del conflitto, dei temi sui quali verte, delle risorse impiegate, e delle persone coinvolte. L'escalation trasforma progressivamente le interazioni tra gli attori coinvolti, fino ad arrivare alla reciproca de-umanizzazione degli avversari (Arielli / Scotto 2003). I processi di escalation si innescano a partire da alcune caratteristiche della psicologia umana che si traducono in una serie di principi di base: una progressiva semplificazione del modo di vedere il problema va di pari passo con un aumento della complessità degli oggetti del conflitto, delle sue dinamiche e dei suoi possibili sviluppi. A un ampliamento dell'arena conflittuale dovuta alla progressiva ricerca di alleati delle diverse parti si accompagna la crescente tendenza a personalizzare i problemi, a indicare i colpevoli (o i capri espiatori) della situazione di crisi.

Il concetto di causalità circolare, decisivo nelle teorie sistemiche (v. ad es. Watzlawick et al. 1974, Meadows 2008), caratterizza anche la teoria di Glasl in merito all'escalation: 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 solitamente il prodotto di interazioni complesse, dove ciò che causa un determinato evento è spesso anche effetto di quello stesso evento. Riconoscere la causalità circolare alla base delle dinamiche conflittuali permette di comprendere la natura profonda dell'escalation, evitando la ricerca compulsiva di colpevoli (o di capri espiatori), e incoraggia a concentrare l'attenzione sulle caratteristiche del sistema e delle interazioni che lo rendono stabile.

Un ruolo decisivo nelle dinamiche di escalation spetta all'interazione tra il meccanismo dell'*anticipazione pessimistica* (Glasl 2012, p. 224) e il noto fenomeno della *profezia che si auto-avvera* (Merton 1971). Ogni parte in conflitto sarà tentata di prevenire le mosse della controparte e sfuggire al progressivo senso di intrappolamento con una "fuga in avanti": guai a lasciarsi sfuggire la possibilità di consolidare un vantaggio.

Allo stesso tempo, molto spesso è proprio il comportamento di una parte a far sì che si realizzi la previsione (pessimistica) che in un primo tempo non era necessariamente l'unico esito possibile. Merton cita il classico caso di una banca oggettivamente solida, a cui i correntisti danno l'assalto per paura che fallisca facendo loro perdere i risparmi - cosa che puntualmente si verifica proprio a causa del loro comportamento. La profezia che si auto-avvera costituisce un meccanismo molto comune nei conflitti e un motore del processo di escalation.

Infine, all'avanzare dell'escalation muta la struttura interna delle parti: le posizioni si pola-

rizzano, si rafforza progressivamente l'appello alle persone coinvolte a prendere un partito chiaro ("O di qua, o di là"), e la tolleranza per posizioni individuali neutrali o ambigue tra le parti in conflitto decresce rapidamente. Al consolidamento dei fronti contrapposti corrisponde l'ascesa di leader e portavoce in grado di raccogliere il consenso dei propri sostenitori e mostrare il dovuto atteggiamento aggressivo nei confronti delle controparti: i "falchi" che emergono nelle fasi calde dell'escalation potranno mostrare successivamente essi stessi un interesse a portare avanti la lotta e inasprirla.

Una caratteristica fondamentale dell'escalation è costituita dal fatto che la qualità delle interazioni tra le parti cambia radicalmente nel momento in cui si superano determinate soglie, che in genere sono chiaramente identificabili sia da un osservatore esterno (come un mediatore) sia spesso anche dalle parti in conflitto: è decisivo il fatto che a partire da quel momento alle parti sembra di non poter più tornare indietro, e il processo sembra diventare ineluttabile.

Esempi di eventi-soglia di questo tipo possono essere: le tattiche del "fatto compiuto" dopo un periodo di negoziazione infruttuosa, che precludono la possibilità di tornare a una semplice discussione, perché la fiducia nelle parole è irrimediabilmente minata; episodi che comportano la perdita della faccia di uno dei contendenti di fronte a una platea di persone ancora non coinvolte, e minano quindi credibilità e fiducia in modo permanente; infine, nei conflitti internazionali o nelle situazioni di tensione politica, il passaggio dalle minacce e gli ultimatum alla violenza vera e propria, che porta il conflitto in una situazione radicalmente nuova.

Sulla base dei meccanismi di amplificazione illustrati sopra, e del manifestarsi di eventi soglia che caratterizzano un passaggio di fase, Friedrich Glasl ha elaborato un modello che suddivide il processo di escalation in nove fasi. Ogni fase presenta una costellazione specifica di comportamenti e percezioni delle parti, e offre opportunità e limiti per un intervento di mediazione o trasformazione. Un compito fondamentale per chiunque intenda lavorare nel conflitto, per Glasl, è quindi l'identificazione chiara della fase in cui si trova il conflitto, e la condivisione di questa diagnosi con i diretti interessati (i quali a volte possono avere una percezione diversa della gravità della situazione).

Di seguito illustriamo brevemente le caratteristiche di ogni fase e gli eventi che ne marciano le soglie (Glasl 2012, p. 233; una illustrazione più precisa in italiano si trova in Baukloh / Panerai 2014, e ora in Glasl 2019):

1) *irrigidimento*: in un gruppo o una organizzazione, le opinioni divergenti si consolidano

in punti di vista contrapposti; la percezione di mancata soddisfazione di un bisogno rende rigide le reciproche posizioni. Nonostante la divergenza esiste ancora fiducia nella possibilità di negoziare una soluzione con l'altro.

2) *dibattito e polemica*: l'incapacità di raggiungere il proprio obiettivo produce frustrazione e polarizzazione nel pensiero e nelle emozioni. La capacità delle parti di comunicare in modo efficace diventa sempre più debole, mentre la distanza percepita aumenta. Cambia la natura della comunicazione: le parti non intendono più giungere necessariamente a un chiarimento, ma conseguire un vantaggio nelle schermaglie verbali. Mentre i contenuti possono ancora rimanere amichevoli, i messaggi non verbali che le parti si scambiano contengono spesso aggressività e minacce implicite.

3) *tattica del fatto compiuto*: a un certo punto, la frustrazione dell'*impasse* apre la strada alla decisione di intraprendere un'azione diretta per realizzare i propri obiettivi, contro l'avversario. E' una fase decisiva, perché a partire da questo momento tra i contendenti scompare definitivamente l'empatia e si apre una fase di sospetto reciproco. Nel frattempo aumenta la coesione interna dei gruppi che si contrappongono: sono definitivamente riconoscibili come fazioni diverse in un conflitto.

4) *preoccupazione per l'immagine e ricerca di alleati*: poiché adesso giungere a un accordo sembra impossibile, ogni parte costruisce l'immagine dell'altro come quella di un vero e proprio nemico. Per guadagnare un vantaggio, si inizia a presentarlo sotto una luce negativa anche ad altri: a questo punto diventa importante cercare simpatie tra potenziali alleati.

5) *perdita della faccia*: si attacca in pubblico il buon nome e l'integrità dell'avversario, facendo in modo che questi venga screditato pubblicamente. Adesso non ci preoccupa più delle apparenze: le parti si attaccano a vicenda, senza preoccuparsi di mantenere integrità morale. Ora il conflitto viene vissuto come totalizzante, ed è la controparte in quanto tale ad essere il problema a tutti gli effetti.

6) *strategie della minaccia*: nella fase precedente le parti capiscono di doversi giocare il tutto per tutto. Parte adesso una spirale di minacce e contro-minacce. La modalità estrema della minaccia è l'ultimatum che mette le parti di fronte a un aut-aut, imponendo la scelta entro un limite preciso di tempo.

7) *distruzione limitata*: se la minaccia non sortisce alcun effetto, si passa a cercare di danneggiare il nemico. Poiché però "la miglior difesa è l'attacco", l'anticipazione pessimistica indebolisce in modo sostanziale le remore etiche a compiere atti di distruzione. Adesso, i danni inflitti all'avversario vengono considerati come un proprio beneficio.

8) *disintegrazione*: l'obiettivo diventa quello dell'eliminazione dell'esistenza stessa dell'avversario: l'attacco, da che era limitato, è ora diretto al cuore del nemico.

9) *distruzione reciproca - insieme nell'abisso*: lo scontro è adesso totale, non c'è più via di scampo, e si punta alla distruzione del nemico anche a costo della propria autodistruzione.

Per ogni fase diventano possibili e necessari diversi strumenti di intervento e gestione del conflitto. In generale, nelle fasi iniziali è possibile che siano le parti da sole ad affrontare il problema e trovare vie di uscite basate sul dialogo e la ricerca di una soluzione consensuale. Ciò può avvenire in particolare se le persone coinvolte hanno effettuato percorsi di formazione sul tema della gestione positiva dei conflitti, e se le organizzazioni sono dotate di meccanismi efficaci di prevenzione delle crisi, di facilitazione del dialogo e di *problem solving*.

Nelle fasi intermedie dell'escalation diventa indispensabile l'aiuto di una figura di professionista esperto – consulente e/o mediatore. Quando il conflitto si avvia verso il massimo di distruttività è necessario un intervento direttivo – di un giudice o un arbitro che impone una soluzione – e a volte di meccanismi coercitivi per arginare la distruzione e la violenza caratteristici dei livelli di escalation più avanzati.

7. Auto-aiuto nei conflitti

La diffusione di una cultura del riconoscimento e della gestione costruttiva dei conflitti nelle organizzazioni e nella società costituisce uno degli obiettivi dell'impegno professionale e personale di Friedrich Glasl. Alla diffusione di conoscenze e competenze tra tutti coloro che lavorano in gruppi e organizzazioni – e quindi praticamente tutti noi! - è dedicato il libro *Selbsthilfe in Konflikten*, pubblicato per la prima volta nel 1998 e giunto alla sesta edizione nel 2012.

In questa piccola *summa* del suo approccio, Glasl riassume i principi più importanti che caratterizzano il suo lavoro di gestione e mediazione dei conflitti e che possono essere sintetizzati così:

- Il conflitto è una proprietà emergente di un sistema sociale, e la sua natura non può essere ridotta unicamente alle caratteristiche, ai comportamenti e alle responsabilità delle singole parti coinvolte. Come abbiamo visto, le qualità e le manifestazioni di un conflitto variano nel tempo a seconda dello stadio di escalation: si tratta di un sistema in costante equilibrio dinamico instabile, che può oscillare tra

fasi di relativa stasi, quando rimane per molto tempo come conflitto “freddo” a un determinato livello di escalation, e salti improvvisi a nuovi livelli di gravità e intensità (conflitto “caldo”).

- 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.
- Dopo che il conflitto ha superato una determinata soglia di escalation, le parti coinvolte non possono semplicemente tornare indietro fingendo che non sia successo nulla: occorre invece una trasformazione del conflitto, delle attitudini delle parti e della relazione tra le parti stesse assai più profonda e lunga. La complessità della trasformazione aumenta al progredire dell'escalation.
- Il conflitto mobilita forze psicologiche profonde negli esseri umani e ne sfida il senso etico e l'intelligenza spirituale. Chi gestisce o media un conflitto deve tenerne conto. 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.

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. 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, gli strumenti di auto-aiuto possono preparare il terreno a una soluzione, e portare la parte che decide di adottarli a intraprendere un percorso di trasformazione profonda del proprio ruolo e della relazione con l'avversario.

8. Il lavoro su sé stessi

Glasl indica come strada maestra nella trasformazione del conflitto anzitutto il lavoro su stessi: il primo passo da fare spetta a noi che siamo direttamente coinvolti, ed è indipendente dalla possibilità o dall'eventualità 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 e “salomonica” della controversia. L'approccio di Glasl non si limita a fare appello alla componente razionale dell'essere umano, alla possibilità di adottare strategie di soluzione dei problemi *win-win*, nuovi punti di equilibrio vantaggiosi per tutti grazie a più o meno sofisticate capacità di analisi e comunicazione. E di certo la proposta del mediatore austriaco 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 e con l'appello alla “forza maggiore”, alle necessità sovraordinate della efficienza organizzativa, o agitando la paura dell'incertezza e del disorientamento di fronte al cambiamento che accompagna tutti i processi conflittuali.

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 spesso 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 2007; sulla catarsi nella mediazione dei conflitti si veda anche Morineau 2004; Martello 2008 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 terminale dell'escalation? La risposta di Friedrich Glasl è di lavorare anzitutto a chiarire le cause e gli esiti del conflitto nell'arena interiore, diventare consapevoli del nostro contributo alla dinamica conflittuale, senza proiettare sull'avversario un'immagine di assoluta negatività. Né aspettare che una istanza superiore si assuma il compito di assegnare torti e ragioni.

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 presa dalla persona direttamente coinvolta. Questa scelta di principio può trovare poi facilitazioni o ostacoli all'esterno: anzitutto nella nostra conoscenza delle dinamiche conflittuali, che ci permetteranno di

contestualizzare le nostre scelte, comprendere quali strumenti siano più appropriati e quali invece corrano 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.

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

9. La mediazione dei conflitti

Friedrich Glasl ha elaborato insieme con Rudi Ballreich un approccio specifico alla mediazione, il cui punto di partenza è l'analisi del conflitto e l'individuazione della fase di escalation in corso (Ballreich, Glasl 2007; Ballreich, Glasl 2019).

Alcuni strumenti di intervento di Glasl si rifanno agli autori classici della comunicazione e dell'ascolto: in particolare Thomas Gordon, che ha sviluppato il concetto di “messaggio in prima persona” (Gordon 1970, 1974) e Marshall Rosenberg, l'ideatore della Comunicazione Nonviolenta (Rosenberg 1998) - nel solco della tradizione della psicologia umanistica inaugurata da Carl Rogers. L'ascolto attivo e la tecnica del messaggio in prima persona svolgono una funzione essenziale nel lavoro consulenziale e di mediazione di Glasl.

Nel corso degli ultimi decenni si sono sviluppati diversi approcci alla mediazione dei conflitti. Ognuno di questi approcci alla mediazione si basa su una serie di premesse: una visione dell'essere umano e delle relazioni sociali, degli obiettivi desiderati, una teoria del cambiamento, e in particolare alcune premesse valoriali – quella che Bush e Folger (2005) chiamano “ideologia” della mediazione.

Va ricordato anzitutto l'approccio del *problem solving*, orientato principalmente alla soluzione concreta della disputa: il conflitto tra le parti viene visto come un problema che le parti condividono, e che può in linea di principio essere risolto in modo soddisfacente per tutti. La soluzione del problema offre anche la possibilità di un miglioramento generale della relazione tra le parti. L'approccio del *problem solving* si caratterizza per il pragmatismo,

l'importanza dell'analisi del conflitto e degli interessi delle parti (v. Fisher / Ury 1981, e specificamente per la mediazione: Moore 2014), e ha spesso una dimensione direttiva, perché i mediatori gestiscono il processo, e possono indirizzare le parti a una soluzione concreta. Tra gli approcci non direttivi vanno ricordati la *mediazione trasformativa*, sviluppata da Bush e Folger, che si focalizza sul “qui e ora” della interazione comunicativa tra le parti in mediazione per favorirne l'empowerment e il riconoscimento reciproco (Bush & Folger, 2005). La *mediazione narrativa* (Winslade & Monk, 2008), basata sulle teorie del costruttivismo sociale, mira a giungere a un nuovo assetto più soddisfacente del sistema attraverso la decostruzione e successiva trasformazione delle storie che le parti narrano su sé stesse e sul conflitto.

Glasl distingue tre diversi orientamenti della mediazione:

1. *orientata al problema*: si concentra anzitutto sul passato e sulle cause del conflitto, tende alla ricerca di una soluzione pragmatica;
2. *orientata alla visione del futuro desiderato*: si concentra anzitutto sul desiderio delle parti di una prospettiva di risoluzione in cui i rispettivi sogni ed esigenze trovino realizzazione;
3. *orientata al processo*: si concentra sul presente, essenziale è ciò che accade nel “qui e ora” della mediazione.

Glasl sostiene che il tipo di approccio e di strumenti da usare vanno scelti a seconda delle caratteristiche del conflitto: il 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. Soprattutto occorre considerare lo stato del conflitto, se “caldo” o “freddo”, e il grado di escalation a cui è giunto. Un conflitto “freddo” ad esempio, caratterizzato da evitamento e assenza di rapporti, deve essere gestito con un orientamento al problema. In un conflitto “caldo”, viceversa, sarà possibile concentrarsi già molto presto sulle possibili soluzioni (Ballreich, Glasl 2019 p. 77). Dal livello 5 di escalation in avanti, 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 (Ballreich, Glasl 2007, p, 253).

Per Glasl, il processo della mediazione è caratterizzato da una serie di esperienze di “svolta”, di tipo cognitivo, emotivo e intenzionale, ovvero relativo alla volontà delle parti di giungere a una soluzione (Ballreich / Glasl 2007, p. 257). È la persona della mediatrice/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 media-

zione diventa sempre anche un processo di apprendimento: le parti coinvolte imparano a gestire con maggiore consapevolezza e abilità il problema all'ordine del giorno e i conflitti futuri che si troveranno a dover affrontare.

Alcuni anni fa, Friedrich Glasl ha ripreso le riflessioni e l'esperienza di un noto mediatore e formatore statunitense, Dudley Weeks, traducendone in tedesco e commentando il suo libro (Weeks 1994; Glasl / Weeks 2008; in italiano v.: Weeks / Truger / Scotto 1995). La filosofia di intervento sviluppata da Weeks, la "partnership nel conflitto", rispecchia la sfida di tenere insieme e trascendere due polarità apparentemente in contrasto e riassume bene anche la filosofia di Glasl: proprio lo scontro più aspro con il nostro avversario può risultare uno dei momenti più preziosi per la crescita e la trasformazione sia a livello personale, sia a livello relazionale e organizzativo, quando nella dinamica conflittuale si fa strada la saggezza e a capacità di compassione del Sé superiore.

10. L'archetipo della "U": da Friedrich Glasl a Otto Scharmer

Prima di passare al lavoro di Glasl sullo sviluppo delle organizzazioni, ci sembra opportuno soffermarci su uno degli strumenti di analisi e intervento più caratteristici tra quelli sviluppati dal mediatore austriaco, la «Procedura U» (in italiano in Glasl 2019, p. 200 s.). 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 che abbiamo già menzionato in precedenza.

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 gestire la 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 (Scharmer 2018; Scharmer & Käufer 2015; Senge, Scharmer, Jaworski, & Flowers 2013), anche a partire dal modello di Glasl. La «Teoria U» di Scharmer 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 sociale una visione del 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, di cui il cambiamento climatico sempre più rapido è il sintomo più evidente e minaccioso, la Teoria U è in grado secondo Scharmer di fornire gli 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 così 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 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, e-mail 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» che rappresenta un'esplorazione delle profondità del conflitto e una riemersione verso la sua soluzione concreta alla base di un approccio sistemico-trasformativo alla mediazione dei conflitti, elaborato indipendentemente sia da Glasl che da Scharmer (Baukloh 2008; Baukloh, Panerai 2014).

A ben vedere, spesso i processi di intervento che mirano alla trasformazione di un sistema umano, sia esso di tipo psicoterapeutico, consulenziale o mediativo, prevedono 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'Adè 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.

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

Passiamo infine ad analizzare l'approccio di Friedrich Glasl allo sviluppo organizzativo (*organizational development*), l'insieme di strumenti, modelli e strategie che si propongono di migliorare il funzionamento delle organizzazioni e allo stesso tempo di promuovere il benessere delle persone che vi lavorano, e di quelle che sono coinvolte a qualsiasi titolo - clienti, fornitori, cittadini dei territori in cui sono insediate, ecc.. Come abbiamo già ricordato, la grande esperienza di Glasl nella gestione e mediazione dei conflitti proviene proprio dal suo lavoro di consulenza e supporto ad organizzazioni e aziende.

Per Glasl gli obiettivi del processo di cambiamento organizzativo sono quattro (Glasl 1983, p.1): Anzitutto l'*accrescimento della capacità* dell'organizzazione e dei suoi membri di gestire in autonomia il processo di rinnovamento continuo.

Il secondo è l'obiettivo dell'*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, l'*umanizzazione*, Friedrich Glasl sottolinea l'importanza di gestire il processo di cambiamento organizzativo con una modalità incentrata sul rispetto degli esseri umani e consapevole delle relazioni che intercorrono fra loro e dei rapporti di potere esistenti.

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 tensioni e contraddizioni fra gli obiettivi del processo di sviluppo organizzativo.

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 delle persone al loro interno. Allo stesso modo, anche per poter svolgere con successo una mediazione all'interno di un'organizzazione c'è bisogno di attrezzarsi con strumenti specifici di analisi e con metodologie che mettono in sintonia la trasformazione del conflitto con le caratteristiche dell'organizzazione e i bisogni dei suoi membri.

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.

12. Natura e funzionamento delle organizzazioni: sottosistemi ed elementi essenziali

Con i colleghi dell'agenzia Trigon, Glasl ha sviluppato un efficace approccio all'analisi e alla trasformazione delle organizzazioni che si basa sulla differenziazione della struttura organizzativa in sette elementi essenziali che ne formano l'identità, a loro volta raggruppati in tre sottosistemi: culturale, sociale e tecnico-strumentale (F. Glasl, T. Kalcher, H. Piber, 2014). Questi elementi essenziali caratterizzano l'organizzazione sia verso l'interno sia verso l'esterno, nell'interazione dell'organizzazione ad esempio con i clienti.

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

Sottosistema culturale

1. *Identità*

2. *Strategie, politiche, programmi*

Sottosistema sociale

3. *Struttura*

4. *Persone, gruppi, clima*

5. *Funzioni dei singoli, organi*

Sottosistema tecnico – strumentale

6. *Processi, operatività*

7. *Mezzi materiali*

Una concezione sistemica e olistica dell'impresa (Glasl, Lievegoed 2011 - traduzione nostra)

All'interno del sottosistema culturale, l'elemento dell'identità (1) è caratterizzato da diversi aspetti: la *mission* dell'organizzazione, la sua filosofia organizzativa, i valori e l'immagine che 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, e altri attori come le banche, la politica e i sindacati hanno dell'organizzazione, nella sua posizione nei mercati e nella società, e nella sua relativa dipendenza o indipendenza.

L'elemento "strategie, politiche, programmi" (2) comprende nella sua dimensione interna ad esempio la programmazione organizzativa a lungo termine, la politica aziendale, le linee guida per le politiche dei prodotti e per la gestione finanziaria 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 ecc.

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 all'interno dallo statuto e dai 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, delle relazioni nel settore produttivo di riferimento, alla gestione del potere nell’interazione con l’ambiente sociale circostante.

Il quinto elemento “funzioni dei singoli, organi” (5) è costituito 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 all’interno i processi lavorativi, la logistica interna, la pianificazione e i processi 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) è costituito all’interno dagli 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 del sottosistema sociale, ma anche dalle incongruenze che possono manifestarsi fra i tre sottosistemi (culturale, sociale e tecnico-strumentale), oppure possono rappresentare degli indicatori per disfunzioni interne ai vari elementi essenziali dell’organizzazione, e/o nell’interazione con l’esterno. Inoltre possono emergere tensioni fra i singoli membri dell’organizzazione, e aspetti incongruenti ad esempio nella definizione del ruolo (sottosistema sociale), delle attività da svolgere (sottosistema tecnico-strumentale), dei bisogni (sottosistema sociale) o delle responsabilità che l’organizzazione affida alla persona (sottosistema culturale) senza però fornire i mezzi necessari per il loro raggiungimento.

Facciamo un esempio: in un’organizzazione attiva in ambito socio-sanitario come un ospedale emerge un conflitto fra infermieri sulla gestione del lavoro nel reparto che, oltre ad avere le 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 esistenti all'interno dell'organizzazione, la scarsa numerosità dell'organico, l'insufficiente organizzazione all'interno dei singoli reparti e l'assenza di cooperazione fra loro, fino alla scarsità di risorse materiali a disposizione degli infermieri per lo svolgimento del loro lavoro. Per risolvere il conflitto che si è manifestato fra gli infermieri di questo reparto di ospedale ci sarà bisogno quindi anzitutto di effettuare un'accurata analisi dei sottosistemi e degli elementi essenziali dell'organizzazione prima di intervenire.

Lo stesso vale per conflitti all'interno di una scuola, o fra gli abitanti del quartiere di una città: senza un'attenta analisi del contesto organizzativo, i conflitti saranno difficilmente risolvibili, e ogni tentativo di risoluzione rischierà di fallire per il semplice fatto di non aver preso in considerazione i vari elementi che alimentano l'escalation conflittuale, e per 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.

Friedrich Glasl mette a disposizione del mediatore/ della mediatrice un lungo catalogo di domande specifiche in merito ad ogni elemento organizzativo e specifici esercizi di analisi da svolgere insieme alle parti in conflitto per aumentare la loro capacità d'analisi, offrendo allo stesso tempo degli strumenti di trasformazione organizzativa all'interno del processo di mediazione dei conflitti aziendali (vedi Ballreich/Glasl 2019). Prima di iniziare il suo intervento, il mediatore analizza insieme alle parti la conflittualità in tutti e sette i sottosistemi dell'organizzazione, accogliendo i punti di vista delle parti e identificando insieme a loro i settori prioritari per l'intervento di mediazione, le connessioni fra le criticità sollevate, gli obiettivi della mediazione e le persone da coinvolgere – oltre alle parti in conflitto - per poter raggiungere questi obiettivi.

Il lavoro di Friedrich Glasl è caratterizzato da una visione sistemica dei conflitti e della loro risoluzione. L'autore pensa l'intervento di cambiamento organizzativo e quello della mediazione dei conflitti in modo collegato e ha sviluppato oltre al modello dei sottosistemi e degli elementi organizzativi essenziali diversi altri strumenti per poter intervenire in modo efficace in situazioni conflittuali all'interno delle organizzazioni, che però fino ad oggi sono stati pubblicati soltanto in lingua tedesca. Di seguito presentiamo due strumenti centrali nel lavoro di Friedrich Glasl fino ad oggi non conosciuti in Italia: l'analisi dello stadio di sviluppo di un'organizzazione e la gestione del cambiamento organizzativo attraverso sette processi d'apprendimento.

13. Le quattro fasi nello sviluppo delle organizzazioni

Come abbiamo ricordato, già Bernard Lievegoed aveva individuato alcune fasi che caratterizzano lo sviluppo delle organizzazioni. Alle tre fasi definite da Lievegoed, la “fase pionieristica”, quella di “differenziazione”, e quella di “integrazione”, Glasl aggiunge una quarta “fase associativa” (Glasl / Lievegoed 2011, p. 121 s.). Ogni fase presenta delle caratteristiche che ne rappresentano punti di forza, ma che si trasformano in una fase successiva in elementi di debolezza e rischi per il futuro dell’organizzazione, se la sua crescita non viene accompagnata da un cambiamento profondo per vivere con successo la fase di sviluppo successiva. L’organizzazione può anche regredire da uno stadio di sviluppo più avanzato ad uno precedente, e all’interno della stessa organizzazione i vari reparti possono trovarsi in stadi di sviluppo diversi: quest’ultima situazione può portare a tensioni e conflittualità che sono superabili soltanto dopo un’attenta analisi organizzativa.

La fase pionieristica

La prima fase è caratterizzata dal ruolo centrale dei fondatori (“pionieri”), che governano l’organizzazione con uno stile carismatico-autocratico e vivono la loro visione come esempio di ruolo per tutti i suoi membri. L’organizzazione stessa viene vissuta come “una grande famiglia”, “un gruppo di rivoluzionari unito contro tutti”, costruito intorno alle persone e alle loro competenze. L’organizzazione è caratterizzata dall’informalità delle relazioni, sia verso l’interno sia verso l’esterno, con clienti e fornitori; tutti si conoscono e l’organizzazione cerca di rispondere ad ogni esigenza del cliente in modo individuale e flessibile. L’organizzazione stessa è molto vivace e le relazioni personali sono spesso molto intense, con mansioni non ben definite, che vengano gestite in modo flessibile e spontaneo in risposta alle esigenze del momento. Regna l’improvvisazione, che rende l’organizzazione molto flessibile ed efficiente. Manca però spesso una progettazione strategica a medio e lungo termine. Tuttavia, più l’organizzazione cresce, più emergono le difficoltà: caos, poca trasparenza, lotte di potere e la difficoltà dei collaboratori di lavorare in autonomia a causa della loro dipendenza dai “pionieri” dell’organizzazione diventano un ostacolo per un ulteriore sviluppo dell’organizzazione stessa.

La fase della differenziazione

Quando l'organizzazione cresce, l'informalità della fase pionieristica non basta più per rispondere alle nuove esigenze: si entra quindi nella seconda fase di sviluppo, di "differenziazione". Le mansioni, aree di competenza, gerarchie e settori di produzione vengono definiti con precisione, il clima diventa più formale e mentre nella prima fase di sviluppo poteva regnare il motto: "Uno per tutti, tutti per uno", ora i principi di efficienza ed efficacia diventano sempre più centrali nell'immagine organizzativa.

L'organizzazione viene vista adesso come una macchina, nella quale ogni componente ha il suo posto e svolge un compito preciso, senza interferire con i compiti degli altri. L'organizzazione viene allenata ai principi di standardizzazione, specializzazione, coordinamento, automatizzazione e formalizzazione, per diventare una macchina ben funzionante con trasparenza e razionalità. Il modello di leadership non è più quello carismatico-autocratico del pioniere ("padre" o "madre" della organizzazione-famiglia"), ma si orienta adesso a rispondere alle esigenze tecniche e economiche, ai "vincoli oggettivi", con procedure precise per escludere atti arbitrari e improvvisazione.

Se questo cambiamento organizzativo non viene gestito bene, c'è il rischio che alcuni membri non si sentano più a loro agio e che la mancanza di riconoscimento percepita da alcuni e il cambiamento del clima organizzativo generale inneschi un'escalation conflittuale.

Mentre i conflitti venivano gestiti in modo diretto e "caldo" nella fase pionieristica dell'organizzazione, in questa seconda fase spesso la conflittualità si esprime in modo più freddo e indiretto, con una maggiore rigidità e burocratizzazione, attraverso piccoli atti di non cooperazione fino allo "sciopero bianco." Si presenta il rischio che i primi segnali conflittuali non vengano riconosciuti e che insorgano quindi difficoltà di cooperazione fra i nuovi reparti dell'organizzazione, che possono arrivare fino ad atti di sabotaggio vero e proprio se la situazione non viene affrontata. Il libro *Auto-aiuto nei conflitti* offre una serie di strumenti d'analisi ed intervento in merito (Glasl 2019).

In generale, la "fase di differenziazione" rischia di perdere i suoi punti di forza quando non rimane un momento transitorio di sviluppo, ma l'organizzazione vi si ritrova "intrapolata" per troppo tempo: in questo caso, i processi di standardizzazione e organizzazione possono portare a divisioni interne, con propri linguaggi e modi di pensare non più comunicanti fra loro. L'organizzazione diventa rigida e burocratica e i suoi membri perdono il senso di appartenenza e coesione.

La fase di integrazione

Nella terza fase di sviluppo, la fase di integrazione, l'organizzazione viene riorganizzata intorno alla sua *mission*, che viene discussa e condivisa con tutti i membri dell'organizzazione. Vengono elaborati degli obiettivi e strategie di medio e lungo termine. Il suo funzionamento ruota adesso intorno ai bisogni del cliente. I punti di forza della differenziazione interna diventano la base per una nuova fase di crescita qualitativa: i vari settori dell'organizzazione continuano ad essere ben identificabili, ma vengono rafforzati i collegamenti fra di loro, le sinergie e le possibilità di cooperazione.

Ogni parte dell'organizzazione lavora con un massimo d'autonomia, svolgendo anche mansioni trasversali. Le funzioni di coordinamento e management dell'organizzazione non vengono più intese primariamente come "controllo e comando", ma acquisiscono un ruolo di supporto per le unità decentralizzate, il lavoro in equipe e le possibilità di partecipazione dei membri dell'organizzazione ai processi decisionali vengono ampliati, lo stile di leadership diventa più flessibile e l'organizzazione si orienta maggiormente al superamento della contraddizione fra necessità del lavoro e esigenze dell'essere umano, verso una cultura aziendale che favorisce lo sviluppo olistico dei suoi membri.

L'organizzazione lavora "in rete" sia verso l'interno sia verso l'esterno, ed i suoi membri possono sviluppare le loro competenze in varie direzioni invece di dover lavorare in modo sequenziale con competenze altamente specializzate, ma unidimensionali. L'organizzazione fiorisce e l'immagine organizzativa è quella di un organismo, che cresce in modo aperto, dinamico e olistico.

I punti di forza di questa fase di sviluppo possono essere messi a rischio dalla tendenza della leadership a focalizzarsi troppo sulla elaborazione di strategie complesse, e dal tentativo dei membri dell'organizzazione di ampliare in modo eccessivo i propri spazi di autonomia. Più in generale, i membri corrono il rischio di rimanere chiusi nel mondo "integrato" dell'organizzazione stessa.

La fase associativa

Nella "fase associativa", l'organizzazione si apre all'ambiente e diventa consapevolmente parte di un "ecosistema" nel quale fornitori e clienti lavorano, crescono e imparano insieme, condividendo i benefici della cooperazione: un'organizzazione che produce senza distruggere, rispettando l'ecologia e l'ambiente sociale circostante. L'autonomia e responsabilità dei gruppi interni dell'organizzazione vengono ampliati e alcune funzioni

di management vengono svolte dalle persone che lavorano nella produzione per arrivare ad un miglioramento continuo dei prodotti e dei metodi di produzione. Viene data massima importanza alla formazione e all'aggiornamento del personale come condizione di base per una "organizzazione che apprende". Tutti gli attori coinvolti sono orientati a un concetto di "economia circolare", dall'uso delle materie prime alla gestione dei prodotti divenuti inutilizzabili.

La fase associativa è stata teorizzata da Glasl fin da metà degli anni settanta, all'indomani del primo shock petrolifero, e corrisponde ad alcune delle idee originarie alla base della "produzione snella": rispetto e valorizzazione delle persone, costruzione di relazioni cooperative e di lungo periodo con fornitori e clienti, responsabilità e flessibilità. Alcune di queste idee sono state riprese recentemente da Laloux in quello che lui chiama "Approccio Teal" allo sviluppo organizzativo (Laloux 2014): un'immagine delle organizzazioni come sistemi viventi; rispetto e valorizzazione dell'integrità delle persone; uno scopo evolutivo ben definito, ovvero la consapevolezza di cosa vale veramente la pena realizzare.

Il punto decisivo del concetto di fase associativa per Glasl è dato dalla ricerca del *bene comune*, sia per gli individui coinvolti a vario titolo nelle organizzazioni, sia per le organizzazioni che insieme formano specifici ecosistemi organizzativi, ma anche per la società nel suo complesso e per l'ambiente naturale. Anche se non si può dire che questa fase evolutiva sia cercata o raggiunta da un grande numero di organizzazioni, senz'altro si tratta di una tendenza esistente e non solo in specifiche nicchie dell'economia. Il documentario *Domani* (2014) contiene interessante descrizione di un'azienda francese di cartoleria (Pochecho) che rappresenta bene le sfide e le possibilità della fase associativa.

Nel nostro Paese, l'esperienza innovativa promossa da Adriano Olivetti già negli anni cinquanta e sessanta si muoveva lungo le linee della fase associativa definita da Glasl: una realtà di impresa pensata come "comunità lavorativa", e l'idea dell'impresa stessa sempre al servizio dello sviluppo complessivo della società; un'organizzazione flessibile, in grado di adattarsi ai mutamenti dei mercati e dei contesti sociali, senza scaricare questa flessibilità sui lavoratori, ma anzi "fidelizzando" questi ultimi e puntando sulla loro qualificazione continua. Nell'organizzazione aziendale, Adriano Olivetti introdusse metodi scientifici di razionalizzazione dell'attività produttiva, allo stesso tempo cercando di rispettare i bisogni e il benessere psicologico degli lavoratori, in quello che è stato definito un "ambizioso progetto di umanizzazione della condizione operaia" (Ceri / Gallino 2001, 43 s.). Quell'esperimento visionario, si collocava all'avanguardia dell'innovazione in campo organizzativo, ma purtroppo ebbe poco seguito nella cultura imprenditoriale del nostro Paese (una

comparazione tra l'approccio di Olivetti e quello di NPI, la prima organizzazione di cui Glasl ha fatto parte, è in: Rizzatiato 2010).

Per Glasl, il rischio implicito in questa fase evolutiva è che si formino dei blocchi di potere, dei monopoli in grado di diventare così potenti da costituire uno "stato dentro lo stato". In questo caso possiamo vedere oggi con chiarezza la realizzazione di questo rischio ad esempio nell'impatto delle grandi piattaforme dell'economia digitale – Google, Amazon, Facebook – che hanno perseguito con tale successo la crescita del proprio ecosistema da diventare dei centri di potere globale.

La necessità di rivolgersi ad un consulente esterno per lo sviluppo organizzativo nasce spesso da difficoltà inerenti al passaggio da una all'altra fase di sviluppo o dalla mancata risposta da parte dell'organizzazione alle esigenze interne o esterne che si manifestano in una determinata fase. Possiamo immaginare ad esempio un'azienda nella fase pionieristica che incontra molto successo sul mercato con i suoi prodotti, ma esita a sviluppare una organizzazione del lavoro più efficace, mettendo a rischio col tempo il proprio successo.

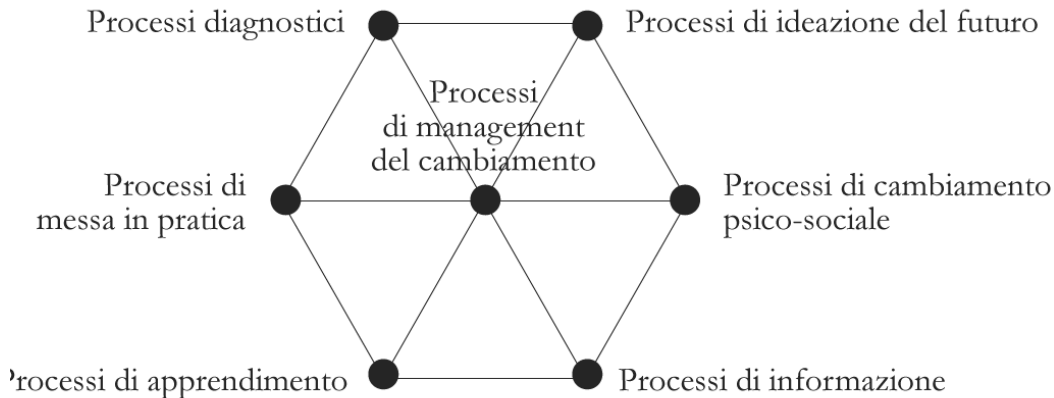
Un altro esempio potrebbe essere una organizzazione che si trova nella fase di differenziazione, ma nella quale soltanto il sottosistema tecnico-strumentale e parti di quello sociale sono pienamente allineati alla nuova fase di sviluppo, mentre alcuni elementi essenziali del sottosistema sociale e di quello culturale seguono ancora i codici e le regole del gioco della fase pionieristica, producendo in tal modo disfunzionalità e conflitti interni ed esterni.

14. La gestione del cambiamento organizzativo attraverso sette processi di base

Presentiamo qui una sintesi dell'applicazione dell'approccio allo sviluppo organizzativo di Friedrich Glasl per il lavoro pratico del consulente aziendale e del mediatore/ della mediatrice di conflitti all'interno di organizzazioni. Ci preme sottolineare che i processi di base elencati sono un strumento molto valido nella mediazione dei conflitti all'interno delle organizzazioni e permettono al mediatore di strutturare il suo intervento in un'ottica di apprendimento e cambiamento profondo dell'organizzazione stessa e delle singole persone coinvolte.

Lo sviluppo organizzativo è composto da sette tipologie di processi di base (Glasl/ Lievegoed 2011, p. 216; Glasl, 2014, p. 104), che coinvolgono i vari livelli dell'organizzazione, e i suoi sottosistemi culturale, sociale e tecnico-strumentale:

- 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 vengono 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).



[I processi di base dello sviluppo organizzativo (Glasl 2014, p. 104 - traduzione Baukloh, Scotto)]

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 percorso 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 specifici conflitti e situazioni critiche, ma più in generale per plasmare in senso costruttivo il processo di sviluppo.

Come nella mediazione, nei processi di cambiamento all'interno d'una organizzazione una delle sfide da affrontare è quella di superare vecchie abitudini, adottare nuovi punti di vista e di acquisire nuove competenze. Per questo motivo nell'approccio di Friedrich Glasl allo sviluppo organizzativo i processi di apprendimento svolgono un ruolo importante. Se sono attivamente coinvolte, le persone riescono ad imparare nuovi metodi, che a loro volta permetteranno alle persone stesse ed all'organizzazione nel suo complesso di rispondere ai cambiamenti esterni, alle esigenze dei mercati, della tecnologia, della politica e della cultura e di rinnovarsi a partire dalle risorse in loro possesso - per Friedrich Glasl uno degli obiettivi principali dello sviluppo organizzativo (Glasl 2014, p.45).

Il modello di organizzazione aziendale e relazioni industriali a cui si rifà Friedrich Glasl è quello delineato nel lavoro pionieristico del già citato Kurt Lewin: un'idea di impresa che persegue non solo produttività a profitto, ma allo stesso tempo anche il benessere dei propri lavoratori.

15. Conclusioni: la rilevanza della proposta teorica e operativa di Friedrich Glasl

Esaminando i tre grandi ambiti dell'opera di Friedrich Glasl - la microsociologia e l'analisi del conflitto, la mediazione e l'attività consulenziale per lo sviluppo organizzativo - emergono con chiarezza i motivi portanti del suo lavoro.

Al cuore del messaggio di Glasl è una profonda fiducia nella capacità dell'essere umano di dare risposte positive ai problemi posti dalla convivenza sociale. L'individuo è in grado di trasformare sé 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. Lo stesso vale anche per le organizzazioni, che nel corso della loro evoluzione possono raccogliere e vincere le sfide poste dalla crescita, ed arrivare ad un'integrazione sostenibile con il proprio ambiente.

Per Friedrich Glasl, il conflitto sociale è anche un'opportunità per una migliore conoscenza di sé 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.

Per raggiungere questo scopo sono necessari diversi elementi: una comprensione profon-

da dei problemi e dei contesti sociali in cui essi si manifestano, un'idea positiva di futuro a cui aspirare, una conoscenza più profonda di noi stessi, di ciò che siamo e del perché vogliamo ciò che vogliamo, ed una modalità di comunicazione chiara ed empatica per aprirci alle ragioni e al mondo dell'altro.

Glasl fornisce un'indicazione di metodo importante: occorre tenere insieme la razionalità dello scienziato sociale con la capacità di empatia e spirito di servizio di chi è avvezzo a trattare con gli aspetti più difficili della personalità umana. La mappa psicologica su cui si basa il lavoro di Glasl distingue tra l'aspetto della mente cognitiva, delle emozioni e della volontà. L'essere umano vive continuamente una dialettica tra aspetti distruttivi e aspetti cooperativi nella sua esistenza, sintetizzato nel rapporto tra Io quotidiano, Sé superiore e Doppio negativo.

Gli esseri umani, e le organizzazioni da essi create, spesso non sono in grado da soli di trasformare in modo costruttivo i conflitti o di affrontare un nuovo stadio di sviluppo. Le figure professionali del mediatore e del consulente per lo sviluppo organizzativo assumono quindi un ruolo decisivo per permettere di innescare processi di risoluzione e miglioramento che, senza di loro, non nascerebbero o andrebbero incontro a gravi difficoltà.

La proposta culturale e professionale di Friedrich Glasl costituisce uno stimolo importante per costruire una nuova "cultura del conflitto", dove a un tempo venga coltivata la capacità di affrontare in prima persona i propri conflitti e le sfide organizzative, e venga valorizzato l'apporto che la mediazione e la consulenza allo sviluppo organizzativo possono fornire all'efficacia dei gruppi e alla qualità delle relazioni sociali nel loro complesso.

Siamo entrati in una fase della storia globale in cui dobbiamo con urgenza formulare risposte alla crisi climatica e alle innumerevoli sfide nel necessario percorso di cambiamento profondo dei modi di produrre, di consumare e più in generale di intendere lo sviluppo delle organizzazioni e della società umana. In sintesi, potremo avere un futuro solo se questo sarà "associativo" - per riprendere il concetto dell'autore relativo alla fase finale di sviluppo delle organizzazioni, nel quale le varie forme di organizzazioni aziendali, sociali e politiche diventano parte di un "ecosistema", crescono e imparano insieme, condividendo i benefici della loro cooperazione, e producono senza distruggere, rispettando l'ecologia e l'ambiente sociale circostante.

Glasl offre una visione chiara, una profonda fiducia nella possibilità del cambiamento positivo, e una grande ricchezza di strumenti pratici e teorici per realizzarlo. Tocca a noi lettori metterci all'opera.

Bibliografia

- Arielli, E., Scotto, G. (2003), *Conflitti e mediazione*, Milano, Paravia Bruno Mondadori.
- Assagioli, R. (1988), *Lo sviluppo transpersonale*, Roma, Astrolabio.
- Assagioli, R. (1993), *Psicosintesi: per l'armonia della vita* (ed. or. 1966), Roma, Astrolabio.
- Ballreich, R., Glasl, F. (2007), *Mediation in Bewegung* [Mediazione in movimento]. Stuttgart, Concadora.
- Ballreich, R., Glasl, F. (2019), *Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen*. [Gestione dei conflitti e mediazione nelle organizzazioni], Stuttgart, Concadora.
- Ballreich, R., Fröse, M. W., Piber, H. (a c. di) (2007), *Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement: innovative Konzepte und Methoden*, Bern / Stuttgart, Haupt, Concadora.
- Baukloh, A. C. (2008), *Il processo della mediazione*, in: S. Spinsanti (a c. di), *Impariamo a litigare*, I quaderni di Janus, Roma, Zadig, p. 91-110.
- Baukloh, A. C. (2014), *La mediazione dei conflitti nell'ambito socio-sanitario: un modello per la formazione*, in: S. Lelli, F. Sacchetti, S. Tirini (a c. di), *Conflitti identitari e pratiche delle istituzioni*, Milano, Franco Angeli, p. 155-168.
- Baukloh, A. C., Panerai, A., (2014), *Il dialogo e la mediazione dei conflitti nella scuola multiculturale: manuale per insegnanti e formatori*, Bergamo, Junior.
- Baukloh A.C., Valdambri A. (2015), La mediazione trasformativa, in Consorti P., Valdambri A. (a cura di), *Mediazione sociale: riflessioni teoriche e buone pratiche*, Pisa University Press, pp. 29-48.
- Berne E. (1964), *Games people play*, New York (trad. it. *A che gioco giochiamo*, Milano, Bompiani, 1996).
- Bush R.A.B., Folger J.P. (2005), *The promise of mediation*, San Francisco, (trad. it. *La promessa della mediazione. L'approccio trasformativo alla gestione dei conflitti*, Firenze, Vallecchi, 2009).
- Ceri, P., Gallino, L., (2001), *L'impresa responsabile: un'intervista su Adriano Olivetti*, Torino, Edizioni di Comunità.
- Falcone, F. (2016), *Lavorare con la ricerca azione*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli.
- Fisher R., Ury W., Patton B. (1981), *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*, New York (tr. it. *L'arte del negoziato*, Milano, Corbaccio 2008).
- Freud, S. (1940), *Das Unheimliche*, in: *Werke aus den Jahren 1917 - 1920* (Vol. 12, p. 229–270), London (ed it. *Il perturbante*. Roma / Napoli, Theoria 1984).
- Fröse, M. W. (2007), *Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement – Biografische Meilensteine im Leben von Friedrich Glasl* [Sviluppo organizzativo e gestione dei conflitti: pietre miliari nella biografia di Friedrich Glasl], in: R. Ballreich, M. W. Fröse, H. Piber (a c. di), *Organi-*

sationsentwicklung und Konfliktmanagement: innovative Konzepte und Methoden, Bern / Stuttgart, p. 493–568.

Glasl, F. (1983), *Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung*, Bern.

Glasl F. (2007), *Konflikt – Krise – Katharsis und die Verwandlung des Doppelgängers* [Conflitto – Crisi – Catarsi e la trasformazione del Doppio negativo], Stuttgart.

Glasl, F. (2008), *Enriching conflict diagnosis and strategies for social change: A closer look at conflict dynamics*, Berlin, Berghof Foundation. https://www.berghoffoundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Dialogue_Chapters/dialogue6_glasl_comm.pdf

Glasl, F. (2012), *Konfliktmanagement*, Bern / Stuttgart, Paul Haupt/ Freies Geistesleben.

Glasl, F. (2014). Wandel der Organisationsberatung zur Prozessberatung [Trsformazione della consulenza organizzativa in consulenza di processo]. In T. Kalcher, F. Glasl, & H. Piber (a c. di), *Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse* (pp. 37–56). Bern, Stuttgart: Freies Geistesleben.

Glasl, F., Ballreich, R. (2004), *Team and Organisational Development as a Means for Conflict Prevention and Resolution*, in: Austin A., Fischer M., Ropers N. (a c. di), *Transforming Ethnopolitical Conflict*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, pag. 227–254.

Glasl, F. (2014). Die sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung [I sette processi di base dello sviluppo organizzativo]. In T. Kalcher, F. Glasl, & H. Piber (a cura di), *Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse* (pp. 101–146). Bern / Stuttgart, Freies Geistesleben.

Glasl, F., Lievegoed, B. C. J. (2011), *Dynamische Unternehmensentwicklung: Grundlagen für nachhaltiges Change Management* [Lo sviluppo dinamico dell'impresa: le basi per un Change Management sostenibile] Bern / Stuttgart, Haupt / Freies Geistesleben.

Glasl, F., Weeks, D. (2008), *Die Kernkompetenzen für Mediation und Konfliktmanagement*, [Le competenze fondamentali per la mediazione e la gestione die conflitti] Stuttgart, Conca-dora.

Glasl, F., Kalcher, T., Piber, H., a cura di (2014), *Professionelle Prozessberatung [Consulenza professionale sui processi]*, Bern / Stuttgart / Wien, Haupt / Freies Geistesleben.

Gordon, T. (1974), *Teacher effectiveness training*, New York (trad. it. *Insegnanti efficaci: pfboratiche educative per insegnanti, genitori e studenti*, Firenze, Giunti 1991).

Gordon, T. (1970) *Parents effectiveness training*, New York (trad. it. *Genitori efficaci*, Molfetta, La Meridiana, 1997).

Goss-Mayr, H., Hanssens, J. (2014), *Jean Gos: apostolo della nonviolenza*, Bologna, EMI.

Goss-Mayr, H., König, F. (1997), *Come i nemici diventano amici: insieme per la nonviolenza, la giustizia e la riconciliazione*, Bologna, EMI.

Hart, D. L. (2008). The classical Jungian school. In P. Young-Eisendraht & T. Dawson (a

- c. di), *The Cambridge companion to Jung*. Cambridge (UK), Cambridge University Press, pp. 95–106.
- Hollweck, I. (2016), *Conflict coaching: Allenarsi ad affrontare i conflitti di tutti i giorni con maggiore fiducia*, Milano, FrancoAngeli.
- Jung, C. G. (1981), *Gesammelte Werke 7 - Zwei Schriften über Analytische Psychologie*, Olten, Freiburg (trad. it. *Opere di C.G. Jung 7 - Due testi di psicologia analitica*. Torino: Bollati Boringhieri, 2010).
- Laloux, F. (2016), *Reinventare le organizzazioni: come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*. Milano, Guerini Next.
- Lievegoed, B. (1979), *Lebenskrisen – Lebenschancen*. München (trad. it. *Crisi biografiche: occasioni di vita per rinnovarla*, Alassio, Natura e cultura 1998).
- Lievegoed, B. (1985), *Der Mensch an der Schwelle*. Stuttgart. (trad. it. *L'uomo alla soglia*, Alassio, Natura e cultura 1992).
- Merton, R. K. (2000), *La profezia che si auto-avvera*, in: *Teoria e Struttura Sociale, Volume II* (ed. or. 1968). Bologna, Il Mulino.
- Martello, M. (2008). *L'arte del mediatore dei conflitti. Protocolli senza regole: una formazione possibile*. Milano: Giuffrè Editore.
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction, Chelsea Green Publishing (tr. it. *Pensare per sistemi. Interpretare il presente, orientare il futuro verso uno sviluppo sostenibile*. Milano: Guerini Next 2019).
- Moore, C. W. (2014), *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Morineau, J. (2004). *Lo spirito della mediazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Pontara, G., *Introduzione*, in: Gandhi, M. K. (2006), *Teoria e pratica della non-violenza*, Torino, Einaudi.
- Rank, O. (1925), *Der Doppelgänger: eine Psychoanalytische Studie*, Wien (ed. it. *Il doppio: uno studio psicoanalitico*, Milano, SE, 2001).
- Rizziato, E. (2010), *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso la definizione di un approccio europeo*, Milano, Franco Angeli.
- Rosenberg, M. B. (1998) *Nonviolent Communication: a language of compassion*, Encinitas (CA) (trad. it. *Le parole sono finestre (oppure muri). Introduzione alla comunicazione nonviolenta*, Reggio Emilia, Esserci 2003).
- Scharmer, C. O. (2009), *Theory U: Learning from the Future as It Emerges*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Scharmer, O., Käufer, K. (2015), *Leadership in un futuro che emerge. Da ego-sistema a eco-sistema: nuove economie e nuove società*, Milano: Franco Angeli.

- Scotto G. / Arielli, E. (1999), *La guerra del Kosovo*, Roma, Editori Riuniti.
- Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2005). *Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations and Society*. London: Nicholas Brealey (tr. it. *Presence: esplorare il cambiamento profondo nelle persone, nelle organizzazioni e nella società*. Milano: Franco Angeli 2013).
- Valdambrini A. (2008), *La gestione dei conflitti in ambito sanitario*, Roma, Il Pensiero Scientifico.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fisch, R. (1974). *Change: Principles of problem formation and problem resolution*. Oxford (UK), Norton. (tr. it. *Change: la formazione e la soluzione dei problemi*. Roma, Astrolabio Ubaldini 1974).
- Weeks, D. (1994), *The eight essential steps to conflict resolution: preserving relationships at work, at home, and in the community*, Tarcher.
- Weeks, D., Truger, A., Scotto, G. (1995), *Cooperazione nel conflitto: un modello di formazione al peacekeeping e al peacebuilding civile*, Torre dei Nolfi, Qualevita.
- Winslade, J., & Monk, G. (2008). *Practicing narrative mediation: loosening the grip of conflict*. San Francisco, Jossey-Bass.

Il **Laboratorio FORMA MENTIS** offre attività di ricerca, consulenza, intervento e formazione alla trasformazione costruttiva dei conflitti e alla facilitazione di processi di cambiamento, e offre servizi di sviluppo organizzativo ed interventi di supporto ai processi di cambiamento all'interno di imprese, associazioni e reti.

Il Laboratorio accompagna oggi anche i processi di trasformazione delle organizzazioni e della società, alla luce dell'emergenza climatica e della transizione alla sostenibilità.

Coordinatore scientifico: Giovanni Scotto

Responsabile operativo: Anja Corinne Baukloh

Comitato Scientifico: Giovanni Allegretti, Gianpaolo Baiocchi, Claudio Baraldi, Sergio Boria, Maria José Caldés, Giovanna Ceccatelli Gurrieri, Antonio Chiarenza, Andrea Cozzo, Luisa Del Turco, Gabriella Falcichio, Maria Antonietta Foddai, Joseph Folger, Francesca Gelli, Friedrich Glasl, Silvia Guetta, Gal Harmat, Mieke Lopes Cardozo, Mario López Martínez, Paola Lucarelli, Federica Maino, Cesare Moreno, Massimo Morisi, Paolo Pagliai, Luca Pardi, Enza Pellicchia, Ludovica Scarpa, Miranda Schreurs, Marianella Sclavi, Simona Scotti, Carlo Simon-Belli, Debora Spini, Andrea Valdambri, Bernardo Venturi.

Note e strumenti - Research Papers

1. Anja Corinne Baukloh / Giovanni Scotto, *Friedrich Glasl: microsociologia del conflitto, mediazione e sviluppo organizzativo*, 2019.

Collana FORMA MENTIS

1. Friedrich Glasl, *Auto-aiuto nei conflitti*, Firenze, Editpress 2019.

Finito di stampare
nel settembre 2019
da Graflino
Firenze

FORMA
Mentis