

ESCALATION CONFLITTUALE NEI SERVIZI DI POLIZIA

Guida alla gestione del conflitto

Michele Mauro Secli

Vice Commissario di P.L. Sesto S.Giovanni (MI)

Durante i servizi di controllo del territorio, gli operatori di Polizia si trovano sempre più spesso ad affrontare situazioni di spiccata reattività o aperta ostilità. Nella maggior parte dei casi, la scaturigine di tali conflitti non risiede in una pregressa volontà criminale, bensì nella **mancata disponibilità psicologica del cittadino ad accettare l'atto d'ufficio** e l'autorità che lo impone.

La natura umana spinge intrinsecamente l'individuo a minimizzare la gravità delle proprie condotte illecite (es. una violazione amministrativa) e a percepire, al contrario, come sproporzionata e abusiva l'azione di controllo degli organi di Polizia.

Questa distorsione cognitiva spiega perché un banale accertamento ai sensi del Codice della Strada possa repentinamente degenerare in fatti di grave rilevanza penale (artt. 336, 337, 341-bis c.p.).

Per prevenire tali derive e adottare efficaci strategie di *de-escalation*, gli approcci strategico-comportamentali auspicabilmente applicabili dalle Forze di Polizia dovrebbero ispirarsi al ***Modello di Escalation del Conflitto*** di Friedrich Glasl.

Questo semplice modello di Escalation Conflittuale fu esplicitato già nei primi del '900 dal ricercatore austriaco Friedrich Glasl.

Il suo schema è tutt'oggi uno degli strumenti più usati nel mondo scientifico per determinare l'evoluzione dei conflitti e studiarne i processi di contenimento.

Lo studioso suddivise il conflitto in nove gradi evolutivi. Di base, lo schema è essenziale e di facile comprensione: descrive un'evoluzione di comportamenti definibile, senza tema di smentita, come una vera e propria discesa verso l'abisso.

La “**discesa di Glasl**” si articola in nove gradini, raggruppati a tre a tre. Più l'intervento di *de-escalation* è tardivo, più risulterà complicato, se non impossibile, smaterializzare i comportamenti nocivi. Friedrich Glasl asseriva infatti che il conflitto possiede una propria logica interna implacabile che, superata una certa soglia, andrà oltre la volontà stessa dei contendenti.

Come nasce il conflitto

Nella prima fase, i soggetti coinvolti pensano sia ancora possibile trovare una soluzione di compromesso, con la quale entrambi possano “portare a casa il risultato”. Il conflitto nasce sempre da un oggetto specifico: un'istanza, un bisogno o un obiettivo, si tratta, in ogni caso, di un tema più o meno rilevante su cui due attori non sono d'accordo.

I primi gradini della scala di Glasl sembrano abbastanza inoffensivi e può capitare di scenderli con scioltezza:

- **Gradino 1 (Tensione):** Una rigidità sull'argomento del contendere permette al conflitto di sfociare anche in modo subdolo, senza che una delle parti ne abbia la reale percezione.
- **Gradino 2 (Dibattito):** Se il disaccordo permane, la frustrazione di entrambi i contendenti cresce e si inizia a polemizzare, fino a quando uno dei due ritiene che continuare a dialogare sia del tutto inutile.
- **Gradino 3 (Azioni):** Si passa dalle parole ai fatti, compiendo azioni volte a mettere la controparte davanti al fatto compiuto.

La discesa verso il secondo gruppo di gradini (dal quattro al sei) è legata all'irrigidimento delle posizioni. Il focus del conflitto si sposta via via dall'oggetto del contendere – che al quarto gradino è già diventato marginale – alla controparte in sé, considerata stupida, incompetente o malvagia: dunque, *"tu (che incidentalmente non accogli/comprendi le mie istanze) sei un imbecille"*. L'ideale, per entrambi i contendenti, diventa "vincere" facendo sì che l'altro "perda". Si cercano alleati tra gli eventuali spettatori, si aggredisce, si insulta e si denigra la controparte, svalutandola.

- **Gradino 5 (Perdita della faccia):** L'obiettivo di ciascun contendente è far perdere la dignità all'altro, etichettando se stesso come "buono" e l'avversario come "cattivo". Il conflitto diventa così crudo che gli spettatori tendono a defilarsi, lasciando i contendenti ancor più liberi di far emergere il lato peggiore della propria personalità.
- **Gradino 6 (Strategie di minaccia):** È la fase degli ultimatum e delle minacce. È proprio in questa fase che i coinvolti perdono definitivamente il controllo sul corso degli eventi.

Quando si precipita nel terzo e ultimo gruppo di gradini, il conflitto è così profondo che ciascuno vuole distruggere l'altro, anche a costo di danneggiare se stesso.

- **Gradino 7 (Distruzione limitata):** Si mettono in atto le minacce espresse al livello precedente. Ogni contendente viene totalmente disumanizzato dall'altro, che ne parla ormai come di un "nemico" da "sterminare".
- **Gradino 8 (Frantumazione):** Si tratta di "far fuori" l'avversario, ma cercando di non venirci distrutti: un duplice obiettivo che raddoppia lo stress di ciascun contendente. Se la contesa è tra organizzazioni, queste si possono frammentare, dando luogo a una proliferazione di conflitti minori. La situazione è ormai del tutto incontrollabile.
- **Gradino 9 (Insieme nell'abisso):** Nemmeno le istanze di autoconservazione valgono più. L'unica cosa che conta è l'annientamento dell'avversario, a qualsiasi costo, anche al prezzo di una seria compromissione della propria vita.

Risultando la scala di Glasl uno schema suscettibile di variabilità, non tutti i conflitti procederanno in modalità lineare.

Capita che si verifichino ripetute alternanze, su e giù per i vari livelli, così come potrebbe succedere che un contendente si comporti come se fosse al terzo gradino, mentre l'altro, per argomenti e modi, si trovi già in una fase evolutiva prossima al sesto gradino.

In qualsiasi livello del conflitto ci si trovi, è sempre auspicabile la presenza di una figura dotata di ottime capacità empatiche e di una buona propensione verso la *de-escalation*, pronta a intervenire per arginare i comportamenti devastanti già posti in atto.

Durante lo svolgimento delle attività sul territorio, all'operatore di Polizia potrebbe capitare di trovarsi coinvolto in queste dinamiche sotto due diversi aspetti:

Come parte attiva del conflitto:

Suo malgrado, l'agente può essere trascinato nella disputa. La sua posizione di garante dei diritti altrui e di rappresentante della Pubblica Amministrazione lo pone, in questo caso, in una situazione di svantaggio: egli deve mirare in ogni modo a spegnere il conflitto, pur mantenendo l'autorevolezza e gli obblighi giuridici dai quali nessuna minaccia potrà mai distoglierlo.

Come figura di mediazione:

L'altro aspetto è quello del terzo neutrale, il cui fine è stemperare il conflitto altrui. In questo scenario, oltre a ricorrere al supporto della normativa giuridica vigente, l'operatore di Polizia dovrà soprattutto attingere al buon senso tipico del "buon padre di famiglia".

Agli agenti di Polizia che operano da anni sulla strada è ben chiara la dinamica di questi scontri. Solitamente, chi ne è coinvolto manifesta tratti caratteriali che, in caso di vicissitudini distanti dalla propria percezione della realtà, lo portano ad agire con atteggiamenti e gradi di aggressività variabili.

Di seguito viene analizzata la tassonomia del modello, arricchita da esempi operativi reali e dalle proponibili direttive di intervento per il personale operante.

ANALISI DEI GRADINI CON ESEMPI OPERATIVI SU STRADA

● MACRO-FASE I: LIVELLO RAZIONALE (Gradini 1 - 3)

L'interazione è ancora orientata all'oggetto del contendere (l'atto d'ufficio). Entrambe le parti cercano una soluzione, sebbene la tensione sia presente. È l'area primaria per l'ascolto attivo.

- **Gradino 1 - Irrigidimento (Tensione Latente)**

- *Dinamica:* Le posizioni si irrigidiscono su opinioni divergenti, ma esiste ancora una parvenza di cooperazione. Il cittadino manifesta la tensione solo a livello non verbale.
- *Esempio Operativo:* Durante la contestazione di un divieto di sosta, il conducente non contesta apertamente, ma mostra segni di insofferenza: evita il contatto visivo, stringe il volante con forza o risponde a monosillabi con tono palesemente indispettito.

- **Gradino 2 - Polarizzazione e Dibattito Verbale**

Dinamica: Il confronto si sposta sulla retorica e sulle argomentazioni pseudo-giuridiche. Il cittadino tenta di imporre la propria ragione ricorrendo a sofismi o contestando la priorità del controllo.

Esempio Operativo: Il conducente esclama ad alta voce: "Con tutti i ladri che ci sono in giro, venite a fare le multe a chi lavora? Perché non andate nei quartieri degradati invece di fermare me?".

- **Gradino 3 - Azione sul Fatto (Cessazione del dialogo)**

Dinamica: La comunicazione verbale viene interrotta unilateralmente. Il soggetto ritiene inutile discutere e compie un'azione materiale per imporre la propria volontà e mettere l'operatore davanti al fatto compiuto.

Esempio Operativo: Il cittadino, durante la redazione del verbale, dichiara: "Io non ho tempo da perdere con voi" e, ignorando la richiesta di attendere sul posto, risale a bordo del veicolo accendendo il motore per andarsene.

● **MACRO-FASE II: LIVELLO RELAZIONALE E DI IMMAGINE (Gradini 4 - 6)**

Il focus si sposta completamente dall'atto d'ufficio alla persona dell'operatore. L'obiettivo del soggetto diventa "vincere" svalutando la divisa. È la fase critica in cui l'agente deve applicare la depersonalizzazione.

- **Gradino 4 - Preoccupazione per l'Immagine e Ricerca di Alleati**

Dinamica: Il conflitto diventa pubblico. Il soggetto non contesta più la sanzione, ma attacca il ruolo dell'operatore cercando la complicità dei passanti o degli occupanti del veicolo per isolare la Polizia.

Esempio Operativo: Il soggetto scende dall'auto e si rivolge ad alta voce ai passanti sul marciapiede: "Guardate come lo Stato tratta i cittadini! Questi signori stanno abusando del loro potere per fare cassa, guardate tutti!".

- **Gradino 5 - Perdita della Faccia (Demolizione dell'Immagine)**

Dinamica: L'attacco diventa personale e mira a distruggere la dignità, l'onore e l'autorevolezza istituzionale dell'agente. La controparte viene etichettata come "malvagia" o "incompetente". Gli astanti estranei tendono a defilarsi per l'asprezza del tono.

Esempio Operativo: Il fermato aggredisce verbalmente il Capo Pattuglia a distanza ravvicinata: "Tu sei solo un frustrato che indossa una divisa per sentirsi qualcuno. Non vali niente e non capisci nulla del tuo stesso lavoro".

- **Gradino 6 - Strategie di Minaccia e Ultimatum**

Dinamica: Il soggetto tenta di assumere il controllo assoluto della situazione ricorrendo ad esplicite minacce di ritorsione (legale, professionale o personale). A questo livello si perde la capacità di valutare le conseguenze penali.

Esempio Operativo: Il cittadino urla: "Datemi subito i vostri numeri di matricola. Io conosco il Sindaco, domani vi faccio togliere la divisa e vi rovino la carriera, vi denuncio per sequestro di persona!".

● MACRO-FASE III: LIVELLO DISTRUTTIVO (Gradini 7 - 9)

La razionalità è totalmente azzerata. Il soggetto persegue unicamente il danno dell'operatore, accettando come conseguenza collaterale anche il proprio arresto o danno fisico. È l'area dell'intervento coercitivo legittimo.

- **Gradino 7 - Distruzione Limitata (Colpi mirati)**

Dinamica: Le minacce del gradino 6 si trasformano in atti concreti di sabotaggio operativo e lesione. L'operatore non è più un interlocutore, ma un nemico da neutralizzare.

Esempio Operativo: Il soggetto strappa fisicamente i moduli dalle mani dell'operatore, li riduce in pezzi e sputa sul parabrezza dell'auto di servizio, adottando una postura di sfida fisica imminente.

- **Gradino 8 - Frantumazione dell'Avversario**

Dinamica: Attacco frontale volto a disarticolare la capacità di reazione del dispositivo di Polizia. Se sono presenti più operatori, il soggetto tenta di aggredirne uno isolandolo o colpendo i sistemi di comunicazione.

Esempio Operativo: Il fermato scaglia un oggetto contundente (es. il proprio telefono o una bottiglia) contro il volto del secondo operatore intento a richiedere via radio il supporto della Sala Operativa, provocandogli lesioni.

- **Gradino 9 - Insieme nell'Abisso (Annientamento Assoluto)**

Dinamica: Caduta totale dell'istinto di autoconservazione. Il soggetto accetta l'ipotesi della propria morte o della reclusione a vita, purché riesca a distruggere l'incolumità fisica degli agenti.

Esempio Operativo: Il soggetto estrae un'arma bianca o inserisce la marcia del veicolo puntando a tutta velocità la pattuglia appiedata nel tentativo di investire gli operatori, incurante dell'eventuale uso legittimo delle armi da parte di questi ultimi.

SUGGERIMENTI OPERATIVI DI GESTIONE DEL CONFLITTO

L'operatore di Polizia dovrebbe saper identificare istantaneamente su quale gradino della scala si trova la controparte, adattando la propria condotta secondo due diversi profili di intervento:

1. **L'Operatore come Parte Attiva (Coinvolgimento Diretto):** Qualora l'agente sia il bersaglio dell'escalation, scatta l'obbligo etico e professionale della **depersonalizzazione dell'insulto**. L'operatore rappresenta la Pubblica Amministrazione: non deve reagire a titolo personale, non deve scendere

emotivamente la scala di Glasl rispondendo alle provocazioni (evitando sfide verbali o posture aggressive), ma deve mantenere fermo il livello di autorevolezza e procedere rigidamente secondo le norme del codice di rito.

2. **L'Operatore come Mediatore (Intervento Terzo):** Nei casi di liti in ambito privato o stradale tra cittadini, l'operatore assume il ruolo di terzo neutrale. In questa veste, oltre a far valere l'imperatività della legge, deve applicare il **principio del buon senso del buon padre di famiglia**, isolando fisicamente i contendenti, interrompendo i canali visivi tra gli stessi e fornendo ad entrambi una via d'uscita onorevole che permetta la *de-escalation* del conflitto.

Procedura di disinnesco verbale per il blocco del passaggio dal Livello I al Livello II

Il passaggio dal Livello I (in cui si discute dell'atto d'ufficio) al Livello II (in cui il cittadino attacca l'immagine dell'operatore) rappresenta il punto di non ritorno comunicativo. Per bloccare questa transizione, l'operatore di Polizia non deve utilizzare la forza coercitiva, bensì tecniche di **comunicazione tattica e asimmetrica**, strutturate secondo i protocolli sotto riportati.

1. TECNICHE DI RISPOSTA AGLI SCRIPT DI CONTESTAZIONE TIPICI

Tentativo di deviazione del focus (Benaltrismo)

- **Frase del cittadino (Gradino 2):** *"Con tutti i ladri che ci sono in giro, venite a fare i posti di blocco a chi lavora?"*
- **Risposta errata (Alimenta il conflitto):** *"Non decido io dove mettermi, pensi a quello che ha fatto lei che è meglio."* (Provoca lo spostamento sul piano personale).
- **Atteggiamento di De-escalation (Tecnica del Disco Rotto + Riconoscimento):** *"Comprendo perfettamente il suo punto di vista e la sua frustrazione per la sicurezza generale, signore. Tuttavia, il mio compito in questo momento è verificare la regolarità di questo specifico asse viario per la sicurezza di chi lo percorre. Le chiedo cortesemente di mostrarmi la patente."*
- **Perché funziona:** Valida l'emozione del cittadino senza approvarne il merito, non crea attrito e riporta immediatamente il focus sull'atto d'ufficio legale.

Rifiuto della collaborazione per urgenza apparente

- **Frase del cittadino (Gradino 3):** *"Io non ho tempo da perdere con voi, me ne vado."* (Fase di passaggio all'azione).
- **Risposta errata (Alimenta il conflitto):** *"Lei non va da nessuna parte, spenga quel motore o la arresto!"* (Alza la reattività testosteronica del soggetto).

- **Atteggiamento di De-escalation (Tecnica delle Conseguenze Oggettive):**
"Signore, la invito a spegnere il motore e a rimanere a bordo. Andarsene adesso trasforma un normale controllo amministrativo di cinque minuti in una violazione di rilevanza penale per resistenza. Non è conveniente per lei. Collabori adesso così potremo terminare nel minor tempo possibile."
- **Perché funziona:** Sostituisce la minaccia personale dell'agente con la realtà oggettiva della legge. Evidenzia lo svantaggio logico dell'azione intrapresa dal cittadino.

3. MATRICE DI CONTRASTO VERBALE (Frase da evitare vs Frasi consigliate)

Espressioni da Evitare (Inneschi di Livello II)	Motivazione Tecnica	Espressioni Consigliate (Ancore di Livello I)
"Si calmi immediatamente!" o "Stia calmo!"	Ha un effetto paradossale: viene percepito come un ordine autoritario che squalifica lo stato emotivo del soggetto, aumentandone la rabbia.	"Vedo che è molto contrariato, signore. Desidero capire la situazione: mi spieghi con calma."
"Lei non sa chi sono io" o "Porti rispetto alla divisa!"	Sposta il conflitto sul piano dell'ego e dell'immagine. Il cittadino del gradino 4 cercherà subito di distruggere quella stessa immagine.	"Io sono l'Agente [Cognome] e sto svolgendo un accertamento previsto dalla legge. Il rispetto della legalità è una garanzia per entrambi."
"Cosa vuole che me ne freggi dei suoi problemi?"	Disumanizza l'interlocutore, spingendolo rapidamente verso i gradini più bassi della scala (distruzione delle relazioni).	"Capisco che questa situazione le stia creando un disagio, ma la norma in questo caso non mi permette deroghe."
"Se fa così, le faccio vedere io cosa succede..."	È una minaccia generica e personale, che sfida la controparte a scendere al gradino 6 (strategie di minaccia).	"La legge prevede sanzioni specifiche per questa condotta. Evitiamo di aggravare la sua posizione d'ufficio."

4. Il Protocollo Statunitense LEAPS per la De-escalation Operativa

Nei primi 3 gradini del conflitto, l'operatore deve applicare mentalmente l'acronimo **LEAPS** (derivato dalle dottrine di *Tactical Communication* per le Forze del Rodine):

1. **Listen (Ascolta):** Concedi al cittadino 30-45 secondi di sfogo verbale controllato, senza interromperlo. Spesso l'escalation si disinnesci semplicemente lasciando che il soggetto si senta ascoltato.
2. **Empathize (Immedesimati):** Mostra di comprendere la situazione dal suo punto di vista ("Capisco che ricevere una sanzione sia spiacevole...").

3. **Ask (*Domanda*)**: Poni domande aperte focalizzate sui fatti, mai sulla persona (*"Cosa è successo esattamente prima del mio arrivo?"*).
4. **Paraphrase (*Parafrasa*)**: Riformula quanto detto dal cittadino con parole tue (*"Se ho capito bene, lei mi sta dicendo che la segnaletica non era visibile per via della vegetazione..."*). Questo dimostra attenzione e riduce l'aggressività.
5. **Summarize (*Riassumi e Agisci*)**: Traccia la linea e definisci l'azione finale (*"Bene. Preso atto di questo, ora devo procedere alla stesura dell'atto. Le chiedo un attimo di pazienza."*).

L'adozione sistematica di questi script verbali risulta prodromica alla sterilizzazione dell'evento critico, garantendo una maggiore sicurezza degli operatori ed il mantenimento dell'autorevolezza della Pubblica Amministrazione e dell'Operatore stesso.

N.B.

Quanto illustrato si basa sull'esperienza e sul libero convincimento dell'autore e non dev'essere in alcun modo ritenuto vincolante nei confronti di terzi.

