

CAPITOLO 1  
NO AI PREGIUDIZI

## La storia

È un brutto sogno, pieno di buio e di paura.

Non mi capitava da quando ero piccolo, avrò avuto otto o nove anni.

La scena è sempre la stessa: c'è qualcuno nascosto nella mia camera, e una voce mi dice di svegliarmi, saltar giù dal letto e scappare, scappare più in fretta che posso.

Ma io non riesco a muovermi, e nemmeno a gridare. Fino a quando la mano della mamma mi afferra, salvandomi dai mostri.

È il dolore a svegliarmi, a farmi capire che non sono più un bambino e quello non è un incubo.

Un bruciore sordo e pulsante sotto una spessa garza che mi copre metà del volto.

*“Tranquillo, Antonio. L'intervento è andato bene e presto ci vedrai come prima, magari anche meglio!”*

La voce arriva da un volto sorridente, quello di Gemma, Gemma Bruni, la collega del reparto di oculistica.

E in un istante mi ricordo tutto, del mio turno in pronto soccorso, dei tanti che aspettavano da ore, della ragazzina che si era presa un flacone intero di valium perché “lui” non la voleva più.

E poi era arrivata la bambina: si teneva stretta la mano, che aveva chiuso in una porta.

Con lei c'era il padre, che sembrava più spaventato della piccola, e subito aveva iniziato ad alzare la voce, a chiedere che la figlia venisse vista subito ...

...Mi ero fermato un momento, mi ero seduto accanto alla bimba chiedendole come si chiamasse; non sembrava ci fosse nulla di rotto, ma ci sarebbe voluta una radiografia per essere sicuri. Intanto avevo recuperato del ghiaccio, avvisando il padre che era questione di minuti, il tempo che il tecnico della radiologia terminasse con un paio di anziani caduti dalla bicicletta. L'uomo non l'aveva presa bene, ma io non avevo replicato alle sue velate minacce, pensando che, in fondo, fosse solo preoccupato.

Un quarto d'ora dopo ero in sala d'attesa: che si tenessero pronti, un ultimo paziente poi sarebbe toccato alla bimba.

Ma questa volta, a spalleggiare il padre, saranno stati almeno in cinque; parenti, probabilmente, tutti a gridare che

era una vergogna, che non era possibile far morire una bambina, e altre cose del genere.

Mi ero trattenuto, abbassando per un attimo lo sguardo nel timore che tradisse i miei pensieri.

Così non mi ero nemmeno accorto del pugno che arrivava, del dolore, del sangue.

Ho perso i sensi, scaraventato in un brutto sogno, pieno di buio e di paura.

### Violenza e pregiudizio: il nostro peggior nemico

Un operatore aggredito mentre svolge il suo lavoro, come accade sempre più spesso. Una storia drammatica, ma anche lo spunto da cui partire per dire basta alla violenza, in ogni sua forma. Per farlo è necessario sfatare alcuni miti, pregiudizi cui noi stessi finiamo per credere.

Aggressioni, verbali o fisiche, possono avvenire in qualunque contesto: le statistiche raccontano però che gli operatori della salute sono più esposti al rischio di altre categorie professionali.

I motivi sono legati alla particolarità del nostro lavoro, che ci porta ogni giorno a contatto con la paura, il dolore e la rabbia; emozioni che incidono sulla capacità di controllo, emozioni che dobbiamo imparare a riconoscere e gestire prima che si trasformino in violenza.

Un lavoro tanto delicato come quello dell'operatore sanitario merita d'essere svolto in contesti sicuri e controllati: le strutture nelle quali operiamo devono garantirci sicurezza attraverso una policy aziendale che tenga conto delle pratiche di lavoro, di come svolgiamo le nostre mansioni e in quali condizioni.

Spesso però siamo noi stessi a mettere in atto comportamenti che invece di disinnescare un conflitto, rischiano di alimentarlo; comportamenti che sono il frutto di miti e pregiudizi che dobbiamo sradicare.

*Primo mito da sfatare: è una sciocchezza, lasciamo correre*

Un primo grande errore da evitare è quello di minimizzare e banalizzare: se ad esempio un familiare o un paziente alzano la voce perché abbiamo fatto notare che l'orario di visita è

terminato, tendiamo a non dar troppo peso alla cosa, a non considerarla un problema.

Se abbassiamo l'asticella, se concediamo all'altro il diritto d'essere maldisposto e offensivo, se ci abituiamo a subire comportamenti aggressivi e condotte irrispettose, contribuiremo a rendere il nostro ambiente di lavoro sempre meno sicuro.

Di rado la violenza scatta all'improvviso e i soggetti problematici sono spesso quelli che iniziano infrangendo le regole più semplici. Sottovalutare questi segnali espone al rischio di dover intervenire quando è troppo tardi.

*Secondo mito da sfatare: nel nostro lavoro, la violenza è normale amministrazione*

Abraham Lincoln ha scritto: *"Una volta che hai familiarizzato con le catene [della schiavitù](#), hai preparato le tue stesse membra a indossarle."*

Siamo talmente abituati all'arroganza e alla aggressività che abbiamo finito per considerarla parte integrante della vita quotidiana.

Se un paziente psichiatrico minaccia di attentare alla nostra vita o di porre fine alla sua, non abbiamo dubbi a segnalarlo; ma perché esitiamo davanti agli insulti, alle spinte, agli sputi, perfino a uno schiaffo subito in un ambulatorio, in una sala d'attesa, in un corridoio?

Si tratta dello stesso meccanismo che porta a negare la presenza e la portata del bullismo nelle scuole, riducendolo a un fenomeno sempre esistito, o addirittura riconoscendogli qualche valido risvolto educativo.

Definire "normali" certi comportamenti è un atteggiamento estremamente pericoloso: accettare la violenza, in ogni sua forma, significa votarsi al ruolo di vittime e privarsi di qualsiasi spazio di azione e di intervento.

*Terzo mito da sfatare: affrontare direttamente il problema peggiora le cose*

Siamo portati a credere che parlare con chi si mostra aggressivo o violento nei nostri confronti non solo sia inutile, ma controproducente.

In realtà, comunicare in modo fermo, pacato e rispettoso, ha sempre un effetto positivo; viceversa, rinunciare al confronto è una forma di accettazione passiva, come a dire *“Hai tutto il diritto di alzare la voce con me”*. Con questo atteggiamento, possiamo esserne certi, i comportamenti negativi del nostro interlocutore non cesseranno, anzi registreranno un’ulteriore escalation.

*Quarto mito da sfatare: la gentilezza risolve ogni cosa*

Può capitare di pensare: *“Se sarò gentile e cortese con chi se la prende con me, sicuramente capirà che non sono io il nemico e smetterà di comportarsi in modo aggressivo e violento nei miei confronti.”*

È vero, nel mondo animale, la sopravvivenza passa a volte per la sottomissione, ma ciò non può accadere sul posto di lavoro: mostrandoci docili e remissivi davanti a un’aggressione, faremo intendere al nostro interlocutore che è lui a comandare, e che a noi sta bene piegarci alla sua volontà. Ovviamente ciò non significa cercare lo scontro, ma costruire le basi di un rapporto attraverso una comunicazione efficace.

Per capire quanto l'arrendevolezza non sia la chiave giusta per risolvere un conflitto, proviamo a chiederci: ma a un ragazzo vittima di bullismo a scuola, a una ragazza che subisce violenza tra le mura domestiche, consiglieremmo mai di appianare le divergenze con i persecutori cercando di comprendere il loro punto di vista, mostrandosi disponibili e sensibili alle loro necessità?

*Quinto mito da sfatare: nei panni dei malati e dei loro familiari anche noi...*

Essere empatici non significa accettare ogni comportamento inopportuno. Possiamo tollerare la risposta brusca, la richiesta un po' insistente, ma non le urla e le minacce. Tutti ci siamo trovati, almeno una volta, *“dall'altra parte”*, nel ruolo dell'accompagnatore o del paziente stesso: eppure non ci siamo sentiti in diritto di aggredire, verbalmente o fisicamente, chi cercava di aiutarci. È solo un gruppo ristretto di individui che rende il nostro ambiente di lavoro meno

sicuro; certo le persone tendono a perdere la calma sotto stress, e nessuno desidera vedersi prescritte indagini o ricoveri. Ciò detto, ponendo dei limiti, e insieme offrendo un sostegno nei momenti di sofferenza e crisi, potremo essere protagonisti efficaci del processo di cura.

*Sesto mito da sfatare: non è poi così grave*

Nel 1996 l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha definito la violenza sul posto di lavoro uno dei problemi più gravi per la salute pubblica, e stabilito che lavorare in ambito sanitario espone a un rischio di aggressione cinque volte maggiore che in altri contesti di lavoro. Tolto il caso delle Forze dell'Ordine, quello del professionista della salute è forse l'unico lavoro in cui un cliente può impunemente minacciare, e qualche volta persino aggredire chi gli presta un servizio tanto delicato.

Questo non è più tollerabile e deve cambiare: negare il problema, minimizzare o rassegnarsi non porta ad alcun risultato concreto, quello che occorre fare è invece sviluppare una nuova consapevolezza, imparare a riconoscere i segnali di pericolo, addestrare gli operatori della salute a gestire soggetti e situazioni difficili in modo efficace.

Per riuscirci, dobbiamo imparare ad ascoltare, quindi a rispondere.

Che non significa reagire.

### Prevenire i potenziali pericoli

Sradicare i pregiudizi, i miti e i luoghi comuni dalla nostra mente, non basta. Ogni politica di prevenzione e contrasto alla violenza deve fondarsi su alcuni passaggi obbligati:

- Per prima cosa è importante rivedere, ampliandola, la definizione di aggressività e violenza sul posto di lavoro. Non dobbiamo limitarci ai fatti più gravi, ai gesti che mettono a rischio la nostra incolumità, ma considerare ogni situazione che crei disagio o allarme non solo negli operatori, ma anche nei pazienti e nei loro accompagnatori; la violenza sta anche nell'utilizzo di un

linguaggio volgare e inappropriato, nei commenti spregiativi su etnia o religione, negli apprezzamenti spinti e nelle avances sessuali.

- Il secondo punto riguarda la risposta appropriata davanti a qualsiasi comportamento inopportuno. Una risposta che non può riguardare il singolo operatore, ma deve coinvolgere l'intera struttura sanitaria, chiamata ad adottare una politica di tolleranza-zero.
- Il terzo passaggio è quello della formazione trasversale di tutto il personale sanitario: ogni operatore, qualunque sia il suo reparto di riferimento o il suo ruolo all'interno della struttura, è esposto al rischio di trovarsi coinvolto in episodi di violenza e aggressività.

Per la propria sicurezza e per quella degli altri è quindi fondamentale conoscere e padroneggiare le tecniche di comunicazione più efficaci, per bloccare sul nascere ogni escalation di emozioni negative e favorire la descalation delle situazioni di tensione.

CAPITOLO 3  
LA COMUNICAZIONE E L'ASCOLTO



## La storia

Le parole indispensabili alla cura si trovano solo se si è educati e abituati all'ascolto. Ma come ascoltare? Ci sono infiniti modi di ascoltare, e non si è capaci di ascolto, in ospedale in particolare, se non quando si tengano presenti le attese e le speranze dei pazienti, e ci si metta in sintonia con la loro esperienza del tempo, del tempo vissuto, che non ha nulla a che fare con il tempo delle lancette dell'orologio.

Non solo in psichiatria, ma in medicina e in ogni età della vita, quante infinite occasioni di ascolto noi abbiamo, ma quante volte siamo capaci di immedesimarci nei pensieri e nelle emozioni di chi ci sta parlando? Quante sofferenze, e quante ferite eviteremmo se ogni volta seguissimo il cammino misterioso che porta a presagire quali sono le attese, giuste o sbagliate, silenziose o gridate, che sono in noi e negli altri da noi.

In ogni nostra giornata siamo circondati da sciame di attese: quelle delle persone che incontriamo, e che curiamo, o assistiamo, e che ci chiedono aiuto: l'aiuto di una parola, di uno sguardo, di un gesto, o di una semplice stretta di mano, che possono essere balsamo per le ferite sanguinanti della nostra anima.

Di cosa parlano i pazienti quando chiedono l'aiuto di un medico, e sono alla ricerca di parole che sappiano esprimere le loro emozioni ferite? Ci parlano della loro malattia, certo, ma anche delle loro ansie e delle loro tristezze, delle loro nostalgie e delle loro preoccupazioni, della loro solitudine e delle loro speranze infrante.

Sono le parole dei pazienti ad aiutarci nel diagnosticare l'origine e la natura dei loro disturbi e delle loro ferite dell'anima. Il senso delle parole di un paziente riemerge solo se egli si sente accolto nella sua fragilità, e non giudicato, riconosciuto nella sua interiorità, e nella sua soggettività, nella sua libertà assediata, e non considerato come un semplice corpo malato: come una cosa malata.

Le parole dei pazienti non sono di rado deformate dalla lettura dei giornali e dei dizionari, dalla televisione e dalla comunicazione digitale sempre più dilagante. Sono cose che non consentono ai pazienti di comunicare e di esprimere con semplicità le loro esperienze vissute; e allora è necessario

che si sappia cogliere il senso nascosto e talora enigmatico delle loro parole. Ma le parole, delle quali i pazienti si servono, sono talora intessute di immagini e di metafore condizionate dagli slogan oggi dominanti, ed è necessario decifrarle nei loro nascosti orizzonti di senso. Così è necessario rivolgere grande attenzione alle parole dei pazienti, alle emozioni ferite che le rendono così dolorose e così strazianti, nel cuore di una comunicazione interpersonale, di una relazione, nutrita di fiducia.

### La comunicazione, verbale e non verbale

Le frasi che avete appena letto sono quelle che Eugenio Borgna ha consegnato alle pagine del suo splendido libro "Le parole che ci salvano"; dentro c'è la saggezza di un clinico che per decenni ha affrontato il dolore e la speranza, con la convinzione che comunicare sia parte fondante del processo di cura.

E alla comunicazione umana Paul Watzlawick, scienziato del Mental Research Institute di Palo Alto, in California, ha dedicato il suo libro più celebre, una vera pietra miliare nella storia della psicologia; e nel testo ha indicato una serie di regole, tra cui la prima, imprescindibile, recita che "è impossibile non comunicare".

Proviamo a immaginare una carrozza ferroviaria, affollata di un buon numero di passeggeri; nel momento in cui apriamo il nostro quotidiano e ci immergiamo nella lettura, sarà evidente che abbiamo scelto di non comunicare con i nostri compagni di viaggio. Perché da noi partirà un messaggio forte e chiaro: *"Non voglio parlare con nessuno, non mi disturbate, preferisco leggere che perdermi in chiacchiere!"*.

Il silenzio stesso è una forma di comunicazione, potente ed efficace; ognuno di noi, infatti, comunica in vari modi, e d'altronde, non potrebbe esimersi dal farlo, neppure se lo volesse.

Il linguaggio con cui comunichiamo può essere diviso in componenti verbali, paraverbali e non verbali, per esigenze di chiarezza, convenienza e semplicità; si tratta di una convenzione, perché solo nelle ricerche, nelle pubblicazioni scientifiche e nelle dimostrazioni didattiche, i registri funzionano indipendentemente.

La comunicazione verbale comprende la scelta dei termini, mentre il paraverbale riassume le caratteristiche di velocità, ritmo, inflessione, dizione, altezza, volume, tono, intensità, articolazione, che a sua volta include la fluidità, l'assenza o presenza di esitazioni.

La comunicazione non verbale fa riferimento invece a tutto ciò che trasmettiamo con i gesti e la postura, ed ha la capacità di rafforzare, integrare o contraddire ciò che sosteniamo a parole.

Le comunicazioni interpersonali sono complesse e multidimensionali: le informazioni trasmesse tra le parti, chi parla e chi ascolta, sono così numerose che la maggior parte giungono al mittente senza che questi ne sia del tutto consapevole; sempre che non le respinga, o peggio le ignori. Di fatto, ciò che viene "ascoltato" rappresenta la classica punta dell'iceberg, e lo scambio verbale tra un soggetto e chi lo ascolta può veicolare significati diversi a diversi livelli; ciò dipende, ad esempio, dalla storia precedente degli interlocutori, sia del loro rapporto che come singoli individui, dal contesto e dalle circostanze, dal clima emotivo, dalla chiarezza delle parole e dei pensieri che le sottendono, dalle sfumature del linguaggio.

Disattenzione, distrazione, preoccupazioni e stereotipi possono poi complicare ciò che, a primo avviso, appare come un semplice scambio.

Non è una sorpresa che due dei più comuni problemi nella comunicazione siano il mancato ascolto, comunemente dovuto al fatto di pensare alla risposta ancor prima che l'altro abbia terminato di esporre il suo pensiero, e la costruzione di opinioni o conclusioni sulla base di dati insufficienti; anche in questo caso si tratta spesso dell'effetto di un mancato ascolto.

### Sentire o ascoltare?

I temi della rabbia e dell'aggressività sono importanti, come l'approccio alle situazioni difficili e l'apprendimento delle tecniche più opportune per disinnescare le emozioni distruttive.

Ma prima di trasformarci in esperti della descalation, dobbiamo essere educati a impedire un'escalation. Ecco

perché parlare di comunicazione, a partire dal primo momento fondante, quello dell'ascolto.

Purtroppo, la gran parte di noi è "sorda" perché completamente autocentrata. Per scoprirlo, basta un piccolo test, una serie di semplici domande cui rispondere scegliendo tra quattro alternative: è qualcosa che ci capita sempre, spesso, qualche volta o non ci accade mai?

- Fantastico, mentre ascolto qualcuno
- La gente deve ripetersi quando mi parla
- Mantengo il contatto degli occhi mentre parlo
- Riassumo ciò che mi è stato detto per essere sicuro di avere compreso bene
- Se l'argomento non mi interessa o non mi riguarda, smetto di ascoltare.
- Inizio a discorrere con una terza persona mentre qualcuno sta parlando con me
- Interrompo il mio interlocutore
- Cambio rapidamente argomento, anche se ci sarebbe ancora molto da aggiungere
- Aspetto fino a quando l'altro ha finito di parlare, prima di dire la mia
- Scivolo sul bordo della sedia o tamburello con i piedi mentre la gente mi parla
- Gioco col cellulare o controllo i messaggi mentre mi parlano
- Interrompo una conversazione importante per controllare o inviare un messaggio, o fare una telefonata
- Chiudo le frasi iniziate da altri
- Mi annoio se non ho scelto io l'argomento della conversazione
- Faccio molta attenzione al linguaggio del corpo di chi mi parla

### Ascoltare ... attivamente

Non basta "sentire", occorre imparare a praticare quella semplice tecnica che si chiama ascolto attivo, utilizzato nella formazione, nel counseling, ma in particolare nell'approccio alle situazioni di potenziale conflitto.

Ascoltare attivamente non significa necessariamente concordare, ma “riconoscere” l’altro; cogliere ciò che “realmente” intende comunicare ci permetterà di interpretare messaggi e informazioni sottese e nascoste, dove un “Può essere” significa ad esempio un “No! Però non voglio essere scortese.”

Ma in cosa consiste l’ascolto attivo? Ecco le regole che dobbiamo seguire:

- Prestiamo attenzione. Guardiamo direttamente l’altro negli occhi, ma senza fissarlo, lasciando da parte i pensieri che possono distrarci. Non scarabocchiamo, tamburelliamo le dita, mordicchiamo le unghie, guardiamo fuori dalla finestra, o cose del genere. Non controlliamo l’orologio o il cellulare, a far intendere che abbiamo fretta oppure altro di cui occuparci.
- Mostriamo di ascoltare annuendo, nel caso sorridendo, o con altre espressioni mimiche e verbali di partecipazione; badiamo a che la nostra postura sia aperta e invitante, leggermente protesa verso il nostro interlocutore, non tenendo incrociate né braccia né gambe.
- Ascoltiamo il tono della voce dell’altro. Conta talvolta più della scelta dei termini, soprattutto in caso di un vocabolario limitato. Davanti a un interlocutore che parli una lingua diversa dalla nostra, non abbiamo bisogno di conoscerla per cogliere rabbia, dolore o felicità. Allo stesso modo facciamo attenzione al linguaggio nonverbale, ma senza perderci nell’interpretazione dei particolari
- Siamo pazienti, tolleriamo le pause.
- Diamo un feedback, riassumiamo ciò che abbiamo udito, usando frasi come “Così quello che mi stai dicendo è ...?” “Se ho ben capito tu intendi...?” “Suona come...”. Anche porre domande dirette può essere utile: “Cosa intendi quando sostieni che...?”.
- Rinviamo ogni valutazione o giudizio. Non interrompiamo, lasciamo che l’altro finisca ogni punto, prima di eventualmente porre domande, e in ogni caso non iniziamo a parlare aprendo la frase con un “ma” o un “però”.

- Non attacchiamo mai e mostriamo rispetto. Anche se non siamo d'accordo, il nostro interlocutore potrà sentirsi apprezzato per il solo fatto che gli stiamo permettendo di spiegarci la sua posizione.

### Ora tocca a noi parlare

Una volta raccolte le informazioni, concentriamoci sul nostro stile di comunicazione.

Come per l'ascolto attivo, anche qui alcune regole possono servirci da guida:

- Parliamo lentamente: alcune parole suonano molto simili l'un l'altra se pronunciate in rapida successione. Motivo per cui prendiamoci il tempo di parlare con calma e attenzione, così da limitare il rischio di essere fraintesi.
- Parliamo chiaramente, non gridiamo: soprattutto con le persone anziane o chi presenta una barriera linguistica, tendiamo istintivamente ad alzare la voce. Ma gridare rende solo più difficile la comprensione: invece di parlare più forte, proviamo a farlo con più chiarezza.
- Evitiamo di usare tecnicismi: le parole complicate fanno sentire chi ci ascolta uno stupido; e la frustrazione ostacola ogni rapporto e alleanza.
- Ricordiamo chi è il nostro interlocutore: vocabolario e stile di comunicazione sono necessariamente diversi se ci confrontiamo con un medico, un paziente o la sua famiglia. Scegliamo le nostre parole perché si adattino alla situazione e all'interlocutore.
- Usiamo consapevolmente il linguaggio del corpo, badando a che i gesti non contraddicano le parole.
- Siamo consapevoli dei nostri limiti nella comunicazione: ognuno di noi ne ha. Ad esempio, il pianto può metterci in difficoltà e rendere meno efficace la nostra comunicazione. Studiare semplici strategie ci permetterà di gestire al meglio la situazione quando si presenterà nuovamente.

## Cosa dire e come dirlo

È un dato di fatto che una comunicazione povera o mancante si rifletta sulla qualità delle cure riservate ai nostri pazienti. In particolare, una ricerca condotta dall'OMS ha evidenziato che quasi il 70% degli eventi sentinella sono causati da un difetto di comunicazione.

Per questo, e per evitare che le emozioni inneschino tensione e favoriscano l'escalation di rabbia e aggressività, ecco altre indicazioni utili:

- Scegliamo un momento adatto per parlare: non cerchiamo di affrontare temi sensibili se noi o il nostro interlocutore siamo particolarmente stressati. Se il momento non sembra mai quello giusto, utilizziamo un "colpo di avvertimento" dicendo: *"C'è qualcosa di cui voglio parlarle. È importante. So che non è facile, ma quando potrebbe essere un buon momento per lei?"*.
- Cominciamo a parlare di piccole cose: parlare di sé rappresenta per molti una prova difficile. Alcuni potrebbero non possedere un vocabolario adatto per descrivere come si sentono, o non considerare opportuno raccontare ad altri il proprio stato d'animo, temendo di esporsi a giudizi indesiderati; o che "aprendo le porte" rischierebbero d'essere travolti dalle emozioni. Pensiamo a temi semplici e neutri per aprire la strada per scambi più profondi e significativi.
- Mostriamoci assertivi, non aggressivi: essere assertivo significa sostenere il proprio punto di vista in modo tranquillo ma diretto, non importa quanto sia difficile. Quando si è assertivi, è possibile esprimere a un collega il disaccordo su una manovra terapeutica, a un paziente che la mancata osservanza di alcune regole potrà procurargli un danno. L'importante è non passare dall'assertività al perdere la calma, ad alzare la voce, a intestardirsi su una posizione; quando comunichiamo, meglio le dichiarazioni che iniziano con "Io" o "Noi" e non con "Tu" o "Voi".  
Ad esempio, diciamo *'Non sono d'accordo'*, non *'Ti sbagli'*. I messaggi che iniziano con "Tu" o "Voi" portano spesso ad arroccamenti difensivi.

- Scegliamo un linguaggio cooperativo, e non conflittuale; ecco alcuni esempi in cui le parole con cui apriamo una frase possono costruire un ponte o alzare una barriera:

Scegliere il conflitto	Aprire alla cooperazione
- Non posso...	- Non credo di poter...
- Io mai...	- Solitamente io non...
- Io sempre...	- Io provo a...
- Lei non può...	- Non credo che questo le sarà di aiuto...
- È impossibile...	- Succede di rado, ma è possibile che...
- Lei sbaglia...	- La miglior cosa da fare è...
- Lei dovrebbe...	- Potrebbe provare a...

- Manteniamo sempre la nostra professionalità. Essere un professionista significa non dimenticare mai il nostro ruolo: rappresentiamo una categoria di operatori e una struttura sanitaria. Quindi cerchiamo di non alzare mai la voce, non manchiamo mai di rispetto ai nostri interlocutori, ed evitiamo di affrontare situazioni delicate davanti a un pubblico. Un professionista non attacca mai, ascolta, cercando di trovare soluzioni ai problemi che soddisfino tutte le parti.



CAPITOLO 4  
IL CONFLITTO

## La storia

Gestire le emozioni, disinnescare i conflitti.

A raccontare la storia è George Kohlrieser, un passato da consulente negoziatore dell'FBI, oggi docente di leadership aziendale nel prestigioso Institute for Management Development di Losanna. Una storia esemplare su come gestire i conflitti mutando le prospettive.

Una sera, verso le otto, arrivando in un albergo di Londra vidi un signore distinto scendere dal taxi davanti al mio, pagare in fretta il conducente ed entrare di corsa nell'hotel. Notai che era molto nervoso, quasi sul punto di attaccare briga con chiunque.

Pagai il mio taxi e seguii l'uomo nella hall. Quando arrivai al banco della reception ascoltai la sua conversazione con l'addetta. L'uomo gettò la propria carta di credito sul bancone e ordinò alla ragazza: *"Dammi la mia stanza!"*. Intimorita, lei gli domandò educatamente quale fosse il suo nome.

*"E' sulla carta!"*

Freddo e distaccato, con l'atteggiamento arrogante e una totale chiusura al dialogo l'uomo spaventò ulteriormente la ragazza, che guardò il monitor del computer e disse: *"Signore, non riesco a trovare la sua prenotazione. Saprebbe dirmi chi l'ha fatta e quando è stata inviata?"*

La risposta lo esasperò ulteriormente e iniziò ad alzare la voce. *"Ma che razza di hotel è questo? Cosa importa chi ha fatto la prenotazione! Qualcuno l'ha fatta, è questo che conta!"*

Altro ostacolo per il dialogo, altro aumento dell'irritazione.

Questione di istanti e il vicedirettore venne alla reception per aiutare la ragazza a cercare la prenotazione nei registri e sul computer. Alle fine anche il direttore dell'hotel si accorse della confusione e si unì a loro.

L'ospite continuava a urlare ed era sempre più agitato, mentre i responsabili dell'albergo dicevano che stavano facendo il possibile per trovare la prenotazione.

A quel punto mi decisi a intervenire, lo toccai leggermente sulla spalla e lo presi da parte, dandogli abbastanza spazio, poi lo guardai dritto negli occhi e cordialmente gli dissi: *"Mi*

*permetta, signore. Ha chiesto se hanno una stanza libera?"*

L'uomo era talmente fuori di sé che la sua reazione mi si stampò in mente.

*"Oh... Ehm...."* bofonchiò, mentre lentamente la sua collera scemava. I tre alla reception erano ancora sulla difensiva e lo fissavano, in attesa del prossimo attacco. Invece lui si voltò di scatto e chiese alla ragazza: *"Avete una stanza libera?"*

La ragazza rispose di sì, il vicedirettore si offrì di dargliene una e il direttore aggiunse: *"Offriamogli una junior suite, per scusarci dell'inconveniente"*.

Dopo avere avuto la sua stanza, l'uomo mi guardò sorridendo e disse:

*"Ehi, grazie..."*

### Il conflitto

Non c'è dubbio che all'origine di molte aggressioni vi siano situazioni conflittuali, situazioni che possono coinvolgere tanto i pazienti quanto i colleghi e i collaboratori, avvelenando il nostro ambiente di lavoro.

Per questo dobbiamo conoscere meglio le ragioni e le dinamiche del conflitto, per trovare risposte efficaci come quelle del "negoziatore" George Kohlrieser.

Il conflitto è un processo in cui una parte sente che i propri interessi sono opposti, o influenzati negativamente dall'altra. Una definizione ancor più ampia vuole il conflitto come una forma di dissonanza interpersonale, fatta di tensione o rivalità tra due o più parti, basata su una incompatibilità di obiettivi, bisogni, desideri, valori, convinzioni e disposizioni.

La concezione di conflitto come evento negativo, capace di compromettere le prestazioni di un'organizzazione, risale agli anni '30 del secolo scorso. È solo in tempi più recenti che si è rivalutato il ruolo positivo dei conflitti come spinta al cambiamento.

Il conflitto è un aspetto necessario e vitale nelle relazioni umane, che dobbiamo imparare ad affrontare perché obbliga a considerare un punto di vista diverso, ampliando così la nostra comprensione della realtà.

## Le fasi del conflitto

È possibile dividere la gestione di un conflitto in quattro fasi successive, quattro momenti in cui dobbiamo:

- Comprendere l'oggetto del conflitto
- Definire una strategia
- Esplorare le opzioni
- Accordarci sulle azioni da intraprendere

Vediamole una alla volta:

### *Comprendere l'oggetto del conflitto*

Il primo passo per avviare la risoluzione di un conflitto passa attraverso la richiesta formale di un incontro: definire un dove e un quando servirà a prevenire interruzioni, e a noi per prepararci al meglio.

Evitiamo di riferire ogni dettaglio del problema prima di incontrare il nostro interlocutore, anche se vorrà saperne di più. Limitiamoci a un sintetico *“Vorrei confrontarmi con lei su una situazione delicata. Penso sia meglio entrare nello specifico quando avremo entrambi un momento per concentrarci. Quando ha una mezz'ora disponibile?”*

E se la controparte ancora insiste, rispondiamo con un *“Parlarne ora, con il rischio d'essere interrotti finirebbe solo per creare confusione...”*.

Apriamo con qualche battuta generica, per poi condividere da subito elementi specifici, evitando recriminazioni o aggressioni.

Arriviamo a discutere avendo in mente esempi e situazioni chiare e definite, parlando delle circostanze che hanno generato il conflitto. Questo aiuterà a focalizzare il confronto, anziché dare all'interlocutore l'impressione che l'argomento di discussione sia lui e non la sua condotta.

Introduciamo poi il tema dell'impatto, spiegando le ricadute del comportamento critico su di noi, il team, il lavoro, la struttura, chiarendo così che non si tratta solamente di un puntiglio personale.

### *Definire una strategia*

Prima di decidere come indirizzare un conflitto, dobbiamo aver ben chiaro quali sono gli obiettivi che intendiamo perseguire. Vogliamo valorizzare un rapporto o risolvere un problema di lavoro? Migliorare il servizio ai pazienti o promuovere noi stessi?

### *Esplorare le opzioni*

Una volta evidenziato un nucleo conflittuale e iniziato il confronto, ricorriamo ad alcune frasi per così dire "ideali", volte a esplorare la posizione della controparte sulla genesi del problema e su come operare il cambiamento. Frasi del tipo "Come siamo arrivati a questo punto?", "Come possiamo aiutarvi?", "Che idee avete perché questo non accada più in futuro?", "Cosa potremmo fare per esser certi che non succeda ancora?"

### *Accordarsi sulle azioni da intraprendere*

Qualsiasi sia il risultato raggiunto, concludiamo sempre il confronto con una proposta operativa, chiarendo quali dovranno essere i passi che ciascuno dovrà compiere.

### *Ascoltare fa la differenza*

Lo abbiamo già detto, ma vale la pena di ripeterlo: ascoltare non significa semplicemente sentire; occorre prestare attenzione sia alle parole che al linguaggio del corpo, guardare direttamente negli occhi ed evitare d'essere distratti dall'ambiente. È poi opportuno annuire o mostrare altre espressioni di partecipazione, verbali e non; la postura di chi ascolta dev'essere poi aperta e invitante.

Ogni giudizio va sospeso, e l'altro non va interrotto; l'obiettivo di chi ascolta dev'essere la comprensione, non la replica; motivo per il quale, quando toccherà a noi esprimerci, evitiamo di iniziare con un "ma" o un "però".

Per ascoltare attivamente c'è poi un ultimo passaggio, quello di fornire un feedback a chi si è rivolto a noi. Con frasi come "Se ho ben capito lei mi ha raccontato che la sua esperienza

*è stata negativa.” oppure “Lei mi ha appena detto che la nuova terapia le ha dato dei problemi, è corretto?”*

### Situazioni che generano conflitto

Tra le situazioni capaci di generare un conflitto, ce ne sono alcune che più di altre giocano un ruolo determinante, e conoscerle può portare a prevenirlo o disinnescarlo:

- La presenza di confini sfumati nei ruoli
- Lo scontro per il controllo di risorse limitate
- Il decision making, il processo decisionale
- La comunicazione insufficiente o assente
- La competizione tra reparti e dipartimenti
- Le aspettative
- La complessità organizzativa
- I conflitti latenti o repressi

#### *I confini sfumati nei ruoli*

Assistenza e cure obbligano gli operatori a una stretta e complessa collaborazione; i conflitti spesso nascono da disaccordi tra chi sia responsabile di ruoli e compiti, o debba assumere decisioni; le ricerche mostrano problematiche soprattutto in quei casi dove la formazione di un operatore abbia raggiunto livelli superiori, competenze che la leadership fatica ad accettare. Conflitti possono ad esempio nascere dalla resistenza nel riconoscere il contributo che le professioni infermieristiche possono portare in ogni fase del rapporto col paziente.

#### *Competere per risorse limitate*

Con l'aumento dei costi e la riduzione degli investimenti, le strutture sanitarie sono spesso costrette a fare di più con meno; meno personale, un accesso controllato ai presidi diagnostici a fronte di una domanda sempre più importante di cura e un'aspettativa di vita sempre maggiore.

### *I processi decisionali*

Scontento e frustrazione possono derivare dai mutamenti di ruolo per medici e infermieri; questi ultimi, nel passato, avevano poco spazio nei processi decisionali. Oggi i medici apprezzano le maggiori conoscenze del paziente da parte degli infermieri, ma ancora faticano a considerarle informazioni determinanti nelle scelte cliniche. Il che conduce gli infermieri a sentirsi sminuiti e insoddisfatti.

### *La comunicazione*

L'assenza di comunicazione o una sua forma scorretta rappresentano la principale causa di conflitti tra il personale sanitario. I pettegolezzi, un linguaggio aggressivo, le critiche, i commenti denigratori, la banalizzazione, sono alcuni esempi di comunicazione distruttiva. Per non parlare ovviamente di tutto ciò che viene trasmesso attraverso il linguaggio non verbale. Basta alzare gli occhi al cielo mentre l'interlocutore parla per trasmettergli un messaggio di disprezzo.

E il disprezzo, tra tutte le emozioni, è certo la più negativa.

### *La competizione*

La competizione tra settori, reparti o dipartimenti spesso deriva dalla mancata chiarezza dei ruoli, soprattutto in presenza di situazioni non routinarie, dove le risorse, il personale e il budget, non sono opportunamente definiti a livello organizzativo.

### *Le aspettative*

La conflittualità può scaturire da uno spostamento dell'aggressività, originariamente diretta contro figure di ruolo gerarchico superiore, ma troppo rischiosa per essere espressa direttamente.

Il conflitto, in ogni caso, nasce dal contrasto tra aspettative e realtà su temi come il mutuo rispetto, la professionalità, il clima di collaborazione, la qualità delle cure offerte.

### *La complessità organizzativa*

La pressione legata alla necessità di prendere decisioni urgenti e vitali, i carichi di lavoro sempre maggiori dovuti alla carenza di personale, gli aspetti economici e le incerte prospettive di carriera, sono tutti precedenti significativi nella genesi di un clima conflittuale.

L'ambiente di lavoro in sanità, più che in altri settori, si presenta imprevedibile, complesso, con spazi di ambiguità. Non va poi dimenticato come il cambiamento rappresenti un fattore critico nelle organizzazioni complesse, e quello sanitario è un ambiente soggetto a continui mutamenti gestionali e amministrativi.

### *I conflitti negati*

Da ultimo ricordiamo sempre che ignorare un problema sperando che si risolva da solo è il modo più efficace per cronicizzarlo, contagiando relazioni e ambiente di lavoro.

### Gli effetti del conflitto

Quando un conflitto è gestito in modo improprio o, peggio, ignorato dalle parti coinvolte nella vana speranza si risolva da solo, si crea una vera e propria reazione a catena di effetti negativi sull'intero gruppo di lavoro, sull'efficienza della struttura, sulla nostra soddisfazione personale e professionale ma, soprattutto, sul paziente.

### *Gli effetti del conflitto sul paziente*

In una ricerca condotta sul conflitto decisionale nel rapporto tra operatori della salute, si è evidenziato come il personale, anche il più esperto, possa rispondere in modo scorretto a un evento a causa della gerarchia, del timore di ritorsioni, o del dubbio che non sarà sostenuto dalla leadership nel caso denunci una condotta inappropriata.

Ecco un esempio, per meglio chiarire il punto.

L'infermiere del reparto avverte il medico di guardia dell'insorgere di un quadro febbrile accompagnato da dolore addominale in un paziente recentemente ricoverato.



Il medico aggredisce verbalmente l'infermiere, giudicando il quadro riferito come poco significativo.

Più tardi, stante il peggioramento dei sintomi, l'infermiere contatta nuovamente il medico, che ancor più stizzito risponde che si presenterà appena terminate alcune visite che giudica "più urgenti". Dopo circa un'ora, un ulteriore aggravamento trova l'infermiere restio a una terza chiamata. Di lì a poco il paziente collassa, imponendo il trasferimento immediato nel reparto di rianimazione.

Quella descritta è una situazione estrema; purtroppo però ognuno di noi ha memoria di ritardi o inadeguatezze nelle cure, per la resistenza a collaborare di colleghi o altre figure professionali, spesso motivata da precedenti disaccordi.

#### Altre ricadute del conflitto

Il conflitto, se non affrontato in modo appropriato, ha effetti:

- *Sulla job satisfaction*: la percezione di un clima positivo è associata a una minore conflittualità e a una riduzione del *turnover*; al contrario una scarsa soddisfazione professionale si traduce in rotazioni rapide, lamentele, polemiche e assenteismo. E tra le cause di disaffezione al lavoro, la maleducazione nelle relazioni interpersonali occupa i primi posti
- *Sulla salute degli operatori coinvolti*: i conflitti producono stress, che a sua volta si accompagna a una minor capacità di focalizzazione, a vuoti di memoria, a tutta una serie di disturbi psicologici e psicosomatici. La tensione può inoltre incidere sull'autostima e sulla fiducia in sé stessi, portare all'isolamento, al timore d'essere contestati, alla percezione di ogni evento come un attacco personale
- *Sulla collaborazione*: un clima conflittuale riduce la disponibilità a collaborare, che a sua volta trascina una minor produttività e un aumento degli errori clinici
- *Sui costi*: ridotta produttività e aumento del *turnover* hanno costi tangibili per la struttura. Anche gli aspetti legali di un contenzioso dovuto a un conflitto incidono in modo significativo

Abbiamo parlato di conflitti, di motivi, dinamiche e approcci.

Una cosa però dobbiamo ricordare; ogni conflitto, se tempestivamente riconosciuto e ben affrontato, può portare alla creazione di proposte e soluzioni, innescando cambiamenti organizzativi e rafforzando la coesione del team.

CAPITOLO 5  
AFFRONTARE E GESTIRE UNA CRISI

## La storia

Si chiama reframing, ed è un concetto ben conosciuto agli esperti di conflitti e strategie di negoziazione.

Lo potremmo tradurre con “ristrutturare”, o ancor meglio “riformulare”, e si basa su un principio semplice: prendere una situazione, un comportamento e dargli un nuovo significato, una diversa prospettiva.

Nel 1983, con alcuni colleghi di Harvard, William Ury ha fondato il programma sulla negoziazione, e quando l’hanno chiamato nel 2017 a tenere una Ted Conference, si è divertito a raccontare una storia, una storia sull’importanza del reframing per risolvere i conflitti.

La vicenda il professor Ury l’ha presa da una novella pubblicata nel 1938 da uno scrittore e matematico brasiliano, Júlio César de Melo e Sousa, più noto come Malba Tahan.

Protagonista de “L’uomo che sapeva contare”, ambientata nella Baghdad del 1200, è un certo Beremiz Samir, grande appassionato di [matematica](#) e di numeri, cui vengono sottoposti problemi all’apparenza insormontabili.

Come quando gli avevano chiesto un parere per una questione d’eredità: al momento di fare testamento, l’uomo aveva stabilito che ai tre figli toccassero rispettivamente metà, un terzo e un nono del patrimonio.

Peccato che, alla dipartita del vecchio, i ragazzi scoprirono che il lascito consisteva in trentacinque cammelli: un numero indivisibile sia per due, che per tre e per nove.

I figli non ne venivano a capo, e nemmeno gli era permesso risolvere la questione con modalità forzate e sbrigative: una postilla vietava infatti di macellare gli animali per far tornare i conti.

Col passare dei giorni le tensioni crescevano, come ancor oggi accade per ogni eredità contesa, fino a quando qualcuno aveva avuto la brillante idea di rivolgersi a Samir.

Il quale si era preso il suo tempo prima di uscirsene con una soluzione geniale.

All’eredità di trentacinque cammelli aveva aggiunto il suo.

Ora, con trentasei animali, i conti magicamente erano tornati.

Il primogenito si era preso la metà di trentasei, vale a dire diciotto.

Al secondo ne erano andati dodici, mentre al più piccolo quattro, rispettivamente un terzo e un nono del totale. Tutti contenti?

Di più, perché sommando diciotto a dodici e a quattro, il risultato era di trentaquattro cammelli.

Così Beremiz aveva potuto riprendersi l'animale temporaneamente donato, più uno quale compenso per il suo disturbo.

Vale la pena ricordare sempre la storia dei trentacinque cammelli: quando ci sentiremo in trappola, coinvolti in un conflitto, arroccati su posizioni diametralmente opposte, riformulare l'oggetto del contendere potrà rivelarsi la chiave vincente.

#### La crisi: riconoscerla per affrontarla

Conflitto e crisi sono concetti legati, e se un conflitto non nasce sempre da una situazione o da un soggetto in crisi, una situazione o un soggetto in crisi aprono spesso la strada a una situazione di conflitto.

Ma cominciamo con una definizione: la crisi è *un evento della vita, preventivabile o meno, percepito dal soggetto in misura tanto stressante da superare ogni suo meccanismo di adattamento.*

Il primo ad affrontare sistematicamente il problema della crisi è stato lo psichiatra inglese Gerald Caplan a partire dagli anni '60 del secolo scorso.

Le sue considerazioni sono ancora oggi valide, e poggiano su tre punti:

- Punto uno: *una crisi comincia con un fattore che la innesca*: i fattori precipitanti possono essere prevedibili, come un matrimonio o la laurea, mentre altri giungono inattesi, come un disastro naturale o la morte improvvisa di un figlio
- Punto due: *la crisi è legata a un concetto di durata, un fattore temporale* generalmente compreso tra le sei e le otto settimane; anche se, ovviamente, i suoi effetti possono durare molto più a lungo

- Punto tre: *la crisi crea uno stato di squilibrio e confusione* per chi la vive, portando un individuo solitamente organizzato in uno stato di caos

### Le basi per gestire

Per gestire una crisi in modo efficace, limitando i rischi che la situazione finisca fuori controllo, è necessario aver chiari alcuni aspetti:

- *Il primo riguarda l'ascolto e la comunicazione.* Accostarsi all'emergenza significa ascoltare, sapere cioè quando lasciare spazio alla persona, o viceversa essere più attivi, raccogliere informazioni e muoversi verso una soluzione del problema. Il tutto senza mai apparire aggressivi o intrusivi
- *Il secondo aspetto riguarda la tolleranza per l'ambiguità.* L'ambiguità è parte della situazione di emergenza, delle intense emozioni in gioco, della possibilità che chi interviene proietti inconsapevolmente le proprie convinzioni, i giudizi, i codici di comportamento, il sistema di valori. Un errore che non va mai commesso
- *È poi fondamentale mantenere un atteggiamento calmo, neutrale ma empatico.* Per chi vive rabbia e paura, angoscia e dolore, è vitale avere davanti qualcuno che rimandi sicurezza, non solo a parole, ma con l'atteggiamento, i gesti, la mimica del volto. Essere capaci di vivere gli eventi con gli occhi della persona in crisi, la rassicura che qualunque cosa sia accaduta c'è modo di affrontarla senza esserne annientati
- *Il quarto punto riguarda l'equilibrio tra tenacia e flessibilità.* Le persone in crisi possono mostrarsi resistenti, oppositive, arroccate su posizioni autodistruttive. Comunicare con loro richiede pazienza, costanza e determinazione, insieme alla capacità di adattarsi agli improvvisi mutamenti di una situazione che è, per definizione, volatile
- *Anche l'ottimismo e la fiducia ricoprono un ruolo importante.* Chi interviene deve possedere la convinzione che l'uomo sia capace di affrontare le situazioni più terribili, rischiare d'essere travolto, ma possedere le risorse per uscirne, anche più forte di prima. Altrimenti è

impossibile stabilire un piano d'azione efficace. Inoltre, chi accoglie, sostiene e aiuta, deve possedere una solida autostima e la fiducia nelle proprie competenze

- *Infine, fondamentale è la capacità di gestire le informazioni.* Si tratta di una delle abilità più complesse, perché dobbiamo essere in grado di raccogliere e interpretare segnali, e insieme prendere decisioni sotto pressione e in tempi rapidi. Un impegno, ma anche una sfida affascinante in cui è possibile fare la differenza nella vita di una persona e di quanti a lei sono legati.

### Un modello: il TDA

Ogni evento stressante è potenzialmente capace di innescare una crisi. Nel corso degli anni la scienza si è interrogata a fondo sul tema, individuando alcune linee guida per riconoscere e distinguere le diverse forme di crisi e proponendo differenti modelli di intervento.

Uno tra i più completi, studiato per l'applicazione in campo infermieristico, è senz'altro il triage assessment model, o TDA.

In analogia al classico triage, il modello TDA permette la valutazione delle reazioni di un soggetto alle situazioni di crisi, grazie all'osservazione di tre domini: l'emotivo, il cognitivo e il comportamentale.

Ogni dominio è a sua volta diviso in tre tipi di risposta a coprire il range delle reazioni manifestate: per l'ambito emotivo, le coppie rabbia/ostilità, ansia/paura e tristezza/malinconia.

La sfera cognitiva esplora invece la percezione del soggetto d'essere vittima di una trasgressione, di una minaccia o di una perdita. La trasgressione è la violazione di un diritto da parte di qualcuno che si comporta in maniera socialmente inaccettabile. La persona si sente invece minacciata quando giudica che l'evento ha il potenziale di causargli un danno in qualche area della sua vita. La perdita va oltre, e significa che la situazione critica ha portato a conseguenze irreparabili.

Trasgressione, minaccia e perdita possono riferirsi a una dimensione fisica, psicologica, relazionale e morale.

Da ultimo il dominio comportamentale, dove le reazioni possono essere di approccio, evitamento o di immobilità.

I comportamenti di approccio mirano al tentativo di risolvere la situazione di crisi, al contrario di quelli di evitamento, improntati alla negazione o alla fuga. L'immobilità si riferisce a condotte di adattamento improduttive, disorganizzate o controproducenti.

Il modello teorico del triage ha visto una sua traduzione operativa nello sviluppo di una scala chiamata TAF, vale a dire Triage Assessment Form<sup>1</sup>, il cui obiettivo è quello di fornire all'operatore un punteggio di severità del quadro, che va da 1 a 10, dall'assenza di danno alla compromissione severa.

### *Il dominio delle emozioni*

Dei tre tipi di reazione, emotiva, cognitiva e comportamentale, la prima è certo la più semplice da valutare: frasi come *"Sono spaventato, ma non so perché"*, oppure *"Ho perso il lavoro, non sono nemmeno in grado di badare alla mia famiglia, tanto vale finirla qui"* sono di facile interpretazione.

Naturalmente può accadere che l'emozione sia celata, o non espressa verbalmente; ecco allora l'importanza di saper leggere il linguaggio del corpo; in ogni caso va stabilito quale sia dominante tra rabbia/ostilità, ansia/paura e tristezza/malinconia.

Nel dominio delle emozioni, la valutazione dell'impatto della crisi e delle modalità con cui stabilire un rapporto, possono giovare di alcune linee guida:

- Per i soggetti arrabbiati, va riconosciuto il loro risentimento, ma insieme vanno posti dei limiti, con rispetto e fermezza; soprattutto nel caso la rabbia metta a rischio l'incolumità delle stesse persone in crisi o quella dei presenti
- Mai toccare un soggetto arrabbiato. Se la rabbia è l'emozione dominante, meglio mantenersi ad almeno un metro di distanza

---

<sup>1</sup> La traduzione del protocollo TAF è allegata al termine del capitolo.



- Sempre per i soggetti arrabbiati, le domande schiette sono da preferirsi; questo per prevenire nel soggetto la sensazione d'essere ingannato o intrappolato
- Per le persone in cui l'emozione dominante è l'ansia, occorre affrontare la situazione con domande più strutturate; seguire uno schema, con passaggi successivi e consequenziali, aumenta la quantità di informazioni ottenute e riduce la tensione
- Chi è preda dell'ansia ha poi bisogno della rassicurazione che ci si prenderà cura di lui e dei suoi problemi
- Per quanti invece reagiscono alla crisi con cadute depressive, occorre essere pazienti e supportivi. Spesso, per raccontare la propria storia, questi soggetti hanno bisogno di tempo ed empatia

#### *Il dominio cognitivo*

Più che per l'immediatezza della crisi, la valutazione della reazione cognitiva è importante per la prevenzione di futuri, possibili problemi psicologici.

Trasgressione, minaccia o perdita sono legati innanzitutto a scenari temporali.

<b>Reazione cognitiva</b>	<b>Cornice temporale</b>	<b>Tipiche dichiarazioni</b>
<b>Trasgressione</b>	Presente	<i>Non dovrebbe capitare a nessuno. Perché è successo proprio a ...? Perché non si è fermato?</i>
<b>Minaccia</b>	Futuro	<i>Come posso sopportarlo ancora? Cosa dovrei fare? Dove posso trovare aiuto?</i>
<b>Perdita</b>	Passato	<i>Se solo avessi fatto... La mia vita non è stata più la stessa... Mi manca tantissimo...</i>

L'evento critico vissuto come trasgressione, minaccia o danno, ha poi un impatto sulla vita del soggetto, nelle sue varie dimensioni:

<b>Dimensione di vita</b>	<b>Definizione</b>
<b>Fisica</b>	Aspetti di vita della persona che coinvolgono sicurezza e comfort (cibo, acqua, riparo, sicurezza economica).
<b>Psicologica</b>	Aspetti che coinvolgono una dimensione intrapersonale (autostima, benessere, identità personale, autodeterminazione).
<b>Relazionale</b>	Aspetti che riguardano le relazioni interpersonali (parenti, amici, colleghi).
<b>Morale/spirituale</b>	Integrità, sistemi valoriali, credo religioso.

Come per il dominio emotivo, anche per quello cognitivo occorre prestare attenzione ad alcuni aspetti:

- Chi affronta una persona in crisi deve saper distinguere le proprie percezioni degli eventi da quelle del suo interlocutore; il rischio è altrimenti quello di minimizzare e sottostimare la profondità d'impatto della situazione nella vita del soggetto
- Vanno considerati con grande attenzione gli indizi che rimandano al rischio di auto o eterolesività. In termini generali, più grave è la reazione alla crisi, maggiore è il rischio
- Ostacoli alla valutazione delle reazioni cognitive sono l'omissione delle informazioni, l'incapacità della persona di parlare della crisi se non per gli aspetti emotivi, la poca familiarità del soggetto al confronto: per tutti l'antidoto è armarsi di una paziente disponibilità
- Le informazioni utili per la valutazione cognitiva sono generalmente di tipo verbale. Il nonverbale può essere utile per una conferma o disconferma dei messaggi
- Ripetute affermazioni riguardanti una specifica dimensione di vita indicano che proprio quell'area è stata colpita in profondità
- La severità della compromissione cognitiva può essere desunta dalla capacità del soggetto di ricostruire gli

avvenimenti che lo riguardano e dall'integrità o viceversa dai deficit di memoria

*Il dominio del comportamento*

Lo sconvolgimento degli schemi di comportamento è pressoché inevitabile in una situazione di crisi. La causa va ricercata nel tentativo, o nella mancanza di tentativi per risolvere la situazione. Le persone cercano sempre di riacquistare la propria vita, fatta di routine, abitudini e prevedibilità. Talvolta questo è impossibile, e occorrono nuove routine e nuovi schemi; basti pensare alla morte di una mamma e moglie che lasci il compagno ad affrontare compiti con i quali mai si era messo alla prova.

Le ricerche ci dicono che le risposte comportamentali a un evento critico possono essere riassunte in tre grandi categorie: l'approccio, vale a dire il tentativo di risolvere la situazione, l'evitamento, che si traduce nel tentativo di ignorare la crisi, e da ultimo l'immobilità, il non far nulla, oppure intraprendere azioni che si rivelano controproducenti. Per ciascuna di queste modalità sono rintracciabili specifici meccanismi di difesa che entrano in gioco:

<b><u>Comportamenti di evitamento</u></b>	<b><u>Comportamenti di approccio</u></b>	<b><u>Comportamenti di immobilità</u></b>
Negazione	Intellettualizzazione	Compensazione (incontrando una frustrazione, compensare iper-investendo in un'altra)
Formazione reattiva	Razionalizzazione	Restituzione (rimuovere ogni colpa pagando gli interessi)
Dislocamento	Identificazione	
Proiezione	Introiezione	
Regressione	Sublimazione	

A ciascun tipo di reazione corrispondono poi tipiche dichiarazioni del soggetto in crisi.

<b><u>Comportamenti di approccio</u></b>	<b><u>Comportamenti di evitamento</u></b>	<b><u>Comportamenti di immobilità</u></b>
<p><i>Che cosa sarebbe successo se solo avessi...</i>  <i>Se non avessi alzato le mani...</i>  <i>Ho provato, ma non ha funzionato.</i></p>	<p><i>Ci ho pensato, ma so che non servirebbe.</i>  <i>Non dirlo, non è mai successo.</i>  <i>La gente mi dice che dovrei affrontare i problemi.</i>  <i>Non ce la faccio più.</i></p>	<p><i>Non so da dove cominciare.</i>  <i>Non sono sicuro di quello che devo fare.</i>  <i>Perché non posso far finta di niente?</i></p>

Il focus, nella valutazione del dominio comportamentale, sta nella globalità della risposta, non nei dettagli. Nella valutazione va sempre ricercata l'intenzione, non solo il risultato della condotta. Uno strumento utile all'analisi è la disamina dei tentativi attuati nel passato per far fronte a momenti difficili.

#### *Applicazione del modello TDA*

Un evento di crisi rappresenta sempre qualcosa di complesso, capace di innescare risposte emotive, cognitive e comportamentali.

Il modello del Triage fornisce una struttura utile a raccogliere e organizzare le informazioni in tempi rapidi.

Il primo passaggio è quello di ascoltare, resistendo alla tentazione di dare consigli e suggerimenti ancor prima di avere raccolto tutto ciò che la persona ha da esprimere. Altro errore da evitare è la richiesta eccessiva di dettagli, capace di frenare il flusso narrativo.

Certo l'ascolto, per quanto importante, non esaurisce l'intervento di crisi; occorre avere più informazioni di quelle prodotte spontaneamente, e per ottenerle si parte dalle domande aperte, quelle che iniziano con un "come..."

oppure un “che cosa...”; le domande chiuse, cui rispondere con un “sì” o un “no”, serviranno a precisare il quadro.

La prima sezione del TAF è dedicata all’identificazione delle cause precipitanti la crisi, per poi passare a determinare quale soluzione il soggetto immagini per affrontarla. L’importante è qui assumere il punto di vista del soggetto, senza imporre i propri timori.

Occorre poi valutare le reazioni della persona in relazione ai tre domini, e stabilire per ciascuno il grado di compromissione. I valori riportati in una scala di severità, indicheranno dove iniziare l’intervento, e quanto l’approccio debba essere diretto.

Per valori compresi tra 3 e 12 è indicato un approccio indiretto, definibile anche come uno approccio *“Tu, o Lei ... cosa sta facendo per tentare di risolvere la situazione?”* Questo tipo di intervento è simile a un counseling personale. Per punteggi da 13 a 22 meglio è l’approccio *“Noi”*, vale a dire collaborativo.

La reazione più severa alla crisi è testimoniata da valori della scala compresi tra 23 e 30. L’approccio deve essere diretto, centrato sull’ *“Io”*: *“Io voglio che lei ora faccia in questo modo.”*

In genere è tanta la sofferenza e la confusione che il soggetto accetta di seguire le direttive di chi, in quel momento, percepisce come figura d’autorità.

### *Strategie emotive*

Esprimere le proprie emozioni può già rappresentare un passaggio importante nella soluzione di una crisi; è tuttavia importante che il soggetto ne sia o ne diventi consapevole.

Perché ciò accada esistono tre strategie, la prima della quale è il *supporto*: sopraffatti da dubbi e incertezze, i soggetti in crisi hanno bisogno di sapere che provare emozioni intense è normale, così come è legittima la spinta a manifestarle.

La seconda strategia è la *catarsi*; permettere alla persona di dar sfogo alle emozioni è utile soprattutto con chi tenti di negarle; va tuttavia ricordato che esistono culture in cui l’espressione delle emozioni è considerata inopportuna; forzare il soggetto, in questi casi, non fa altro che aggravare la situazione.

La terza e ultima strategia è quella della *consapevolezza*, da applicare alle persone la cui reazione all'evento critico è un distacco emotivo, come ad esempio un padre che abbia perduto il figlio e che si mostri indifferente, come se nulla fosse accaduto.

### *Strategie cognitive*

Soggetti la cui reazione principale è nel dominio cognitivo, hanno bisogno di un approccio che li aiuti a comprendere e organizzare le proprie sensazioni.

Anche in questo caso esistono tre modalità.

*Mettere in ordine* è la prima, promuovere un pensiero razionale che stabilisca le priorità; la seconda strategia è il *chiarimento*, il recupero del significato degli eventi: offrire nuove prospettive di lettura permette al soggetto di ampliare la propria lettura della situazione.

Terzo punto è quello della *delimitazione*, della focalizzazione, che porta il soggetto da una percezione globalmente catastrofica alla identificazione di singoli punti da affrontare.

Immaginiamo il caso di un soggetto che affermi *"Da quando ho scoperto la malattia, la mia vita è finita."* Chiedergli di spiegare nei dettagli cosa intenda con il concetto *"la sua vita è finita"* lo aiuterà a uscire dalla trappola del *"tutto o nulla"*, del *"bianco o nero"*.

### *Strategie comportamentali*

Nel dominio del comportamento, la prima strategia è la *guida*, l'identificazione e l'acquisizione delle risorse utili per affrontare la crisi. Per un soggetto con una patologia cronica invalidante, può tradursi nel fornire il riferimento ad associazioni di pazienti affetti dallo stesso problema.

Fondamentale è poi la *protezione*, l'insieme delle azioni finalizzate alla sicurezza del soggetto e di chi interagisce con lui.

L'ultimo approccio è quello della *mobilizzazione*, per risolvere o quanto meno attenuare l'impatto dell'evento critico, attraverso risorse che possano supportare il soggetto; ad esempio amici o vicini, nel caso della scoperta di una violenza domestica.

## TRIAGE ASSESSMENT FORM: CRISIS INTERVENTION ©

R.A. Myer, R.C. Williams, A.J. Ottens, & A.E. Schmidt

### EVENTO CRITICO:

Identifica e descrivi brevemente la situazione di crisi: \_\_\_\_\_

### DOMINIO AFFETTIVO

Identifica e descrivi brevemente l'emozione presente (se più di una, segna con (1 la principale, (2 la seconda, (3 la terza.)

RABBIA/OSTILITA': \_\_\_\_\_

ANSIA/PAURA: \_\_\_\_\_

TRISTEZZA/MALINCONIA \_\_\_\_\_

### Scala della gravità emotiva

Cerchiare il numero che più corrisponde alla reazione del soggetto alla crisi

1	Nessuna compromissione	Umore stabile con normali variazioni emotive adeguate al funzionamento quotidiano
2 - 3	Minima	Emozioni appropriate alla situazione. Brevi periodi in cui il soggetto percepisce un umore negativo con una leggera maggior intensità di quanto dovuto alla situazione. Le emozioni sono sostanzialmente sotto il controllo del soggetto
4 - 5	Bassa	Emozioni appropriate alla situazione, ma periodi progressivamente più lunghi in cui il soggetto prova un umore negativo e d'intensità leggermente maggiore di quanto richiesto dalla situazione. Il soggetto ha un sostanziale controllo sulle proprie emozioni
6 - 7	Moderata	Le emozioni possono essere incongrue alla situazione; prolungati periodi di intenso umore negativo. La deflessione è assai più intensa di quanto richiesto dalla situazione. Può essere presente una labilità emotiva. Occorre uno sforzo per mantenere il controllo delle emozioni
8 - 9	Marcata	Le emozioni negative sono assai più intense di quanto richiesto dalla situazione. Le emozioni possono essere del tutto incongrue con la situazione. I cambiamenti d'umore, se presenti, sono marcati. L'insorgenza di emozioni negative non è sotto il controllo della volontà
10	Severa	Evidente scompensamento o depersonalizzazione

### DOMINIO DEL COMPORTAMENTO

Identifica e descrivi brevemente quali comportamenti sono attualmente manifestati (se più di uno, segna con (1 il principale, (2 il secondo, (3 il terzo.)

AVVICINAMENTO: \_\_\_\_\_

EVITAMENTO: \_\_\_\_\_

IMMOBILITÀ: \_\_\_\_\_

### **Scala della gravità dei comportamenti**

Cerchiare il numero che più corrisponde alla reazione del soggetto alla crisi

1	Nessuna compromissione	Comportamenti di adattamento adeguati all'evento critico. Il soggetto svolge i compiti necessari al funzionamento quotidiano
2 - 3	Minima	Occasionale ricorso a comportamenti di adattamento non efficaci. Il soggetto svolge i compiti necessari al funzionamento quotidiano, ma lo fa con uno sforzo evidente
4 - 5	Bassa	Occasionale ricorso a comportamenti di adattamento non efficaci. Il soggetto trascura compiti necessari per il funzionamento quotidiano, che è evidentemente compromesso
6 - 7	Moderata	Il soggetto mostra comportamenti di adattamento inefficaci e disadattativi. La capacità di svolgere i compiti necessari al funzionamento quotidiano, è evidentemente compromessa
8 - 9	Marcata	Il soggetto mostra comportamenti di adattamento suscettibili di esacerbare la situazione di crisi. La capacità di svolgere i compiti necessari al funzionamento quotidiano è assente
10	Severa	Il comportamento è eccentrico, imprevedibile. Il soggetto ha comportamenti dannosi per sé e per gli altri



### DOMINIO COGNITIVO

Identifica se si è registrata una trasgressione, minaccia, o perdita nelle seguenti aree e danna una breve descrizione (se più di uno, segna con (1 il principale, (2 il secondo, (3 il terzo.)

FISICA (cibo, acqua, sicurezza, riparo, etc.):

TRASGRESSIONE/MINACCIA/PERDITA

PSICOLOGICA (consapevolezza, benessere emotivo, identità, etc.):

TRASGRESSIONE/MINACCIA/PERDITA

RELAZIONI SOCIALI (famiglia, amici, colleghi, etc.):

TRASGRESSIONE/MINACCIA/PERDITA

MORALE/SPIRITUALE (integrità personale, principi, sistema di valori, etc.):

TRASGRESSIONE/MINACCIA/PERDITA

### Scala della gravità cognitiva

Cerchiare il numero che più corrisponde alla reazione del soggetto alla crisi

1	Nessuna compromissione	Concentrazione intatta. Il soggetto mostra normali capacità di problem-solving e decision-making. La percezione e l'interpretazione della crisi da parte del soggetto corrispondono alla realtà della situazione
2 - 3	Minima	I pensieri del soggetto possono tendere alla crisi, ma il focus è sotto il controllo della volontà. Le capacità di problem-solving e decision-making sono minimamente colpite. La percezione e l'interpretazione della crisi da parte del soggetto corrispondono alla realtà della situazione
4 - 5	Bassa	Occasionali problemi di concentrazione. Il soggetto percepisce un diminuito controllo sui pensieri che riguardano l'evento critico. Sperimenta inoltre difficoltà ricorrenti nelle abilità di problem-solving e decision-making. La percezione e l'interpretazione della crisi da parte del soggetto differiscono in alcuni punti rispetto alla realtà della situazione
6 - 7	Moderata	Frequenti problemi di concentrazione, pensieri intrusivi dell'evento critico con limitato controllo. Le abilità di problem-solving e decision-making sono negativamente condizionate da ossessività, dubbi, confusione. La percezione e l'interpretazione della crisi da parte del soggetto differiscono evidentemente dalla realtà della situazione
8 - 9	Marcata	Il soggetto è tormentato dall'intrusione di pensieri che riguardano l'evento di crisi. Le abilità di problem-solving e decision-making sono negativamente condizionate da ossessività, dubbi, confusione. La percezione e l'interpretazione della crisi da parte del soggetto differiscono sostanzialmente dalla realtà della situazione
10	Severa	Grave incapacità a concentrarsi su qualcosa che non sia l'evento critico. Il soggetto presenta tanta ossessività, dubbi e confusione che le capacità di problem-solving e decision-making sono bloccate. La percezione e l'interpretazione della crisi da parte del soggetto differiscono così tanto dalla realtà della situazione da costituire una minaccia al benessere del soggetto.

### DOMAIN SEVERITY SCALE: SINTESI DEL PUNTEGGIO

DOMINIO AFFETTIVO.....

DOMINIO COMPORTAMENTALE.....

DOMINIO COGNITIVO.....

TOTALE.....

CAPITOLO 6  
BULLISMO E INCIVILTÀ NEL LAVORO INFERMIERISTICO

## La storia

Sono le tre di notte e sto in salotto, sdraiato sul divano. Non mi andava di tener sveglia mia moglie, a furia di girarmi e rigirarmi nel letto.

Lei sa tutto, e ci ha provato a dirmi di star calmo, che ogni cosa sarebbe andata al suo posto.

*“Non è la prima volta che ti succede - ha aggiunto - perché nel lavoro ci metti l’anima, e quando vedi qualcosa di storto te la prendi troppo. Dovresti fare come i tuoi colleghi, lasciar correre un po', tanto non sarai mica tu a cambiare il sistema.”*

Mia moglie non sa che le sue parole mi fanno andare in bestia. Anche se probabilmente ha ragione.

Tutta colpa del ragazzino, che non mi viene da chiamarlo in altro modo, visto che avrà al massimo venticinque anni.

Il coordinatore ce l’ha presentato un paio di settimane fa, dicendo che arrivava da un grosso ospedale, e che aveva fatto un’esperienza negli Stati Uniti. *“Vedrete che potrà insegnarci qualcosa di nuovo. E nel nostro lavoro c’è sempre bisogno di aggiornarsi, di conoscere nuovi metodi e nuove tecniche.”*

A me è sembrato subito arrogante e presuntuoso.

Uno con la parlantina sciolta, che vendeva un sacco di fumo. Quando ho visto che legava con i miei colleghi ci sono rimasto male. Come mai non capivano che non aveva nemmeno un briciolo della professionalità che ci siamo costruiti negli anni, giorno dopo giorno, caso dopo caso.

Anche i pazienti lo cercano in continuazione.

Sei lì al mattino presto che gli prendi la pressione, che gli porti le medicine, e loro ti chiedono dov’è Andrea, se è di turno e quando passerà a salutarli.

Certo che è di turno, mi verrebbe da rispondergli, e se non lo vedete è perché sta sempre imboscato nell’ufficio del coordinatore a raccontargli chissà cosa.

Due giorni fa l’ho affrontato, e gli ho detto chiaro in faccia di smetterla di fare il ruffiano, che parlare bene l’inglese non faceva di lui un esempio. Mi aspettavo che abbassasse la cresta, che mi desse almeno un po' di ragione, che mi chiedesse un aiuto, qualcosa che avrei potuto insegnargli, dopo trent’anni di reparto.

Invece cos'ha fatto? Ha girato i tacchi ed è andato a raccontare al primario che l'ho minacciato.

Ma quali minacce? Da quando raccontare la verità è una minaccia.

Non credevo che la storia andasse avanti, e invece, stamattina, sono stato richiamato.

Quando sono entrato nella stanza del primario il "ragazzino" era già lì.

Il dottor Romani ha provato a prenderla alla larga; si è rivolto un po' a me, e un po' a lui, parlando dell'importanza del team, del lavoro di squadra. Ascoltavo, curioso di capire dove sarebbe andato a parare. E lui c'è arrivato presto, mettendo di mezzo i pazienti. Gli risultava un aumento delle lamentele, che il clima del reparto era teso e diversi familiari avevano presentato dei reclami.

Poi, all'improvviso, si è girato verso di me e ha attaccato a parlare di violenza psicologica, di mobbing.

Ho faticato a trattenermi, perché avrei voluto urlare che se c'era una vittima quella ero io, se qualcuno doveva denunciare, quello ero io. Sono riuscito a tenere la lingua a freno e gli occhi bassi, ma ho giurato a me stesso che la cosa non sarebbe finita lì.

Basta con le parole, servono i fatti.

Voglio che i pazienti tornino a chiedere di me e che i colleghi la smettano con i consigli non richiesti.

Ho deciso.

Questa è l'ultima notte che passerò sul divano, per non svegliare mia moglie che dorme.

### Dall'inciviltà al bullismo

Rabbia e aggressività possono compromettere il rapporto tra operatori e pazienti, ma può capitare siano gli stessi colleghi ad avvelenare il nostro ambiente di lavoro, trattandoci con inciviltà, vera e propria anticamera del bullismo.

Incivile è ogni comportamento prenda le forme della maleducazione, della scortesia, del pettegolezzo, della maldicenza, del rifiuto ad affiancare e aiutare un collega. Il comportamento può essere o meno intenzionale, ma trascina sempre il rischio di produrre danni.

Il bullismo riunisce condotte sociali di tipo violento e intenzionale, di natura sia fisica che psicologica, oppressive e vessatorie, ripetute nel corso del tempo e attuate nei confronti di persone considerate bersagli facili e incapaci di difendersi.

Un fenomeno diffuso il bullismo, tanto che si stima che quasi il 50 % degli infermieri ne sia rimasto vittima, almeno una volta nella carriera.

### Riconoscere il bullo

Un infermiere “bullo” utilizza l’intimidazione e l’aggressività attraverso comportamenti manifesti o nascosti. Le sue azioni sono quelle di:

- Mostrare ostilità
- Insultare, minacciare, intimidire e umiliare, utilizzando un atteggiamento e un linguaggio arrogante oppure condiscendente, di superiorità
- Manifestare rabbia e impazienza
- Isolare, ignorare ed escludere
- Diffondere pettegolezzi e menzogne
- Rifiutare il sostegno e non fornire informazioni importanti su un paziente
- Ridicolizzare l’operato professionale della vittima, e commentarne aspetti della sua vita privata.

Nel caso rivesta un ruolo di coordinamento, il bullo può assegnare incarichi e scadenze irrealistiche, ostacolare avanzamenti di carriera, rendere difficili i periodi di riposo o di ferie, non riconoscere l’impegno in straordinari. E ancora negare compiti di responsabilità.

### Tipologie di bulli

I bulli non sono tutti uguali. Ci sono i cosiddetti “superinfermieri” e i malevoli, gli infidi e gli invidiosi, e infine gli appartenenti a congreghe, a piccoli gruppi chiusi.

I *superinfermieri* sono in genere “vecchi del mestiere”; sono convinti di aver visto tutto e affrontato tutto nella loro carriera, e lo hanno fatto meglio di chiunque; per questo

mostrano sentimenti di superiorità sul piano verbale e col linguaggio del corpo. In fondo si tratta di soggetti convinti che le proprie critiche siano utili agli altri, e non sempre sono consapevoli del reale effetto del loro comportamento.

I *malevoli* scelgono casualmente il bersaglio dei loro comportamenti, cambiandolo spesso; utilizzano maldicenza e pettegolezzo per vessare i colleghi, e in situazioni di stress delegano, anziché collaborare. Rispondono subito e aggressivamente a ciò che percepiscono come una critica, anche se non voluta. Non di rado provano a coinvolgere i colleghi rendendoli partecipi dei pettegolezzi

Gli *infidi*, i “pugnatori alle spalle” sono soliti tradire la fiducia dei colleghi, utilizzando informazioni distorte per avere un maggior potere.

Gli *invidiosi* faticano a nascondere un costante risentimento, e spesso esprimono la loro invidia attraverso commenti o comportamenti; ciò che li motiva è il desiderio di ottenere ciò che non possiedono, sia dal punto di vista personale che professionale.

Un’ultima tipologia riguarda i bulli organizzati in congreghe, piccole bande composte da due o più soggetti che escludono o ignorano chiunque non ne faccia parte. La logica della cricca è quella del potere, e fornisce ai partecipanti la sensazione di uno spazio di sicurezza.

### Affrontare il bullo

Di solito il primo istinto nell’affrontare un bullo è quello di restituirgli l’attacco, di combattere con le sue stesse armi. Ma perché la nostra risposta sia efficace dobbiamo essere mentalmente preparati. E avere un piano di riserva nel caso la situazione non si risolva.

Per essere pronti occorre:

- Poter contare sulla posizione di tolleranza zero della leadership in tema di bullismo. Nel caso il bullo appartenga alla leadership, prepariamoci per un lungo confronto
- Mostrare un atteggiamento positivo visibile a tutti i colleghi, bullo incluso. Affrontare la situazione con calma e un moderato senso dell’umorismo, ci farà apparire meno deboli, quindi meno facili ad essere attaccati

- Aspettare prima di affrontare da soli la battaglia. Potremmo scoprire che i nostri amici e colleghi non vogliono esporsi perché preoccupati del loro posto di lavoro e della loro carriera
- Prima di affrontare la situazione, considerare la possibilità di ottenere una diversa collocazione al lavoro. Fino a quando non avremo un'alternativa percorribile, teniamo un approccio conservativo

Ricordiamoci sempre che il bullo è abilissimo nel destabilizzare le sue vittime: in ogni momento è capace di fare e dire cose che ci faranno dubitare se veramente ci stia danneggiando o si tratti solo di una nostra impressione, che il problema siamo noi e la nostra eccessiva sensibilità. Un giorno può decantare le nostre lodi, e il successivo inveire contro di noi davanti a colleghi e pazienti.

#### *Combattere il bullo non minaccioso*

Una volta presa la decisione di confrontarci, dobbiamo comprendere il grado di pericolosità del bullo che abbiamo di fronte e in che modo affrontarlo.

Nel caso di un bullo non-threatening, non apertamente e direttamente minaccioso, possiamo rispondere in questi modi:

- *Ignoriamo il suo comportamento*: può funzionare, se gli attacchi sono sporadici; potremmo semplicemente replicare con un generico *“Va bene, ne parliamo poi”*, oppure *“Grazie di avermelo detto”*. Una risposta educata può disarmare.
- *Respingiamo l'attacco*: se il nostro interlocutore ci ha già disturbato in passato, ma il comportamento attuale non è eccessivamente distruttivo, possiamo rispondere liquidando la questione con un semplice *“Dammi tempo”*, *“Lasciami fare”*, o ancora *“Per favore!”*, per poi cambiare argomento. Funziona anche un'educata opposizione, soprattutto se il bullo sta parlando male di un collega (*“Non mi sembra sia andata così”*, *“Quello che stai dicendo non è del tutto esatto”*).
- *Cerchiamo di comprendere*, di empatizzare con frasi come *“Mi spiace che questa cosa ti iriti”*, *“Mi spiace che*

*tu sia turbato”, “Posso capire perché tu veda le cose in questo modo”.*

- Parlare con tono amichevole rappresenta una forma di comunicazione terapeutica per i bulli:
  - Mostriamoci preoccupati e disponibili all’ascolto; riprendiamo ciò che il bullo ci ha detto e ripetiamolo in modo che sia certo che abbiamo compreso il suo messaggio
  - Siamo partecipi di ciò che lo preoccupa, con frasi come *“Non dovrebbe toccare solamente a te”*, riprendendo poi i motivi, visti dalla parte del bullo, per i quali riteniamo che non si tratti di un suo compito esclusivo
  - Mostriamo apprezzamento per la sua persona, affermando quanto sia scrupoloso e professionalmente capace
  - Riferiamo come affronteremo la situazione o potremo essere d’aiuto. Con frasi come: *“Adesso io farei... va bene per te?”*, *“Oppure preferiresti che io...”*
  - Se quanto comunichiamo viene ignorato, ripetiamo l’offerta formulandola in modo che il bullo possa scegliere tra più opzioni d’aiuto
  - Se il bullo non sceglie nessuna opzione proposta, lo scambio avrà comunque trasmesso il messaggio che noi non saremo disponibili a subire.

### *Combattere il bullo “permanente”*

Al secondo livello di gravità, c’è il bullo che potremmo definire “continuo”, quello che sistematicamente crea problemi e con il quale un approccio morbido non funziona.

- Rispondere con un semplice “no” è utile quando il bullo fa richieste irragionevoli: la tecnica può essere o meno efficace, ma rappresenta una prima linea di difesa. Iniziamo perciò col dire *“No, mi spiace ma non voglio...”*, e ripetiamolo fino a quando il bullo non smette di farci la sua richiesta impraticabile.
- Rimandiamo il confronto: anziché entrare direttamente in conflitto, usiamo frasi che ci permettano di rinviare la



nostra risposta, frasi come *“Ti faccio sapere”* oppure *“Devo pensarci su”*; ripetiamole, fino a quando il bullo non desiste.

- Confrontiamoci con il bullo in privato, scegliendo uno spazio neutro, e preparando in anticipo una lista dei principali problemi che vogliamo affrontare; manteniamo un atteggiamento positivo e amichevole, dichiarando che il nostro scopo è quello di trovare il miglior modo possibile per lavorare insieme.
- Se il bullo inizia ad arrabbiarsi o a perdere il controllo, scusiamoci dicendo che preferiamo aspettare fino a quando entrambi saremo più sereni.
- Stiamo sempre ai fatti, non a come il suo comportamento ci fa sentire; a lui non interessa come viviamo le sue azioni e affermazioni. Usiamo frasi come *“Mi è stato riferito che hai detto che non sono stato in grado di gestire quel particolare paziente. Mi sembra più corretto chiederti direttamente se sia vero, anziché darlo per scontato”*. Oppure *“Hai qualche suggerimento su come potremmo risolvere questo problema?”*
- Ricevuta la risposta, chiediamo ulteriori precisazioni per essere certi di avere tutte le informazioni di cui abbiamo bisogno e capire perché il bullo ci abbia preso di mira.
- Se alcuni dei suoi suggerimenti sono accettabili, mostriamoci d'accordo e concludiamo l'incontro; purtroppo non si tratta di uno sviluppo frequente, e in questo caso procediamo in termini amichevoli: spieghiamo quale sia il problema secondo quanto abbiamo capito della sua posizione. Proseguiamo sostenendo che è nostra intenzione trovare una soluzione, formuliamo un percorso e chiediamogli se considera accettabile la soluzione, o se voglia proporre un'alternativa.
- Terminiamo il confronto, sapendo che se anche non abbiamo risolto il problema, avremo comunque reso consapevole il bullo che non accetteremo più il suo comportamento.

### *Combattere il bullo aggressivo*

L'ultimo tipo di bullo è quello altamente aggressivo, che costringe a strategie d'approccio differenti. Quando si affrontano questi soggetti, la cautela è d'obbligo, per evitare un'escalation della situazione e un'impennata nelle ritorsioni. Passaggi suggeriti in questo caso sono:

- Permettere al bullo di parlare, cercando di individuare i motivi della sua ostilità. Possono essere di utilità commenti come *"Mi sembra che questa situazione ti crei parecchio fastidio"*, e domande come *"Cosa ti preoccupa davvero?"* *"Quale credi sia il vero problema?"* Difficilmente un bullo condivide i propri pensieri, ma è possibile in questo modo acquisire informazioni che facciano intuire il reale motivo per il quale ci ha preso di mira.
- Il passo successivo è quello di obbligare il bullo ad arrivare al punto. Si tratta di un'arma potente, che implica domande dirette come *"Qual è il tuo punto di vista?"* *"Cosa vuoi dirmi?"*, *"Quali problemi hai con me?"* *"C'è qualcun altro oltre a me che non riesce a comprendere le tue affermazioni?"*.
- Se contestati scusiamoci, ma in modo asciutto e non partecipato, e dopo averlo fatto, allontaniamoci: *"Mi spiace averti creato disturbo, di non aver risposto alle tue aspettative"*.
- Evitiamo di criticare apertamente il bullo in presenza di altri.
- Diciamo al bullo che ci lasci fare il nostro lavoro; ma senza dargli l'impressione di non riuscire a sopportarne la presenza senza esserne turbati, tanto è il potere che ha raggiunto su di noi.
- Con cautela, senza enfatizzare atteggiamenti di sfida, diciamo al bullo che sappiamo cosa sta facendo; manderemo un messaggio forte, chiarendo che non subiremo passivamente.
- In ogni caso non rinunciamo alla comprensione, dichiarando che il bullo è in realtà un bravo professionista, che tuttavia mostra alcuni comportamenti inaccettabili.

In conclusione: combattere l'aggressività contro gli operatori sanitari parte da una tolleranza zero verso ogni forma di violenza; ma la stessa posizione dobbiamo assumerla quando prevaricazioni, insulti o minacce arrivano dai nostri stessi colleghi e collaboratori. Il bullismo sul posto di lavoro può destabilizzare un intero reparto... e la stessa nostra vita.

CAPITOLO 7  
LE NOSTRE EMOZIONI

## La storia

Riunione di reparto. È importante che tutto il personale partecipi.

Questo il messaggio che la coordinatrice ha voluto arrivasse a tutti noi.

Forte e chiaro.

Sono curioso, perché da qualche mese non capitava di doverci incontrare. D'altra parte, come avremmo potuto, se tre di noi se n'erano andati in pensione e non ci avevano mandato nessuno a sostituirli.

Sono curioso, ma fino a un certo punto, perché credo di sapere di quali problemi si discuterà: colleghi non se ne sono visti, ma in compenso è arrivato un nuovo primario con la mania dei protocolli di assistenza, tutte cose che ha imparato a Londra dove si è specializzato. Avrò brontolato che non ci atteniamo alle regole, che non riempiamo i moduli come dovremmo fare. E invece il primario non c'entra nulla.

La questione riguarda il paziente del letto numero 15; anzi, per essere precisi, le sue figlie, due scorbutiche signore di mezza età.

La coordinatrice racconta che si sono lamentate del comportamento degli infermieri, della loro maleducazione. Parla a tutti noi, ma so di essere il primo indiziato, e allora prendo la parola: *“Nessuno si è permesso di offendere le signore. La verità è che vanno e vengono come gli garba, senza rispettare gli orari di visita. E poi non si fanno scrupoli di usare il cellulare nella stanza dove non riposa soltanto il loro papà. La settimana scorsa ho chiesto loro di rispettare i regolamenti e gli altri malati, tutto qui, e l'ho fatto con rispetto. Fermo, ma con rispetto”*

Così è andata, e per me la storia era finita. Perché sono vent'anni che sto bene attento a non portarmi dietro i problemi di lavoro. Lo dico sempre a mia moglie quando mi chiede come ho passato la giornata: una volta a casa, tutto il resto non conta. E la stessa cosa funziona al contrario, perché le mie preoccupazioni non c'entrano niente con i pazienti. La coordinatrice mi guarda con la faccia di chi capisce. Ma poi riprende. Il fatto è successo due giorni fa, e le donne hanno detto che c'è stato un litigio, che sono state

prese a male parole da un infermiere che si è messo a gridare.

Me l'ero già scordato. O forse avevo preferito scordarmelo. Erano settimane che mia moglie insisteva: *“Non ce la faccio più a star dietro a tuo padre... ormai non ricorda nemmeno il suo nome... dobbiamo trovargli un posto in casa di riposo”*.

So che ha ragione, ma la mattina di due giorni fa me ne sono andato sbattendo la porta; il tempo di arrivare in reparto, e le “signore” mi hanno bloccato in corridoio, che la flebo era finita e nessuno era passato a cambiarla.

Gli ho risposto di darmi un momento, che nemmeno mi ero allacciato il camice.

E loro se ne sono uscite con *“Si meriterebbe d'averne anche lei un padre con l'Alzheimer!”*

Confesso d'aver perso il controllo, di aver gridato.

Proprio io, quello che ha sempre lasciato a casa le sue preoccupazioni.

#### A proposito di emozioni: gli errori più comuni

A meno d'essere affetti da un disturbo psicopatico, o da una compromissione neurologica dell'amigdala e dei suoi collegamenti, è impossibile controllare completamente le emozioni.

Le nostre, innanzitutto, che nel rapporto con un soggetto aggressivo possono condurci a prendere strade che, a una prima impressione, erano parse promettenti, a cadere in errori che in partenza sembravano tanto una bella idea.

Per prima cosa *non cerchiamo di ingratiarci* chi ci aggredisce, e non comportiamoci come se non fosse successo nulla, come se nessuno ci avesse attaccato, anche solo verbalmente.

Lasciar spazio a un soggetto che inveisce contro di noi, significa coprirsi gli occhi e sperare che tutto si risolva per il meglio; chi cade in questa trappola, spesso si autoconvince che la propria sia una strategia.

Ignorare chi oltrepassa i confini senza una qualunque reazione, significa invece autorizzarne i comportamenti e consegnargli il controllo. Ancor più sbagliato è sospendere i confini proponendoci con eccessiva familiarità, come fossimo compagni. Perché è poi difficile accettare limiti, indirizzi e

comandi da un amico o da chi riteniamo nostro pari. C'è più sicurezza in una relazione forte, educata ma che nel contempo rispetti i ruoli reciproci.

Un secondo errore è quello di presentarci come *abili a leggere nel pensiero* del nostro irritato interlocutore, sostenendo di sapere chi in realtà egli sia o vorrebbe essere, quali siano le sue motivazioni e le sue esigenze.

Magari la nostra intenzione è quella di creare un clima confidenziale, ma il risultato si rivelerà sempre fallimentare. Perché comunicare all'altro che per noi è comprensibile, perfino trasparente, non può che suscitare ulteriore rabbia.

Fraasi come *"So che in fondo ami tanto la tua famiglia!"* oppure *"So che non volevi veramente prendertela con la collega"* sono affermazioni che un soggetto arrabbiato non apprezza. Anzi, davanti a interpretazioni del genere, il nostro interlocutore si sentirà spinto a dimostrarci che abbiamo torto, e che le cose stanno esattamente all'opposto di quanto abbiamo sostenuto.

Se vogliamo creare un rapporto, sottolineiamo invece un aspetto positivo del suo comportamento, dicendo, ad esempio: *"So che è davvero un brutto momento, ma ti rispetto perché stai facendo il possibile per mantenere il controllo."*

*Permettere a un soggetto arrabbiato di sfogarsi* non è sempre una buona idea. Se la cosa prosegue per più di pochi minuti, si tratta in realtà di una pessima idea.

Sfogarsi è un'espressione di energia, come fare una corsa o sollevare pesi dopo una giornata difficile. È perciò un errore pensare alla rabbia come a una specie di fluido che cresce sotto pressione, e che basti lasciarlo scorrere per vedere la tensione scemare, la spinta arrestarsi per tornare allo stato di quiete.

La rabbia non è un fluido, è legata a una condizione di eccitamento, e proprio come in altre condizioni di eccitamento, gli stimoli ne aumentano l'intensità.

Quando gridiamo, sbraitiamo, scagliamo oggetti, prendiamo a pugni un muro, ci carichiamo di un'aggressività sempre maggiore.

Permettere a un potenziale aggressore di attaccare rabbiosamente e a lungo altre persone, significa in qualche modo fornirgli un implicito avallo, invitarlo a pensare che

siamo dalla sua parte. E le nostre tardive obiezioni lo porteranno a rivoltarsi contro di noi, sentendosi tradito.

Altri errori che non dovremmo commettere ma in cui cadiamo lo stesso, comprendono:

- Banalizzare o ricorrere all'ironia, o peggio al sarcasmo. La situazione può anche apparirci semplice, buffa, ma farlo notare all'altro ce lo renderà per sempre nemico; nostro e della divisa che indossiamo.
- Mostrare un atteggiamento autoritario, particolarmente in presenza di altri soggetti. Soprattutto con i malati psichici, atteggiamenti e comportamenti autoritari sono tra i fattori che più frequentemente innescano un'aggressione.
- Fare promesse che non possiamo mantenere: potrebbe essere vissuto come un tradimento; oppure fare minacce che non possiamo portare a compimento, perché perderemmo ogni credibilità.
- Bombardare il soggetto con scelte, domande e opzioni; potremmo sovraccaricarlo in un momento in cui è meno lucido.
- Chiedere "perché" a un soggetto arrabbiato: non c'è domanda più indomandabile, dato che si rivolge a qualcuno che non vuole o non sa cosa rispondere.

### Impariamo dal passato

Tutti noi possediamo un vissuto di esperienze preziose, che spesso teniamo in poco conto. Occorre invece riflettere sugli episodi di aggressività e violenza capitati nel passato, cercando di ricostruire gli schemi di comportamento che hanno preceduto l'attacco, così come ogni nostra azione si sia dimostrata inutile o che addirittura abbia favorito una escalation di rabbia.

In particolare, proviamo a ragionare su quali sono state le circostanze che hanno portato al conflitto, quale il primo segnale che la situazione stava prendendo una brutta piega, cosa ha fatto l'altro nei momenti immediatamente precedenti l'aggressione.

Siamo più capaci di controllare i nostri segnali verbali che il linguaggio nonverbale, perciò cerchiamo di ricordare il body language dell'altro prima dell'incidente, così come la qualità



della sua voce, la velocità di espressione, il tono, il volume, tutti elementi su cui la tensione emotiva può incidere.

Riflettiamo poi su quali fossero i nostri pensieri nel momento. È frequente percepire un segnale di pericolo prima che la minaccia si realizzi, ma spesso ignoriamo le nostre sensazioni liquidandole come infondate, minimizzandole o razionalizzando.

Infine, ritorniamo a come ci siamo sentiti, fisicamente ed emotivamente, nei vari passaggi dello scontro; nel futuro, davanti a sensazioni simili, avremo elementi in più per valutare la situazione.

### Addestriamo il nostro intuito

Affidarsi troppo al solo pensiero razionale è un azzardo, e le buone scelte non possono e non devono basarsi sempre su una ponderazione attenta e sistematica dei pro e dei contro. Spesso è determinante l'intuizione, o "sensazione viscerale", che ha sempre tre caratteristiche: affiora rapidamente alla coscienza, e lo fa senza la nostra consapevolezza delle sue ragioni, e, da ultimo, possiede la forza per indurci ad agire. Davanti a situazioni di conflitto, di confusione emozionale, di incertezza e scarsità di informazioni, dobbiamo imparare ad ascoltare il nostro intuito.

Motivo per cui:

- Non minimizziamo mai le sensazioni "di pancia", viscerali, quando informiamo altri delle nostre preoccupazioni; non iniziamo mai dicendo al collega "*So che non è nulla, ma...*" in questo modo porteremo anche lui a sminuire e sdrammatizzare.
- Non tratteniamoci dal rappresentare un timore, solo perché non abbiamo prove certe a sostegno delle nostre sensazioni.
- Può accedere che qualcuno vicino a noi, magari con una maggiore esperienza, sdrammatizzi le nostre sensazioni d'allarme. I punti di vista vanno però accolti con rispetto, soprattutto quando si parla di sicurezza. Perché ciascuno può vedere solo parte del quadro, e banalizzarne inibisce la comunicazione, con perdita di informazioni determinanti.

## Non è un fatto personale... finché non lo facciamo diventare tale

Sembra un concetto banale, ma nella pratica di ogni giorno finisce per essere trascurato, o del tutto disatteso; impariamo a non prendere sul personale ogni contestazione e critica nel corso di un conflitto, se non vogliamo restare intrappolati in dinamiche inutili e pericolose.

La realtà è che spesso ci sentiamo giustificati nel contrattaccare, nella convinzione che l'altro si sia mosso per primo. Davanti a un soggetto aggressivo, rispondere a livello emozionale e personale offusca il nostro giudizio, e insieme ci distrae dalle priorità di sicurezza.

Possiamo incontrare soggetti che ricorrono all'insulto per distarci, per portarci su ciò che viene detto anziché su cosa viene fatto. Altri leggono nella nostra risposta alle loro provocazioni una prova di debolezza. Altri ancora ci sfidano offendendoci o chiedendoci conto di chi siamo e di cosa vogliamo da loro.

Lo scopo della provocazione è comunque sempre lo stesso: fare leva sulle nostre debolezze per ottenere il controllo della relazione.

In ogni caso, teniamo sempre presente che, se l'attacco verbale corrisponde al falso, non abbiamo motivo di prendercela; e se ha basi di verità, si tratta di qualcosa che conosciamo, quindi è inutile arrabbiarsi.

Ci dicono che la nostra forma fisica lascia a desiderare? Già lo sappiamo che dovremmo frequentare una palestra. Ci danno del nazista? Non lo siamo, quindi possiamo tranquillamente evitare di prenderla sul personale.

Un aggressore verbale cerca di colpirci nei nostri punti deboli, nel tentativo di provocare una reazione, e per farlo approfitta delle nostre caratteristiche più primitive: il nostro cervello è infatti strutturato in modo da rispondere al pericolo attraverso il riconoscimento automatico di segnali.

Un oggetto in movimento verso di noi, un repentino dolore, sentirsi afferrati con energia, sono fatti che mettono in moto una catena di reazioni, con lo scopo di garantirci la sopravvivenza.

Gli anglosassoni le chiamano le cinque “F”, Fight-Flight-Freeze-Faint-Flinch, vale a dire combatti, fuggi, immobilizzati, svieni o indietreggia.

Ma le risposte di sopravvivenza sono innescate da qualunque stimolo negativo, particolarmente da quelli che ci colpiscono all'improvviso. Se qualcuno inaspettatamente attacca il nostro senso di onestà e correttezza, risponderemo affidandoci alle reazioni primitive, anche se non è in gioco la conservazione.

Colpiti nel vivo, reagiremo come se ne andasse della nostra incolumità.

### I nostri punti deboli

Ogni cosa ci metta fuori equilibrio rappresenta un rischio; perciò è importante conoscere i nostri punti deboli. È sufficiente porsi un semplice elenco di osservazioni sulle nostre fragilità, allo scopo che nessuno possa usarle contro di noi.

- Non posso sopportare che qualcuno attacchi od offenda, ad esempio, il mio lavoro perché è qualcosa che amo.
- Mi arrabbio quando qualcuno attacca, ad esempio, un collega perché è una persona che dà tutto sul lavoro, senza risparmiarsi.
- Mi sento aggredito quando trovo chi sostiene che, ad esempio, sono troppo sensibile perché, a dire il vero, è un aspetto di me che patisco, è una debolezza che conosco e non sopporto.
- Quando un interlocutore afferma che, ad esempio, sono troppo giovane e senza esperienza perdo il controllo, perché mi sento trattato senza rispetto.
- Non sopporto sentir pronunciare la frase, ad esempio, “Non sai farti valere”: è una critica non solo ingiusta, ma del tutto infondata.

Per rinforzare l'efficacia della tecnica, durante la giornata e quando ne abbiamo l'occasione, proviamo nella nostra mente a fare una sorta di inventario, richiamando alla memoria ogni situazione capace di ferirci; averne consapevolezza ci faciliterà nel rapporto con un soggetto

ostile, che difficilmente potrà così coglierci vulnerabili e con la guardia abbassata.

CAPITOLO 8  
IL POTERE DELLE PAROLE

## La storia

La chiamata arriva in commissariato che saranno state le dieci di sera.

Al telefono c'era un uomo, che diceva d'aver visto un tizio aggrappato al parapetto del cavalcavia. C'erano voluti una quindicina di minuti per trovare il negoziatore...

R: "Buongiorno, il mio nome è Ruggero, Ruggero De Stefani, e lavoro per la Procura. Come posso chiamarla?"

T: "Il mio nome è Tommaso, e sono venuto qui per morire. È inutile che tu cerchi di convincermi."

R: "Senti Tommaso, puoi dirmi perché vuoi morire?"

T: "Perché ho picchiato mia moglie."

R: "Tu hai picchiato tua moglie?"

T: "Sì. Sta nell'auto, è svenuta."

R: "L'auto parcheggiata all'inizio del ponte?"

T: "Sì. È sul sedile posteriore."

R: "Posso chiederti cosa ti ha portato a picchiarla?"

T: "Mi tradiva. L'esercito mi ha dato due giorni di congedo per chiarirci. Abbiamo litigato, e io ho perso il controllo. L'ho perduta, e ora devo morire."

R: "Perché devi morire?"

T: "Perché l'ho picchiata così forte fino a che è svenuta."

R: "Mi pare che ci sia molto altro in questa storia. Se l'Esercito ha pensato che la situazione fosse così seria da rimandarti a casa, penso che abbia avuto una buona ragione."

T: "Sì, ho sentito dai miei amici che lei mi tradiva con dei ragazzi."

R: "Quindi tu hai provato a parlarle, ma la cosa è degenerata, avete lottato e l'hai colpita. Potrebbe somigliare a un caso di legittima difesa. Sei mai stato arrestato?"

T: "No, non avrei potuto stare nell'Esercito se avessi avuto dei precedenti. Non ho mai preso neanche una multa."

R: "Questo va tutto a tuo favore. Stavi servendo il tuo paese, e non hai precedenti. Nemmeno un'infrazione alla guida. Tu stavi servendo con onore il tuo paese, e lei ti tradiva. Non mi sembra giusto."

T: "Sì, signore. Il mio progetto era di far carriera."

R: "Un progetto importante, e lei ti ha causato un sacco di problemi."

T: "Sì, è lei la responsabile, dall'inizio alla fine. Io ho perso. Volevo portarla in ospedale. Sapevo che non avrei potuto vivere con me stesso dopo quello che le avevo fatto e così volevo che tutto finisse."

R: "Sì, posso capire il tuo punto di vista. Perché non scendi così che possiamo continuare a parlare?"

T: "Sì, Signore, ha ragione. Non c'è motivo perché io perda la mia vita dopo quello che mi ha fatto. Ha ragione. Non proverebbe o risolverebbe nulla. Io l'ho sempre rispettata. Posso chiamare sua madre per spiegarle?"

R: "Nessun problema. Appena scendi andiamo in macchina e puoi fare la tua telefonata."

T: "Okay, arrivo."

### Verbal judo: una premessa

I negoziatori sono addestrati a usare le parole come ponti, strumenti capaci di mutare scenari e costruire relazioni. Prendono la storia di un uomo e le sue emozioni, e danno un significato diverso alle sue esperienze, un senso alla confusione.

Nel loro arsenale, uno spazio importante l'occupa il verbal judo, un insieme di tecniche per l'autodifesa verbale, fondate sul fatto che, indipendentemente da cultura, etnia o genere, esistono cinque principi fondamentali nel rapporto comunicativo:

- Qualunque sia la situazione e il contesto, tutti vogliono essere trattati con rispetto e dignità. In assenza di riguardo e considerazione, le persone tendono a resistere, a lottare e a rivalersi, nell'immediato o covando propositi di vendetta futura.
- Chiunque preferisce gli venga *chiesto* di fare una determinata cosa, piuttosto che *ordinato*. Chiedere è segno di rispetto; imporre è spesso dimostrazione del contrario.
- Chiunque vuole sapere *perché* gli viene chiesto o detto di fare una determinata cosa. Spiegare il perché è un altro segno di rispetto. Non farlo è una mancanza di considerazione.
- Ognuno di noi preferisce gli vengano presentate opzioni diverse, anziché ricevere minacce. Offrire una scelta

dimostra riguardo e permette all'altro di "salvare la faccia". Con le minacce non solo dimostriamo di non rispettare l'altro, ma lo motiviamo a resistere e a lottare.

- Chiunque abbia commesso un errore desidera avere una seconda possibilità per fare meglio. È nella nostra natura l'eventualità di sbagliare e comportarci come non avremmo voluto.

### Rappresentazione, traduzione e mediazione

Per diventare esperti della relazione in situazioni difficili, bisogna innanzitutto saper *comunicare con sé stessi*; tutti possediamo dei punti deboli, e non dobbiamo permettere al nostro interlocutore di sfruttarli per controllarci. Definire le proprie debolezze, identificarle, chiamarle per nome significa portarle al livello di consapevolezza. Quindi, in altre parole, disinnescarle. Inoltre, dobbiamo sempre ricordare che, di fronte agli altri, noi rappresentiamo lo spirito della nostra organizzazione, i suoi valori, i suoi obiettivi, le sue regole e la sua filosofia

La seconda competenza è quella della *traduzione*, la capacità di strutturare un discorso con le parole più appropriate, adatte ed efficaci. Il linguaggio che potremmo definire "naturale" fatto di termini che fluiscono spontanei durante un confronto può rivelarsi disastroso. Perciò è indispensabile "tradurlo" in base alla situazione e, soprattutto, all'interlocutore.

La terza abilità è quella della *mediazione*, la perizia nel porre le cose in modo nuovo, presentando efficacemente una serie di alternative.

Un esperto di autodifesa verbale non solo rappresenta e traduce, ma deve saper mediare, perché anche in un semplice confronto tra due interlocutori sono coinvolte sei diverse identità: il vero sé di ciascuno; ognuno dei due per come è visto da sé stesso; ciascuno dei due per come è percepito dall'altro.

Comprendere il modo in cui il nostro interlocutore si vede è fondamentale, perché nessuno si confronta dicendo a sé stesso d'essere un incapace, un illogico incoerente.

Soprattutto se lo è davvero!



Quanto al nostro vero io, non ne sappiamo molto, e dobbiamo sforzarci di essere onesti e introspettivi. Altrimenti ci frenerà sempre la zavorra dei nostri punti deboli, delle fragilità che potranno essere sfruttate dall'altro per metterci in difficoltà.

Anche il modo in cui gli altri ci vedono è vitale; quando affrontiamo qualcuno, potremmo pensare che stiamo gestendo bene la situazione, in modo determinato ma gentile, e soprattutto professionale. Ma se invece il nostro interlocutore ci trovasse aggressivi, inadeguati e faziosi, dove starebbe la verità? La verità sta ovviamente nel modo in cui siamo percepiti, e non come crediamo di mostrarci.

La comunicazione efficace inizia e finisce con la nostra capacità di vederci così come l'altro ci vede.

### Mai dire...

Vogliamo diventare maestri di verbal judo? Cominciamo con le frasi che non vanno mai pronunciate, quelle capaci di innescare una reazione aggressiva, o di prendere chi già è arrabbiato e portarlo alla violenza.

- *“Venga qui!”* Un approccio meno formale, e soprattutto meno impositivo, ottiene sempre un miglior risultato: richieste come *“Mi scusi, ma ho bisogno di parlare con lei un attimo”* o più semplicemente *“Potremmo parlare un momento?”* daranno al nostro interlocutore la sensazione di avere una scelta, ma nello stesso tempo trasmetteranno un messaggio chiaro.
- *“È inutile, tanto non capirebbe.”* Il sottinteso, inevitabilmente, è che l'altro sia troppo stupido. Meglio dire: *“Potrebbe essere difficile da capire, ma...”* oppure *“Mi faccia provare a spiegarle...”*. Non c'è nulla di male nell'avvertire una persona che ciò che stiamo per dire è complicato, e che è normale non comprendere il messaggio completamente e subito. Possiamo eventualmente trasferire su di noi le difficoltà, con un: *“Spero di riuscire a spiegarlo con chiarezza...”*.
- *“Le regole sono queste!”* Se le regole cui facciamo riferimento esistono e sono ben fondate, non esitiamo a spiegarle. In caso contrario daremo l'impressione d'essere più interessati a esibire la nostra autorità che

non a rispondere alle esigenze del nostro interlocutore. Che potrebbe risponderci con un disarmante: *“E allora? Le regole possono essere sbagliate”*.

- *“Non sono affari suoi.”* Spieghiamo invece perché non possiamo rivelare una determinata informazione.
- *“Ma cosa vuole che faccia?” / “Che ci posso fare?”* Si tratta in realtà di una pseudo-domanda, che se accompagnata da un tono ironico, o peggio sarcastico, verrà letta come il rifiuto di prendersi una responsabilità. Offriamoci invece di aiutare a risolvere il problema. Se la richiesta non rientra nelle nostre competenze, rispondiamo: *“Mi dispiace. Non so davvero cosa come esserle d’aiuto, cosa dirle o consigliarle, anche se vorrei poterlo fare. Se desidera mi informo e le faccio sapere”*. Un tono partecipe aumenterà la nostra credibilità e la percezione che non stiamo semplicemente evitando un problema.
- *“Si calmi!”* Un ordine senza mezzi termini, un invito che non funziona praticamente mai. Anzi, di fatto contribuisce a peggiorare le cose. Appare come una critica al comportamento, e lascia intendere che il nostro interlocutore non ha alcun diritto d’essere irritato. Assumiamo invece un’espressione e un contegno tranquilli, guardiamo il nostro interlocutore negli occhi e diciamogli: *“Va tutto bene. Parliamone. Se mi racconta cosa c’è che non va potremo poi cercare insieme una soluzione?”*.
- *“Che problema ha?”* Il problema sta proprio nella parola *problema*, che fa sentire le persone carenti o perfino incapaci. Meglio una frase come *“Che succede? Come posso aiutarla?”*.
- *“Lei non fa mai...”* o *“Lei è sempre...”* Ogni generalizzazione assoluta è ovviamente falsa. Nel caso abbia connotati di accusa, indica che abbiamo perso la giusta prospettiva nei confronti del nostro interlocutore; e che presto perderemo anche la sua attenzione. Meglio trasferire l’onere su di noi e cercare la collaborazione dell’altro: *“Se non mi chiama quando ha bisogno, è come se mi dicesse che non si fida di me”*. Una frase come questa porta in genere a ottenere delle scuse o perlomeno una spiegazione. Mentre se affermiamo *“Lei*

*non chiama mai quando ha bisogno di aiuto...*” è molto probabile che l’altro ricordi la sola volta che effettivamente lo ha fatto nell’ultima settimana.

- *“Non lo ripeterò un’altra volta.”* Dopodiché, probabilmente lo ripeteremo ancora e ancora. La minaccia rischia di trasformarsi in una trappola, perché se davvero intendiamo non ripeterci più, ci resta una sola opzione: agire. E se non siamo preparati ad agire, perderemo la nostra credibilità.  
Per sottolineare la serietà della nostra posizione, meglio dire: *“È importante che lei lo capisca, perciò lasci che glielo ripeta. E, per piacere, mi ascolti attentamente”*.
- *“E’ solo per il suo bene.”* Si tratta della miglior premessa per prendere l’altro e trasformarlo all’istante in uno scettico, se non cinico interlocutore; non vi crederà, e il suo primo pensiero sarà: *“Sì, sì, come no, sicuro!”*.  
Se quello che stiamo facendo è veramente per il suo bene, dimostriamolo offrendo ragioni, oppure presentandogli un esempio concreto di come la sua situazione migliorerà grazie a quello che stiamo proponendogli.
- *“Perché non ragiona?”* Nessuno ammetterà mai d’essere irragionevole. Perciò una domanda del genere non può che innescare un conflitto. Se vogliamo che l’altro si comporti in modo ragionevole, utilizziamo un linguaggio rassicurante: *“Mi faccia provare a capire la sua posizione”*, quindi riassumiamo le sue parole. Ciò permetterà a noi di valutare se abbiamo compreso correttamente, e all’altro di considerare la propria opinione dal nostro punto di vista. L’approccio limiterà la sua tensione e gli farà sentire il nostro supporto, permettendoci di aiutarlo a pensare in maniera meno emotiva.

Di fronte a soggetti e situazioni conflittuali dobbiamo sempre avere in mente che il linguaggio della rassicurazione ha molte declinazioni, ma un solo principio di base, universalmente valido: l’empatia assorbe la tensione.

C’è poi un altro elemento spesso trascurato, che possiamo chiamare il “motivatore incompreso”. Si tratta del riconoscimento, della lode, dell’elogio. L’ apprezzamento non

solo ha il potere di far sentire meglio, ma induce spontaneamente a confermare e ripetere il comportamento elogiato.

Va però considerato come la lode possa generare diffidenza, perché chi la riceve teme preceda una critica; motivo per il quale, se dobbiamo contestare, facciamolo prima di riconoscere.

Un elemento di credibilità sta poi nella specificità della lode, che per essere efficace, non deve limitarsi a un generico *“Ben fatto!”* o *“Bel lavoro!”*; meglio dire *“Ho molto apprezzato la sua collaborazione nonostante la fatica e l’impegno che le sono costati.”*

### Il verbal judo in quindici punti

Utilizzare le tecniche di verbale judo significa seguire una delle massime di Sun Tzu, l’autore de *“L’arte della guerra”*: *“Ottenere cento vittorie su cento battaglie non è il massimo dell’abilità; vincere il nemico senza bisogno di combattere, quello è il massimo trionfo”*.

Per riuscirci, anziché reagire e attaccare, meglio ridirezionare l’aggressione usando l’energia del nostro interlocutore; e per essere efficaci, dobbiamo rendere le nostre risposte praticamente automatiche.

Per riuscirci, George Thompson, uno dei fondatori del verbal judo, suggerisce di assimilare una serie di principi mirati a ordinare il nostro comportamento:

1. Manteniamo sempre il nostro atteggiamento professionale.
2. Riserviamo sempre al nostro interlocutore il trattamento che vorremmo fosse usato con noi, mai dimenticando equità e rispetto.
3. Ogni confronto verbale è unico e diverso. Empatizziamo sempre con i nostri interlocutori; anche se per la decima volta ci propongono lo stesso problema, rispondiamo come se fosse la prima volta.
4. In quanto professionisti della relazione, la responsabilità di creare e mantenere un rapporto continuo con il nostro interlocutore è interamente nostra.
5. Verifichiamo sempre le nostre supposizioni: potrebbero essere sbagliate.

6. Manteniamo il controllo dell'incontro, non diventiamone vittima.
7. Rispondiamo, non reagiamo. Quando rispondiamo [*respond*], abbiamo il controllo della situazione. Quando reagiamo [*react*], è la situazione che ci controlla.
8. Sotto pressione tendiamo tutti a irrigidirci. Ricordiamoci che la flessibilità è sinonimo di forza, al contrario della rigidità che è indice di debolezza.
9. In un clima di tensione, il pensiero si fa concreto; evitiamo perciò le astrazioni, le metafore, ma anche le generalizzazioni.
10. Lasciamo all'altro il tempo di dire tutto ciò che vuole. A meno che lo sfogo aumenti la sua carica; in questo caso reindirizziamo e focalizziamo il confronto su temi specifici.
11. Non usiamo le parole che ci vengono automatiche; si tratterà sempre di parole reattive, non di risposte finalizzate a un obiettivo.
12. Diffidiamo di una posizione in cui ci sentiamo nettamente vincenti; il nostro interlocutore potrebbe essere di diverso avviso.
13. Permettiamo sempre all'altro di salvare la faccia. Umiliarlo non solo è scorretto e inutile, ma profondamente stupido.
14. Meno spazio lasceremo al nostro ego, più influenza eserciteremo sugli altri.
15. Quando apriamo la bocca, tendiamo a chiudere le orecchie. Autorevolezza e leadership emergono nell'ascoltare, più che nel parlare.

Se quindici punti sono tanti da memorizzare, cominciamo con lo sceglierne cinque, quelli che più di altri ci vengono naturali. E poi mettiamoli in atto nel lavoro di ogni giorno, in modo che utilizzarli diventi per noi un riflesso automatico.

CAPITOLO 9  
INCONTRARE SOGGETTI “DIFFICILI”

## La storia

Capita, mi viene da pensare mentre sistemo gli elettrodi sul torace dell'uomo.

Capita che ci sono giornate dove non fai nemmeno in tempo ad andare in bagno, a mangiarti un panino. Al limite riesci a prendere un caffè con tanto zucchero, quando ti accorgi che ti gira la testa e rischi di finire tra i pazienti, altro che curarli. Ogni volta ci casco, sono convinta che tra poco finirò, che potrò tirare il fiato.

Sarà perché buttando l'occhio nella sala d'attesa mi è sembrato di vedere meno gente, che un'ora fa non c'era una sedia libera.

E puntuale e inesorabile il flusso ricomincia: chi si è rotto un braccio, chi si tiene il fianco per una colica; non bastasse, nel mezzo arriva un codice rosso.

Non ha nemmeno trent'anni, e da quello che la moglie ha raccontato, la situazione non è per niente bella.

Avevano appena finito di cenare che Pietro, così si chiama l'uomo che ho davanti, ha cominciato a dire che non sentiva più il braccio e la gamba destra, che gli faceva male la testa. Poi ha iniziato a farfugliare, e non si capiva più niente; questione di minuti ed era caduto a terra, svenuto.

Ne ho visti tanti arrivare così in pronto soccorso, con i segni di un ictus cerebrale. E per l'età e le buone condizioni, è probabile si tratti di un'emorragia, più che di un'ischemia.

Ne ho visti tanti, ma Pietro pare proprio un ragazzo. Chissà se ha dei bimbi a casa? E adesso chi si starà occupando di loro? Cosa avranno pensato vedendo il papà crollare, la mamma disperarsi, i lampeggianti blu dell'ambulanza? Sono pensieri che mi intristiscono, ma nulla tolgono all'efficienza con cui mi muovo. Conosco bene ciò che devo fare, sono esperta e addestrata all'emergenza.

Il neurologo è arrivato, ma il tecnico della risonanza non risponde all'interno. Ci penso io a trovarlo, in fondo si tratta di una decina di metri, basta attraversare la sala d'attesa e prendere il primo corridoio a sinistra. Mi muovo rapida, perché in casi come questi il tempo è tutto.

E quello che succede mi coglie di sorpresa.

Qualcuno urla "infermiera", e mentre grida mi afferra per un braccio.

Mi libero con uno strattone, e mi giro verso il padrone di quella mano, pronta a spiegargli che non si permettesse, che se la tenesse in tasca la sua mano.

Jeans e maglietta, ha il braccio avvolto da uno strofinaccio insanguinato. Per un attimo penso che potrebbe essersi tagliato un'arteria, ma basta uno sguardo alla ferita per capire che è una sciocchezza; avrei voglia di dirgli che dentro c'è chi sta lottando con la vita, mentre lui ha solo bisogno di un paio di punti di sutura.

Ma so che l'emorragia di Pietro non è colpa sua, che forse è solo spaventato.

Allora metto su un sorriso e gli dico di non preoccuparsi, che non morirà per così poco.

Lui si alza di scatto, comincia a insultarmi, e poi afferra una sedia e cerca di colpirmi.

Mi ritrovo per terra, con un gran dolore alla schiena, e sono in molti ad alzarsi, a correre verso di me.

Mentre cerco di rialzarmi lo sento gridare che è un'ora che aspetta, che nessuna donna lo può prendere in giro. E se vogliono denunciarlo facciano pure. Ci penserà lui a raccontare al giudice quello che succede al pronto soccorso dell'ospedale.

### Disturbati e disturbanti

Nella nostra professione è tutt'altro che raro imbattersi in soggetti difficili. Difficili da comprendere, difficili da gestire. Certo ognuno di noi è mosso da bisogni fondamentali, da esigenze primarie quali la sopravvivenza e la sicurezza; ma poi c'è chi non può fare a meno di offendere e aggredire.

Il dato è chiaro: secondo le ricerche, la percentuale di soggetti emotivamente disturbati, coinvolti in conflitti che richiedano una gestione e una negoziazione, va dal 52% al 94%.

Si tratta di individui in preda a un disordine emotivo, legato alla personalità, a distorsioni della percezione o della cognizione, a un'intossicazione da sostanze, a una patologia internistica, oppure a una crisi innescata da stress, perdita o frustrazione.

Davanti a un soggetto "difficile" non sempre possiamo operare con il conforto di una diagnosi precisa; accade anzi



di doverlo stabilizzare per avere la possibilità di un inquadramento clinico. Per questo, per intercettare e contenere il rischio di un'aggressione, è utile partire sempre da atteggiamento e comportamento.

### *I soggetti emotivamente labili*

Gli individui emotivamente labili passano dall'insulto alla provocazione, dalla rivendicazione alle scuse, tutto nello spazio di pochi minuti: non è facile comunicare con loro, ancor meno disinnescare le loro emozioni, tanto intense quanto fugaci.

Appena fatto un passo, un mutamento improvviso d'umore ci riporta al punto di partenza.

Si tratta di soggetti che cercano spesso di controllarci, anche se non hanno nemmeno il controllo di sé stessi. Rispondere a ogni loro dichiarazione e atteggiamento sarebbe un errore; meglio restare bilanciati e, soprattutto, non reagire emotivamente.

Possiamo invece influenzare il loro comportamento mostrandoci esattamente come loro non sono; meno saremo sensibili all'impulsività, più ci sarà facile contenerli.

Perciò:

- Non rispecchiamo il loro stato emotivo.
- Gestiamolo controllando le nostre emozioni, rimanendo autorevolmente calmi.
- Parliamo in modo fermo e pacato.
- Non inondiamoli di proposte e richieste: non è facile essere lucidi quando si è preda di emozioni intense. Se comunichiamo velocemente, in modo troppo elaborato e con tanti contenuti, li faremo sentire confusi, e questo aumenterà la loro rabbia. Perché finiremmo per essere NOI, con tutte le nostre parole, a mettere fretta e rendere le cose difficili.

### *Oppositivi e testardi*

Irriducibili e ostinati, puntigliosi e caparbi, i soggetti oppositivi e testardi rifiutano o ignorano le nostre indicazioni, nonostante li si sia trattati con chiarezza e rispetto.

In ogni caso:

- Chiariamo nuovamente i nostri messaggi, ponendo richieste specifiche.
- Nel farlo utilizziamo un tono di voce calmo ma deciso.
- Focalizziamoci sul compito, senza mai prendere l'assenza di compliance come un attacco personale.
- Non permettiamogli di spostare la nostra attenzione su altri argomenti.
- Esplicitiamo le conseguenze legate alla mancata risposta alle nostre indicazioni, ma facciamolo come si trattasse di un'informazione, non di una minaccia.
- Offriamo diverse opzioni, lasciando lo spazio per decidere; spieghiamo quali opportunità abbiano nel caso accettino i nostri suggerimenti, oppure li rifiutino.

### *Disorganizzati e confusi*

La disorganizzazione è uno stato mentale in cui pensieri e sentimenti si presentano così intensi e caotici da compromettere la capacità di elaborazione. In queste condizioni, un soggetto può comportarsi impulsivamente e rappresentare così una minaccia.

Il problema principale sta nella difficoltà di stabilire una linea valida di comunicazione; i soggetti disorganizzati possono pronunciare cascate di parole senza senso, talvolta legate solo da rime e assonanze, oppure emettere suoni, borbottii, lamenti.

Possono ridere senza motivo, mostrarsi spaventati o arrabbiati, specialmente se esposti a un numero eccessivo di stimoli.

Come comunicare in questi casi?

- Innanzitutto, occorre che sia un unico interlocutore a parlare, con voce calma e accompagnata da movimenti lenti. I soggetti disorganizzati non hanno pieno controllo dei loro gesti; il nostro muoverci lentamente, e il tono pacato della nostra voce possono aiutarli a orientarsi, sia fisicamente che emotivamente. Ricordiamo che in un contesto di difficoltà a comprendere i messaggi, la comunicazione non verbale è importantissima.
- Utilizziamo comandi semplici e concreti, perché frasi complesse e istruzioni minuziose possono ulteriormente

confondere, o peggio, essere interpretate come una minaccia. I soggetti disorganizzati sono facili alla distrazione, per questo possiamo stabilire un contatto parlando di qualcosa che attragga la loro attenzione, ad esempio offrendo loro un bicchiere d'acqua.

- Una delle cose che più ci è familiare è il nostro nome; così, una volta appreso quello del nostro interlocutore, ripetiamolo più volte, in modo da ottenere la sua attenzione, prima di riportarlo a un comportamento più adeguato.
- Evitiamo di avvicinarci troppo a un soggetto disorganizzato, ancor meno di toccarlo. Cerchiamo invece di accompagnarlo in uno spazio sicuro, sempre pronti ad affrontare un agito improvviso.

#### *Rivendicativi e polemici*

Ci sono individui votati alle pretese e alle rivendicazioni, convinti d'aver subito torti e ingiustizie. Un fatto di poca gravità accaduto oggi, per loro si innesta su questioni vecchie e mai risolte.

Resistiamo alla tentazione di reagire alla loro incapacità di andare oltre, di lasciar perdere il passato, e riportiamo l'attenzione sul presente.

Quindi:

- Riconosciamo le loro preoccupazioni; spesso questo tipo di soggetti ha bisogno di esprimere frustrazione e scoraggiamento, e in quel momento possiamo essere i soli disponibili; se lo fanno in modo non aggressivo e per un tempo limitato, non c'è problema. Non dichiariamoci però d'accordo o in disaccordo con le loro dichiarazioni, limitiamoci ad ascoltarli, per poi riportarli al problema attuale.
- Scusiamoci. Se abbiamo torto facciamolo. In alcune situazioni può bastare. Tuttavia, sarebbe un errore pensare si tratti di un metodo sempre efficace. Ammettere una colpa potrebbe indurli a pensare di averci intimidito, e di avere così ottenuto il controllo della relazione.

- Meglio allora dire *“Mi sembra sia ancora irritato per quanto accaduto. Vuole che ne parliamo ancora?”* Daremo così all’altro l’opportunità di correggere la nostra comprensione, e se la sua protesta riprenderà in modi legittimi, potremo efficacemente risponderci.

### *Interpretativi*

Vicini ai soggetti rivendicativi e polemici, di cui rappresentano una sorta di evoluzione peggiorativa, ci sono gli individui con più spiccata interpretatività.

Non siamo ancora nel territorio della psicosi, dove dominano deliri e allucinazioni, ma parliamo di quei soggetti convinti d’essere sempre vessati, pronti a incolpare gli altri per ogni cosa, facili a infiammarsi per la costante percezione d’essere bersagli e vittime.

Il loro motto è *“Se c’è un problema, è tutto a causa vostra!”*.

Creano problemi per la loro attitudine al risentimento, all’attribuzione della colpa, al rifiuto dell’autorità, all’ipersensibilità alla critica, alla negazione della responsabilità personale, al timore d’essere vulnerabili, alla convinzione che non vi siano alleati, ma solo nemici.

Sono preda di una profonda insicurezza, perciò rispondono in modo aggressivo a tutto ciò che li spaventa.

Rilassarsi per loro significa esporsi al pericolo.

Per tutti questi motivi, quando proporremo di contenere i toni del confronto, il loro primo pensiero sarà *“Vogliono solo farmi abbassare la guardia e approfittare della mia fiducia”*.

Non sorprendiamoci quindi se, nel mezzo di uno scambio pacato, un soggetto con tratti persecutori improvvisamente si accenda con sospetti e accuse.

Ovviamente l’apparente incoerenza nasconde una sua logica: dato che sbagliare espone alla vulnerabilità, anziché ammettere di aver commesso un errore, il soggetto proietterà la responsabilità sull’altro.

Se provano rabbia, si convincono che gli altri ce l’abbiano con loro.

Se dimenticano qualcosa, accusano gli altri di averlo fatto.

Come un investigatore professionista, passano gran parte del tempo alla ricerca delle conferme ai loro sospetti. Sono convinti che gli altri cospirino, parlino di loro, ridano alle loro

spalle, e paradossalmente, in risposta al loro atteggiamento, gli altri finiranno per comportarsi esattamente come gli "interpretativi" si aspettano.

Se coglieranno la nostra paura, si attenderanno un attacco; questa errata convinzione di "sapere" quel che sta per accadere, li giustificherà così ad aggredire per primi.

Per contenerli e gestirli:

- Manteniamoci a una distanza di un paio di metri, tenendo una posizione angolata, in modo da evitare un confronto "faccia a faccia".
- Siamo consapevoli del verbale e nonverbale del soggetto e insieme dell'ambiente intorno a noi, senza mai abbassare la guardia.
- Essere troppo amichevoli può essere pericoloso quanto minacciare; facciamo attenzione se l'atmosfera si fa troppo rilassata, perché l'interpretativo potrebbe improvvisamente accendersi.
- Distinguiamoci: chi vive in una realtà persecutoria si sente più al sicuro quando il suo interlocutore tiene una posizione emotivamente riservata, anziché calda e amichevole. Non proviamo a ingratiarci il soggetto.
- Siamo consapevoli dei nostri punti deboli; cercheranno di provocarci, e se perderemo il controllo reagendo, giustificheremo i loro pensieri e il loro comportamento.

Abbiamo così descritto un'ampia tipologia di casi problematici, magari non inquadrabili nei manuali di psichiatria ma capaci di rendere complicato il nostro lavoro. Nel prossimo capitolo, completeremo il tema dei soggetti difficili analizzando le patologie mentali e le conseguenze dell'abuso di sostanze.

CAPITOLO 10  
DISTURBI PSICHIATRICI E DIPENDENZE

## La storia

Stamattina è venuta mia sorella Angela, l'unica con cui riesco ancora a parlare.

Ma da oggi ho chiuso anche con lei, perché si è presentata alla porta con due vigili urbani.

Due finti vigili urbani.

Mi hanno detto che erano tutti preoccupati per me, anche i vicini che non mi vedevano uscire di casa da più di un mese.

I vicini di casa! Quella coppia di vecchi pagati per sorvegliarmi.

Ho cercato di dire che stavo bene, che non avevo bisogno di andare in ospedale.

Poi ho capito che era inutile scappare. Loro mi avrebbero trovata, e sarebbe stato ancora peggio.

Sono almeno sei anni che mi hanno scelta per i loro esperimenti.

Hanno cominciato con la droga, d'accordo con il padrone del bar sotto casa dove facevo colazione ogni mattina. Poi hanno approfittato di me, e mi hanno inserito dei microchip sotto la pelle, in modo da potermi controllare. Ho provato a toglierli con un coltello, ma sono troppo profondi da raggiungere.

Ho combattuto, ho cercato di resistere. So di averli fatti arrabbiare quando ho staccato tutti i fili, il telefono, la luce, il televisore, e poi ho schermato le finestre con la pellicola di alluminio, in modo che gli impulsi non riuscissero a entrare.

Ma loro si sono vendicati.

Mi hanno mandato le voci, voci che dicevano cose bruttissime di me, che non mi lasciavano dormire.

Ho provato a denunciarli ai carabinieri, ma non è servito a niente. Il brigadiere è stato gentile e sbrigativo, e mi ha detto che era tutta una questione di stress. Non credo fosse d'accordo con gli altri, solo che non aveva tempo da perdere con una come me.

Ma da qualche tempo nella mia testa sta succedendo qualcosa di strano.

Ci sono sempre le voci cattive, ma insieme sono comparse le voci buone, che mi consolano, che mi dicono che ce la farò.

Adesso sono qui, in pronto soccorso, aspettando che un medico venga a visitarmi.

Intanto si avvicina un'infermiera, che mi dice che mi deve provare la pressione.

La sua faccia non mi piace per niente. Sono sicura che non è davvero un'infermiera, è una di loro, e questo mi mette addosso il panico.

Scuoto la testa, mentre le voci cattive mi dicono di stare calma.

E subito dopo l'infermiera, la falsa infermiera, mi chiede perché annuisco con forza.

Non lo sa, ma le voci buone mi hanno appena avvertito di stare attenta, che quella donna che vuole provarmi la pressione ha in mano un'arma.

Devo colpire per prima, se non voglio morire. Tra le sue mani colgo un bagliore di metallo. Le voci buone hanno ragione... le voci buone vogliono salvarmi...

Afferro l'asta della flebo e colpisco.

### Patologie mentali, abuso di sostanze e condotte aggressive

Nel lavoro di ogni giorno non è raro dover affrontare comportamenti all'apparenza bizzarri e immotivati; in questi casi è vitale comprendere se appartengano a soggetti emotivamente scossi, affetti da una patologia psichiatrica o sotto l'effetto di alcol o sostanze d'abuso.

Nell'ambito della malattia mentale, i disturbi di personalità sono molti; ma alcuni portano più facilmente di altri allo scontro e al conflitto. Motivo per il quale è opportuno conoscerne le caratteristiche, e quali siano le modalità più efficaci di affrontarli.

#### *Il disturbo borderline*

Si tratta di uno dei disturbi di personalità più diffusi, caratterizzato da impulsività, gesti ricorrenti di autolesionismo e instabilità affettiva; spesso il borderline manifesta anche una rabbia immotivata e intensa, che fatica a controllare, e sotto stress può presentare idee persecutorie e momenti di confusione.

Per gestire il paziente borderline:

- Disinneschiamo la sua emotività attraverso la comprensione e l'ascolto attivo.



- Parliamo con un tono di voce calmo e rassicurante.
- Tranquillizziamolo dichiarando che può ottenere aiuto, e che noi ci impegneremo ad appoggiarlo.
- Non ci facciamo cogliere impreparati dagli improvvisi e intensi cambiamenti emotivi, tipici del disturbo.

### *Le personalità inadeguate e dipendenti*

Le personalità inadeguate e dipendenti sono incapaci di affrontare situazioni di stress emotivo, fisico e sociale; alle spalle hanno una storia di insuccessi scolastici e le loro prestazioni al lavoro sono sempre state povere, tanto da condurli a ripetuti licenziamenti.

Si vedono perdenti e falliti, da ciò il rischio che un momento di crisi si trasformi, per loro, in opportunità di rivalsea.

Per gestire soggetti con queste caratteristiche:

- Forniamo loro accettazione e comprensione non accompagnate da critiche e giudizi.
- Aiutiamoli a trovare una soluzione, senza che ciò appaia come l'ennesimo fallimento.
- Almeno in prima battuta, evitiamo di coinvolgere parenti ed amici; farlo potrebbe provocare imbarazzo e rinnovare passate esperienze di fallimento; messi di fronte a chi ricorda loro frustrazioni e insuccessi, potrebbero automaticamente sentirsi spinti allo scontro, oppure ad irragionevoli "gesti dimostrativi".

### *Le personalità antisociali*

L'antisociale ignora sistematicamente i diritti degli altri, e lo fa fin da ragazzo; è impulsivo, irritabile e aggressivo, incapace di conformarsi alle norme del vivere civile; non bada alla sicurezza propria e degli altri, e non mostra alcun segno di rimorso per le proprie mancanze.

I soggetti antisociali non hanno la capacità di stabilire un valido attaccamento agli altri, piuttosto tendono a utilizzarli, a sfruttarli per i propri bisogni.

Partendo da queste premesse, per gestire una personalità antisociale possiamo seguire tre differenti strade:

- La prima prevede un approccio razionale, non critico e orientato alla soluzione del problema, con domande del tipo "*In che modo ferire e danneggiare gli altri può portarle un beneficio?*".
- La seconda mira a stabilire un rapporto, condividendo in modo neutro le critiche, senza aderire alle posizioni del soggetto. Frasi opportune possono essere: "*Certo non è sempre facile trovare chi capisca quanto possa essere dura la realtà*".
- La terza e ultima proposta, pone l'accento sulla nostra preoccupazione, ma insieme dichiara il nostro impegno: "*So che ci vuole un sacco di tempo per risolvere il suo problema, ma stiamo facendo il possibile*".

Le modalità appena citate, hanno lo scopo di evitare un confronto diretto, cui il soggetto antisociale generalmente risponde con rabbia e aggressività.

Altri suggerimenti invitano:

- A ricordare che il soggetto è autocentrato e cerca sempre di fare cose di guadagno per sé stesso.
- A non ingannarlo: l'antisociale è abituato a manipolare, e quindi è ipersensibile al tentativo d'essere pilotato e non avere il controllo.
- A promettergli perciò solamente quello che possiamo mantenere.

### *Il disturbo istrionico*

L'istrionico rientra tra le personalità dai comportamenti "drammatico-imprevedibili". A disagio in situazioni nelle quali non è al centro della scena, l'istrionico cerca di utilizzare l'aspetto fisico per attirare l'attenzione, con atteggiamenti provocanti e seduttivi. Le sue emozioni sono mutevoli, superficiali e teatrali. Altra caratteristica è la suggestionabilità, la facilità con cui viene influenzato dagli altri e dalle circostanze.

La teatralità e la drammatizzazione come modalità privilegiata di comunicazione suggeriscono un atteggiamento di ascolto e di rispetto. Ma allo stesso tempo dobbiamo restare focalizzati sulla soluzione del problema, evitando un eccessivo coinvolgimento emotivo.

Durante la comunicazione può esserci utile ricorrere alla parafrasi, riformulando razionalmente il contenuto delle sue affermazioni, i fatti, i dettagli, la sostanza, senza riprendere la parte emotiva.

### *Il disturbo narcisistico*

Il narcisista è un soggetto che ha un senso grandioso della propria importanza; crede di essere "speciale", unico, e di poter essere compreso solo da persone speciali.

Approfitta degli altri per raggiungere i propri scopi, e non ne prova rimorso; vive gli affetti come un predatore, che poco si impegna ma pretende di ricevere più di quello che dà.

Nonostante il senso di superiorità, prova spesso invidia, ed è generalmente convinto che gli altri provino lo stesso sentimento nei suoi confronti.

Possiamo gestire il soggetto con personalità narcisistica facendo leva sul suo bisogno di attenzione; nel parlare con noi, è facile che assuma maggiore familiarità del dovuto, attendendosi lo stesso da noi.

In ogni caso manteniamo un atteggiamento di rispetto e poniamo attenzione al rischio di una possibile reazione rabbiosa, facile se avrà l'impressione di essere sottovalutato.

### *La depressione maggiore*

Con il disturbo depressivo maggiore, entriamo in una categoria di malattie mentali più gravi; si tratta di una patologia dell'umore, caratterizzata da episodi di profonda tristezza accompagnati da un'autostima bassa o assente, e dalla totale perdita d'interesse o piacere nelle attività normalmente gradite.

Con un soggetto depresso, il rischio maggiore è ovviamente quello dell'autolesionismo, anziché quello della violenza agita su altri.

Può comunque capitare che la scelta del depresso coinvolga vittime innocenti, motivo per il quale è importante prestare la massima attenzione.

Nell'affrontare un soggetto in preda a una grave depressione, dobbiamo assumere un atteggiamento simile a quello di un genitore accogliente e preoccupato.

Considerata la frequente presenza di un rallentamento sul piano cognitivo, dobbiamo concedere il tempo di comprendere le informazioni e rispondere.

Le domande devono essere aperte, e le risposte non vanno forzate, accettando pause anche protratte; ma, nel caso il silenzio si prolunghi eccessivamente, occorre riformulare le questioni in termini più diretti.

Dobbiamo riuscire a restituire, riflesse ma insieme dotandole di un senso e un significato, quelle emozioni di rabbia e paura spesso mascherate. Riconoscerle farà capire al soggetto che lo stiamo ascoltando, e che siamo in grado di aiutarlo.

Infine, rassicuriamolo ogni volta che ne avvertiamo la necessità o la richiesta, diretta o implicita.

### *La schizofrenia paranoide*

La schizofrenia si distingue dal disturbo paranoide di personalità per la qualità e la gravità dei sintomi.

Centrale è la convinzione del soggetto d'essere perseguitato: fatti, comportamenti e comunicazioni vengono interpretati come la prova di un complotto; in preda a un delirio di persecuzione o sulla spinta di allucinazioni uditive, non è raro che lo schizofrenico aggredisca le persone che crede nemiche.

Gestire una comunicazione con lui, deve tener conto soprattutto della tendenza al distacco interpersonale, fondata sulla sospettosità e sul timore d'essere ferito.

È opportuno allora:

- Iniziare il dialogo in un modo logico, razionale e non emotivo. Manteniamo la voce calma, chiedendo quale sia il suo punto di vista.
- Parafrasiamo ciò che abbiamo udito, senza commenti e coloriture emozionali.
- Aspettiamoci reazioni di rabbia e rifiuti senza scomporci, chiedendo anzi chiarimenti, e rassicurandolo che noi non seguiamo le regole di chi non lo rispetta; anzi, che siamo a sua disposizione proprio per trovare insieme una soluzione.

- Evitiamo di avvicinarci troppo rapidamente, sia dal punto di vista fisico che emozionale, perché potremmo spaventarlo.
- Permettiamogli di sfogarsi, perché questo riduce la sua rabbia e la sua paura. Se però lo sfogo non accenna a diminuire di intensità, distraiamolo, cambiando argomento di conversazione.
- Mostriamo sempre rispetto e interesse.
- Focalizziamoci sulla soluzione del problema, sempre attenti a non criticare.

### *L'abuso di sostanze e alcol*

La relazione tra droghe e violenza è provata per alcune sostanze, in particolare per l'alcol, con il suo effetto disinibente. Va però detto come il consumo di droghe sia di frequente associato a quello dell'alcol stesso, potenziandone le conseguenze

Oltre all'effetto diretto delle sostanze d'abuso, i comportamenti violenti possono poi essere legati all'astinenza e all'urgente bisogno di entrarne in possesso.

Volta a volta, le regole da applicare per descalare la rabbia sono quelle già descritte per individui con comportamenti improntati a opposizione, alla polemica e alla rivendicazione fino alla paranoia; in particolare andranno attivate le tecniche per affrontare soggetti emotivamente labili, disorganizzati e confusi.

Essere vittima di un attacco verbale o fisico, commesso da una persona sotto l'effetto dell'alcol, è due volte più frequente di quanto accade per l'abuso di altre sostanze. È soprattutto la cronica dipendenza ad aumentare il rischio.

I segni dell'intossicazione da alcol comprendono:

- Il farfugliamento, con eloquio impastato, e la difficoltà a produrre un pensiero intellegibile.
- L'instabilità e la mancanza di coordinazione motoria.
- L'incapacità di focalizzare lo sguardo.
- Il volto arrossato con iperemia congiuntivale.
- L'odore di alcol dall'alito e dalla traspirazione.

Oltre all'alcol, comportamenti violenti possono essere indotti da metanfetamina, ecstasy, cocaina e crack, stimolanti che inducono in chi li assume uno stato di agitazione e allarme, timori persecutori e l'incapacità di controllare la propria rabbia e gli impulsi violenti.

### Altre sostanze d'abuso

#### *Marijuana e hashish causano:*

- Una percezione sensoriale esaltata, di tipo visivo, uditivo e tattile.
- La difficoltà di concentrazione e memoria.
- Un aumento della pressione e della frequenza cardiaca.
- L'iperemia congiuntivale.
- Una minor coordinazione motoria e un aumento dei tempi di reazione.
- La distorsione del contenuto del pensiero in chiave persecutoria.

#### *Barbiturici e benzodiazepine portano:*

- Sonnolenza.
- Farfugliamento ed eloquio impastato.
- Mancanza di coordinazione motoria e vertigini.
- Deficit di memoria e confusione.
- Respiro rallentato e diminuzione della pressione arteriosa.
- Depressione.

#### *Metanfetamina, ecstasy, cocaina e altri stimolanti*

- Euforia.
- Eloquio accelerato.
- Irritabilità e irrequietezza motoria.
- Negli utilizzatori per inalazione, congestione nasale e danni della mucosa.
- Aumento della frequenza cardiaca, della pressione arteriosa e della temperatura.
- Diminuzione dell'appetito e perdita di peso.
- Insonnia e convinzioni persecutorie.

Tra gli stimolanti, la metanfetamina è sostanza particolarmente pericolosa, per la rapida dipendenza che crea, per il suo costo contenuto e l'ampia diffusione.

### *Oppiacei*

Gli oppiacei sono narcotici e antidolorifici naturali derivati dall'oppio, o prodotti sinteticamente. La categoria comprende morfina, codeina, eroina, metadone e ossicodone.

I segni dell'abuso comprendono:

- Sedazione.
- Depressione.
- Confusione.
- Rallentamento nel ritmo del respiro.

### *Allucinogeni*

La più comune sostanze di questo gruppo è l'LSD, e il loro cronico utilizzo comporta:

- Una percezione della realtà gravemente distorta.
- Allucinazioni.
- Tremori.
- Aumento della frequenza cardiaca e della pressione arteriosa.

### *Inalanti*

Si tratta di sostanze assai diverse tra loro e facilmente reperibili, in colle, diluenti e prodotti per la pulizia della casa. Inalati, producono una breve intossicazione e una perdita delle inibizioni. A lungo termine danneggiano in modo irreparabile cervello, fegato e reni.

CAPITOLO 11  
SITUAZIONI DIFFICILI



## La storia

Tra poco crollerò, lo sento.

Per questo cerco di non pensare a niente.

Fisso il pavimento, in silenzio, seduto davanti alla porta della rianimazione.

Il medico esce, si toglie guanti e mascherina e si siede accanto a me.

Mi chiede come sto, e io invece di rispondergli gli racconto che mia madre fa l'insegnante, e che mio padre invece fa l'infermiere; mi ha sempre detto d'avere scelto il lavoro più bello del mondo, perché curi le persone, ci parli, le fai star bene.

Papà non l'ho mai sentito lamentarsi, nemmeno dei turni di notte.

Li faceva quando ero piccola, e allora capitava che mi addormentassi senza di lui; ma sapevo che al mio risveglio l'avrei trovato, sorridente, con la colazione pronta e le brioches ancora calde, comprate al bar dell'ospedale.

Il medico annuisce, come a dirmi di andare avanti, di raccontargli tutto.

E io ubbidisco, lo sguardo sempre a terra...

Saranno stati i racconti, la passione di mio padre, o la mia voglia di un lavoro sicuro, e mi sono trovata in mano il modulo d'iscrizione a scienze infermieristiche.

L'esame di ammissione l'ho passato senza fatica, ma arrivata al secondo anno... non è tanto l'impegno dello studio, o lo stress degli esami; è il rapporto con i tutor e gli infermieri, è la vita dei pazienti, la loro sofferenza, la speranza, la paura.

Ero al primo giorno di tirocinio in geriatria quando Bruno è morto.

Lo conoscevo da sempre, era amico di mio nonno, e quando gli ho dato la notizia è scoppiato a piangere. Non mi aspettavo di provare tanto dolore: per Bruno, per mio nonno e anche per me, che mi illudevo d'essere pronta.

Per fortuna c'era mio padre ad ascoltarmi, a provare a dare un senso a quello che sentivo.

Mio padre... mio padre che ora sta lottando per non morire.

Non so nemmeno cos'è successo, solo che stava a casa di Giovanni, un paziente in cura al centro di salute mentale. Gli ha portato la terapia, come faceva tutti i giorni.

Lui gli ha detto di entrare, ma poi si è messo a urlare che volevano avvelenarlo, e in mano aveva una tanica di benzina.

Giovanni è uscito praticamente illeso.

Mio padre no.

È rimasto intrappolato dalle fiamme, e quando sono riusciti a tirarlo fuori le ustioni gli coprivano più di metà del corpo.

So che non ce la farà, che non lo sentirò più ripetermi che quello dell'infermiere è il lavoro più bello del mondo.

Non credo che finirò il mio tirocinio.

### Affrontare situazioni "difficili"

Assistere e curare è sempre un compito impegnativo. Perché la malattia rende fragili, e la fragilità innesca emozioni primitive di difesa, come la paura e la rabbia.

Per questo, insieme alla competenza tecnica, dobbiamo possedere la capacità di far fronte alle situazioni difficili, quelle in cui le abilità di comprensione e comunicazione fanno la differenza.

Nella nostra attività professionale, il paziente è una sorta di cliente dalle esigenze del tutto particolari. Ciò non significa seguire automaticamente il motto, coniato da Gordon Selfridge nel 1947, *"il cliente ha sempre ragione"*. Chiaramente il nostro paziente non ha sempre ragione, può fare richieste irragionevoli e avere aspettative irragionevoli.

In ogni caso ha sempre diritto a due cose: essere trattato come un soggetto importante, le cui opinioni, i bisogni, le volontà meritano tutta la nostra attenzione; e ricevere il massimo sforzo da parte nostra, anche se le sue attese, i suoi bisogni e la sua volontà non possono essere del tutto praticabili.

### Comprendere

Ancor prima delle tattiche o delle tecniche più appropriate per gestire un paziente, bisogna ricordare i suoi bisogni fondamentali e ciò che si aspetta da noi, a cominciare da:

- *La comprensione e il riconoscimento* dei suoi bisogni e delle sue aspettative, attraverso l'ascolto.
- *L'impegno e lo sforzo*, che deve emergere nel nostro comportamento, al di là della semplice professionalità.
- *La risoluzione dei problemi*, che l'hanno portato alla nostra attenzione. Anche nel caso in cui non sia possibile, possiamo creare una percezione positiva occupandoci di altre sue necessità, magari meno scontate.
- *La proposta di scelte ed opzioni*, così da non sentirsi totalmente privo di controllo.
- *La coerenza, l'affidabilità e la prevedibilità*, che trasmettono un senso di fiducia in un momento complesso come quello della malattia.
- *Una ragionevole semplicità*: ricordiamoci sempre che i pazienti non sono tecnici, non hanno bisogno di complicati giri di parole ma solo di una comunicazione diretta ed efficace.
- *La rapidità e l'efficienza* nel gestire una situazione che, a prescindere dalla gravità del quadro, comporta sempre ansia e insicurezza.
- *La riservatezza* nel trattare dati e informazioni sensibili.
- *La sensazione di unicità ed importanza*, su cui deve sempre contare nel suo rapporto con noi.

### Come affrontare momenti complicati

Per capire come affrontare al meglio situazioni difficili che possono metter a repentaglio la nostra sicurezza e quella dei nostri colleghi o degli altri pazienti, prendiamone in considerazione alcune tra le più comuni.

#### *Davanti a un atteggiamento negativo, legato a esperienze passate*

Pensiamo a un paziente in attesa di essere visitato; è già stato nel nostro ambulatorio e conserva un brutto ricordo dell'esperienza, cosa che lo rende ostile e a tratti sgradevole. Come trattare con pazienti o familiari condizionati da preconcetti, giustificati o meno?

Le tecniche più efficaci da utilizzare sono:

- *L'ascolto attivo*, che ci permette di cogliere realmente ciò che l'altro cerca di comunicare.
- *Non abboccare all'amo*, che significa non abbassarsi mai al livello di chi ci insulta. Si tratta di una delle tecniche più importanti quando abbiamo a che fare con un paziente o un familiare arrabbiato. È fondamentale non rispondere ai commenti e alle provocazioni, utilizzando invece dichiarazioni di empatia.
- *Mettere in pratica il "modo neutro"*, una forma indiretta per riconoscere qualcosa al paziente senza mostrare di essere d'accordo o in disaccordo con lui. Un'affermazione utile inizia con *"C'è chi pensa che..."*, oppure *"Alcuni pensano che..."*. Un'altra tecnica si fonda sulla domanda *"Quando?"*: *"Quando ha cominciato a pensare che..."* riassumendo poi i punti critici della contestazione. Se ad esempio un paziente ci accusa di non esserci presi cura di lui con un: *"Se lei si fosse occupato seriamente del mio caso..."*, possiamo rispondere *"Quando ha cominciato a pensare che non stava ricevendo le attenzioni di cui aveva bisogno? Anche una dichiarazione come "Lei ha ragione" può talvolta sorprendere un paziente arrabbiato. Soprattutto se pronunciata con tono empatico e subito seguita da una proposta;*
- *Rifocalizzare*, cioè riportare la conversazione al tema originale. Quando ad esempio un paziente si lamenta per i lunghi tempi di attesa, può capitare che generalizzi e si lasci andare a critiche più ampie sul nostro operato o su quello della struttura per la quale lavoriamo. Rifocalizzando aiuteremo il paziente a spostare la sua attenzione lontano dalla rabbia e verso la soluzione del problema.

### *Spiegare regole e procedure*

Non sempre è facile comprendere e rispettare le politiche e le procedure di un servizio, soprattutto quando entrano in gioco dinamiche emotive, come ad esempio il bisogno di stare accanto al familiare ricoverato, oltre l'orario consentito. Spiegare le ragioni di una regola diminuisce le probabilità di conflitto, e per farlo possiamo ricorrere ad alcune tecniche come:

- *Utilizzare il colpo preventivo:* si tratta di un termine rubato all'ambiente militare, e nel contatto con il paziente o i suoi familiari significa anticipare un possibile problema riconoscendolo quando ancora non è stato evidenziato. Per esempio, se un paziente ha aspettato a lungo, scusiamoci per il ritardo utilizzando frasi empatiche, ancor prima che il soggetto si lamenti. Questo mostrerà la nostra comprensione e preoccupazione per la sua frustrazione.
- *Adottare un linguaggio semplice:* è facile dimenticare che i pazienti/familiari possono non capire acronimi e termini che utilizziamo ogni giorno e che diamo per scontati. Utilizzare un linguaggio semplice significa tradurre il nostro "tecnicismo" in qualcosa che chiunque possa comprendere. Ricordiamo poi che le emozioni riducono la capacità di interpretare astrazioni, allusioni e metafore.
- *Fare un piccolo gesto che vada al di là del nostro dovere:* il paziente, anche quello più difficile, è sempre sensibile a un'azione che vada oltre il nostro semplice dovere: l'offerta di un cuscino, una coperta, l'indicazione dell'esistenza di un distributore di bevande, sono solo alcuni esempi di gesti capaci di allentare la tensione e creare un'alleanza.

### *Davanti a una barriera linguistica*

Una delle sfide sempre più frequenti nel servizio a un paziente e a un suo familiare è legata alla presenza di una barriera linguistica.

In questi casi è fondamentale:

- *Privilegiare* parole di uso comune.
- *Utilizzare domande esplorative*, volte a chiarire i bisogni, i sentimenti e i desideri; domande semplici, che esplorino un problema alla volta, in modo da non travolgere il nostro interlocutore. È importante suddividere la conversazione in brevi passi, utilizzare frasi corte e interrogativi, perché una persona che deve comprendere una lingua diversa dalla propria ha già molto a cui pensare, e concentrarsi su un piccolo pezzo alla volta può essere di grande aiuto.

- *Riassumere la conversazione*, una tecnica che può essere utilizzata sia durante che alla fine di un colloquio, e comporta una breve riepilogo delle parti critiche del confronto. È importante perché in un dialogo si dà per scontato che entrambi gli interlocutori abbiano inteso le cose allo stesso modo. Ma molto spesso ciò non accade, e se la cosa non viene affrontata subito, può dare origine a problemi.

In ogni caso, la dote più efficace da mettere in campo è la pazienza.

Oltre a non mostrare apertamente alcun segno di frustrazione, è opportuno evitare un tono di voce più alto del necessario, ricordando che davanti a una barriera linguistica siamo portati inconsapevolmente a gridare.

#### *Davanti a un atteggiamento di minaccia*

Quando alcuni soggetti si arrabbiano, utilizzano la postura e i gesti per apparire minacciosi, mettere all'angolo o far sentire a disagio il proprio interlocutore.

Se un paziente entra nel nostro spazio personale, ci pone davanti a una scelta: arretrando, manderemo il messaggio d'avere paura e che l'altro può controllare la situazione. Avanzando anche noi, fronteggiandolo, correremo il rischio concreto di un'escalation; e nel caso di un contatto fisico, anche accidentale, di un'azione violenta.

Interrompere il contatto oculare e ruotare di 90° ci metterà in una posizione meno "confrontativa", senza apparire sottomessi.

In casi come questo *la distrazione* è una tecnica importante, e consiste nel dirigere l'attenzione dell'altro su un monitor, uno stampato, un oggetto che abbia attinenza con il tema della contestazione.

Ad esempio, affrontati da chi si lamenta di non sapere nulla dei suoi esami, potremo spostare la sua attenzione mostrandogli una cartella che abbiamo in mano, rispondendo che stiamo andando a sollecitare il laboratorio. E mentre ci spostiamo aggiungere che se non avremo un rapido riscontro, manderemo qualcuno a ritirare i referti.

### *Gestire chi esibisce la sua rabbia "in pubblico"*

In strutture ad accesso libero, come un pronto soccorso o un ambulatorio, è possibile dover affrontare un paziente o un accompagnatore che approfitti della presenza di un "pubblico" per manifestare il suo disappunto, cercando di coinvolgere i presenti.

La possibilità di condividere la propria frustrazione con altre persone aumenta l'intensità e la durata delle rivendicazioni, ecco perché in questi casi è opportuno:

- *Comunicare con lui in modo empatico*, che non significa essere d'accordo con ciò che dice, ma comprendere il problema e il disagio. Frasi opportune sono *"So che può essere scoraggiante dover compilare tutti questi moduli"* o *"Immagino sia frustrante dover ripetere ciò che ha già raccontato al mio collega"*. La chiave per una efficace dichiarazione di empatia consiste nell'essere specifici, nel chiamare l'emozione per nome (irritazione, delusione, avvillimento...) e identificarne la fonte.
- *Farlo sentire importante*, utilizzando un approccio paradossale. *"Con tutte queste persone non riesco a capir bene quello di cui ha bisogno"* è un'affermazione paradossale, perché non sono certo gli altri a rappresentare il problema. E a questa facciamo seguire un invito *"Se viene con me potrò ascoltarla senza tutta questa confusione"*, e un ultimo passaggio di attenzione ai suoi interessi *"... Non vorrà che la gente sappia delle sue questioni personali!"*.
- *Sottolineare il valore della riservatezza*: anche se è il soggetto stesso a scegliere di esprimere la propria insofferenza in pubblico, sappiamo che tutti sono interessati alla privacy. Ricordiamoci che, finché ci sarà un pubblico pronto ad ascoltare, il nostro interlocutore sarà spinto a esibirsi, alla ricerca del sostegno degli altri: proponendogli di continuare la conversazione in un luogo più riservato e lontano da orecchie indiscrete, potremo riuscire a placarlo, aprendo la strada ad un dialogo costruttivo.

È infatti comune che un soggetto arrabbiato tenda a calmarsi se lasciato solo alcuni minuti: dopo aver raggiunto una stanza o una zona più tranquilla può essere

utile che ci allontaniamo per qualche istante con la scusa di un documento da recuperare, lasciando alla rabbia il tempo di scemare.



CAPITOLO 12  
QUANDO LE PAROLE NON BASTANO

## La storia

Oggetto: comunicazione notizia di reato redatta ai sensi dell'art. 347 c.p.p. a carico di:

- SANDRO VERDI, immune da precedenti di polizia
- FRANCESCO VERDI, pluripregiudicato

Si comunica che alle ore 12,10 circa di mercoledì 17.10.2018 il personale dipendente, su richiesta telefonica del pronto soccorso, interveniva presso il nosocomio in quanto, nel cortile retrostante il pronto soccorso stesso, era stato rinvenuto il cadavere di un uomo, poi identificato per ANTONIO VERDI, padre dei due indagati.

Vani erano risultati i tentativi di rianimazione ad opera del personale della locale Croce Rossa e del pronto soccorso, tanto che il medico di turno alle ore 11,45 aveva constatato il decesso dell'uomo, al momento non ancora identificato.

Da una prima ricostruzione, attraverso l'assunzione delle persone informate sui fatti, emergeva che l'evento era compatibile con la morte per arresto cardio-circolatorio dello stesso ANTONIO VERDI.

In particolare, quest'ultimo, attorno alle ore 11.00 circa, mentre si trovava presso la sala di attesa del locale pronto soccorso (dove era giunto alle ore 08,30 a mezzo di autolettiga e gli era stato assegnato il codice bianco) unitamente al proprio FIGLIO SANDRO, riusciva ad allontanarsi senza che questi se ne accorgesse.

Una volta che SANDRO VERDI apprendeva quanto successo al suo familiare, iniziava a dare in escandescenze accusando il personale sanitario di turno, colpevole a suo giudizio di avere trascurato il proprio genitore. Alla presenza degli operatori che cercavano di riportarlo alla calma, SANDRO VERDI proferiva frasi altamente minacciose nei confronti dei sanitari, alternandole con frasi accusatorie verso sé stesso, per avere perso di vista il proprio familiare.

In tale frangente, SANDRO VERDI, con un violento pugno, rompeva il telefono posto nell'ufficio del medico del pronto soccorso.

Alle ore 16,15 circa, mentre due degli operatori che si trovavano sul posto, ovvero operante 1 e operante 2, si apprestavano ad accompagnare il predetto SANDRO VERDI

presso questi uffici con lo scopo di escuterlo in merito ai fatti di cui sopra, in quanto sembrava essersi calmato e appariva collaborativo, all'uscita della sala d'attesa del pronto soccorso incontravano casualmente suo fratello FRANCESCO VERDI.

Alla vista di quest'ultimo, SANDRO VERDI gli gridava "*Ci hanno ammazzato il papà*" e contemporaneamente si scagliava contro la porta di accesso del *triage*, colpendola con violenti calci, con il verosimile scopo di entrare per raggiungere ed aggredire il personale sanitario.

Il tentativo del predetto veniva interrotto dall'intervento dei due operatori, ma il fratello FRANCESCO, dopo avere afferrato una piantana, la scagliava contro la vetrata del *triage*, danneggiandola gravemente.

A quel punto, i vari pazienti ed i molteplici accompagnatori che si trovavano in quel momento nella citata sala d'attesa fuggivano verso l'esterno, mentre gli operatori si prodigavano nel cercare di contenere la furia distruttiva dei due soggetti. Questi ultimi venivano bloccati alcuni minuti più tardi con l'ausilio di altro personale che nel frattempo stava effettuando i rilievi e gli accertamenti relativi al decesso di ANTONIO VERDI.

A causa dell'evento di cui sopra, come risulta dalla relazione del medico coordinatore *pro tempore* del pronto soccorso, fino alle ore 19.30 seguenti il pronto soccorso era rimasto attivo solo per i pazienti che si erano lì recati con i propri mezzi, mentre le ambulanze venivano dirottate verso altri ospedali.

### Impariamo a difenderci

Può accadere che, pur con il miglior approccio relazionale e le strategie più efficaci di comunicazione, non sia possibile disinnescare un comportamento aggressivo impedendo che evolva in un'azione violenta.

Quando ciò accade, occorre essere preparati a difendersi o a fuggire, perché se un aggressore ha già deciso di far male a noi o a qualcuno dei nostri colleghi, il conflitto non potrà mai terminare serenamente.

Avere una perfetta conoscenza del proprio ambiente di lavoro è un elemento chiave per fronteggiare la violenza.

Davanti a un'escalation aggressiva, dobbiamo studiare la stanza dove ci troviamo, alla ricerca delle vie di fuga, o di qualcuno che ci possa aiutare.

I colleghi rappresentano una risorsa importante, non solo nell'affrontare un evento critico, ma per uno scambio sulle esperienze, volto a identificare le migliori strategie da applicare in caso di bisogno.

### In pericolo

Immaginiamo una situazione in cui ci troviamo di fronte a un paziente arrabbiato.

Nonostante abbiamo impiegato ogni tecnica verbale e non verbale di contenimento, la sua collera sta per esplodere: il suo volto ha cambiato colore, le vene del collo e delle tempie sono turgide e pulsanti, stringe i pugni mentre urla le proprie ragioni. Ormai abbiamo la certezza che nel volgere di pochi secondi entrerà nel nostro spazio e cercherà di aggredirci.

All'attacco dell'altro, il nostro organismo reagisce attivando il riflesso "fight or flight": l'adrenalina in circolo porta all'aumento della frequenza cardiaca, come pure alla modificazione della respirazione.

Ma non dobbiamo smettere di parlare.

E nel frattempo, cerchiamo di controllare il nostro respiro.

Per farlo, imponiamoci di inspirare profondamente attraverso il naso; contiamo fino a quattro, poi tratteniamo il fiato contando fino a due, poi di nuovo fino a quattro mentre espiriamo.

Potrà sembrare una tecnica semplice, artigianale, ma funziona.

Ci aiuterà a rilassare il corpo, a evitare che l'iperventilazione possa annebbiare i nostri pensieri, ostacolando la capacità di analizzare le opzioni praticabili; va aggiunto che per adottare la tecnica in una situazione reale, è opportuna una preparazione di allenamento allo stress, da praticare personalmente.

### Questione di istanti

Davanti a un'aggressione, la mente esplora ogni possibile alternativa.

Se ci siamo preparati, e abbiamo progettato una risposta, tutto ciò che dobbiamo fare è mettere in atto il nostro piano.

Non c'è articolo scientifico, volume o pubblicazione sul tema della violenza sul posto di lavoro, che non sottolinei la necessità della formazione.

È determinante ipotizzare scenari e soluzioni, sulla scorta delle esperienze capitate a noi, ai nostri colleghi e ai collaboratori.

Chiediamo la loro opinione su cosa abbia innescato gli episodi che hanno vissuto, come hanno reagito, che risultato hanno avuto.

Quindi riflettiamo su come noi avremmo risposto alle stesse sollecitazioni.

Un individuo in preda alla rabbia aggredisce dopo una serie di tipici passaggi mentali: per prima cosa cerca di giustificare le proprie azioni, quindi considera le diverse possibilità e le conseguenze, infine valuta le proprie capacità, al fine di attaccare.

Il nostro obiettivo è quello di contrastare l'escalation, comunicando che non c'è giustificazione per un'aggressione, che esistono alternative per risolvere i problemi senza usare la forza, e che le conseguenze di un attacco non potranno che peggiorare la situazione.

E mentre teniamo viva la comunicazione, non smettiamo mai di osservare il soggetto:

- Ha un'arma in mano? Oppure ci sono oggetti vicino a lui che potrebbe utilizzare per colpirci? Ricordiamoci però che togliere o spostare oggetti davanti a lui potrebbe essere interpretato come un segnale, la prova che ci stiamo preparando a combattere; ragion per cui sarebbe meglio che non ce ne siano affatto, oppure rimuoviamoli in modo non evidente.
- C'è lo spazio per convincerlo ad abbandonare il proposito di un'aggressione, o l'unica possibilità è per noi quella di fuggire?
- Abbiamo già avuto a che fare con il soggetto in precedenza, ha già manifestato una tendenza ad andare in collera? Se ci è già capitato di dar fondo alle nostre capacità nel gestirlo, potete utilizzare nuovamente le stesse tecniche.

- Che tipo di abiti stiamo indossando? Abbiamo uno stetoscopio o qualunque altra cosa intorno al collo, come ad esempio una catenina o una collana?

Una volta iniziata l'aggressione, se l'altro ci balza addosso, cerchiamo di toglierci dalla traiettoria.

Possiamo sfruttare l'effetto sorpresa di un diversivo, come gettargli addosso un bicchier d'acqua, spingergli contro una sedia; i pochi secondi guadagnati potrebbero permetterci di sottrarci all'aggressione, fuggire o cercare aiuto.

Esaurito l'episodio, è fondamentale prendersi il tempo di documentare ogni cosa, e di farlo quando il ricordo è ancora fresco alla mente.

#### Semplici gesti che fanno la differenza

- *Bilanciamento e stabilità* sono aspetti fondamentali nelle tecniche di difesa dalle aggressioni. In buona sostanza il bilanciamento non è che l'eguale distribuzione del peso sugli arti inferiori. Ma non dobbiamo mai dimenticare la postura: mai mettersi faccia a faccia con un potenziale aggressore, il corpo rivolto verso di lui, perché così corriamo il rischio di lasciare esposte le nostre aree più sensibili, come ad esempio l'addome e il volto.  
Posizioniamoci invece a circa 45 gradi, in modo da presentare la minor superficie possibile per un attacco. Non teniamo poi le braccia distese ai lati del corpo, ma a protezione dell'addome o del torace; altrimenti, in caso di aggressione, non faremmo in tempo a proteggerci.
- Un'altra postura è definibile come *la posizione di interesse*, con una mano vicino al viso ed una lungo il corpo, a protezione dei genitali o dell'addome; in turno di lavoro, è consigliabile indossare la conchiglia protettiva sia maschile che femminile.  
Infine, naturalmente, manteniamo una distanza di sicurezza dal soggetto.
- *Non fissiamo negli occhi* un soggetto aggressivo, dimenticandoci che la vera minaccia può arrivare da mani, piedi, gomiti e ginocchia; guardandolo

all'altezza del cuore, avremo la possibilità di controllare l'individuo nel suo complesso.

- Nel caso, frequente, che un aggressore *ci afferrì per un polso*, apriamo immediatamente le dita a ventaglio e spingiamo, estendendo il gomito verso la sua mano, il taglio del nostro avambraccio nell'asse di apertura delle sue dita.
- Se invece *veniamo afferrati per i capelli*, prendiamo la mano dell'aggressore e blocchiamola contro la nostra testa e non cerchiamo di allontanarla.
- Se veniamo aggrediti da qualcuno che ci mette *le mani al collo*, cercando di strozzarci, la prima reazione è il panico; è per questo che nella maggior parte dei casi, in situazioni simili, si cerca di afferrare i polsi dell'aggressore per allentarne la presa, tentativo che non conduce ad alcun risultato.  
Infiliamo invece le braccia tra quelle dell'aggressore ed estendiamole verso l'alto, quindi allarghiamo i gomiti e abbassiamoli violentemente, usando anche la schiena.
- Un altro modo efficace per sfuggire a un *attacco frontale*, soprattutto se fatto immediatamente, consiste nell'alzare entrambe le braccia, e poi ruotare sul proprio asse; la qual cosa permette di sciogliere la presa dell'aggressore; appena ciò accade, allontaniamoci immediatamente.
- Lo stesso movimento è utile in caso di *attacco alle spalle*: alziamo entrambe le braccia, quindi ruotiamo su noi stessi, il nostro gomito sopra il suo braccio, giriamo la testa e abbassiamo il mento al petto nella direzione della mano dell'aggressore, quindi ruotiamo su noi stessi spingendo sulla gamba davanti, verso il centro del corpo dell'aggressore; allentata la presa, fuggiamo.  
Se la presa è meno importante, ruotiamo il corpo verso l'interno, usando il piede per colpire l'aggressore.
- Un'altra tecnica consiste nell'*afferrare le dita* dell'aggressore, per poi allontanare il suo braccio dal corpo e fuggire.

Anche uno stetoscopio stretto al collo può diventare un mezzo di strangolamento; se dovesse accadere, pieghiamoci rapidamente in avanti e ruotiamo su un fianco.

- *Durante una visita*, o una manovra diagnostica di routine quale la misurazione della pressione arteriosa o il controllo di un'agocannula, se le gambe di un paziente aggressivo sono libere, è possibile che tenti di colpirci con un calcio, posizioniamoci in modo da poter controllare e porci fuori dal raggio d'azione del colpo.
- Può capitare, raramente, che un soggetto si presenti a noi con *un'arma*. Più facilmente può afferrare un oggetto a portata di mano e minacciare di colpirci. Si tratta di una situazione ad alto rischio, capace di evolvere rapidamente e metterci in serio pericolo. Procediamo perciò con grande cautela, stando molto attenti a rispettare il suo spazio e a mantenere un costante contatto oculare mentre gli parliamo. Controlliamo anche il tono della nostra voce, e la velocità con cui esprimiamo frasi come: "*Vedo che è molto turbato; mi aiuti a capire di cosa ha bisogno (in cosa posso aiutarla, etc.)*". Oltre a mantenerci a una distanza di sicurezza dall'arma, afferriamo un oggetto che possa essere impiegato come difesa, per deflettere eventuali colpi (un libro, o una cartelletta rigida, in mancanza di meglio).
- Identifichiamo, mentre parliamo, *una via di fuga*; ma ricordiamoci, mentre indietreggiamo, di non commettere mai l'errore di voltare le spalle all'aggressore.
- Mettiamo quindi tra noi e l'aggressore, *un oggetto d'arredamento*, una sedia ad esempio, oppure una scrivania. La sedia può anche essere spinta verso il soggetto, rallentandone l'azione e permettendoci di guadagnare l'uscita più vicina.



Con i principi elementari di autodifesa da un'aggressione, termina questo ciclo di formazione dedicato al riconoscimento e alla gestione della violenza.

Un fenomeno in preoccupante aumento, un fenomeno complesso che abbiamo affrontato parlando di consapevolezza e ascolto, di segnali di rischio e tecniche di comunicazione, di conflitti, crisi e rispetto.

Rispetto sopra ogni altra cosa.

Rispetto che dobbiamo ai nostri pazienti.

E rispetto, che pretendiamo da loro e da tutti, avendo scelto di dedicare la nostra vita all'assistenza e alla cura di chi ha perduto il bene forse più prezioso: la propria salute.

FOCUS  
LA RABBIA E LA SUA STORIA

Anche un'emozione primitiva come la rabbia, solitamente accostata a scenari distruttivi, può rivelarsi efficace a definire confini e limiti; e in alcuni casi generare imprevedibili opportunità e occasioni.

*Si chiama Consumer Report, ed è un mensile fondato negli Stati Uniti nel 1936 con l'intento di proteggere i consumatori, offrendo suggerimenti sui migliori prodotti in commercio, paragonandone prezzi e caratteristiche, qualità e difetti.*

*Nel 2006 la rivista lancia un curioso sondaggio, con tanto di classifica e premio finale; vincere l'Oyster Award non è però cosa di cui andar fieri, anche se il nome potrebbe trarre in inganno: oyster significa infatti ostrica, ma in questo caso le perle non c'entrano; il protagonista è il mollusco, che se decide di non collaborare, serra le valve rendendone impossibile l'apertura.*

*L'Oyster Award se lo aggiudica chi ha progettato la peggiore confezione possibile, quella che non si riesce ad aprire se non rischiando di spezzarsi le unghie e tagliarsi le dita, per poi passare ai polsi slogati, sempre che non ci si lasci un dente nel tentativo di squarciare a morsi l'indifferente e resistente plastica.*

*Passi per la fatica di liberare il kit per l'igiene dentaria di una nota marca, giustamente premiato, ma quando le vittime predestinate sono i bambini, il fatto assume contorni inquietanti.*

*Immaginate di aver sistemato, sotto l'albero, la scatola infiocchettata di una bambola alla moda, una di quelle che vostra figlia ha chiesto a Babbo Natale, dopo il bombardamento degli spot televisivi.*

*I redattori di Consumer Report hanno misurato il tempo necessario a liberare l'agognata pupattola da plastica, scatola e una cinquantina di lacci e legature, per scoprire che un adulto non poteva farcela in meno di sette minuti.*

*La conseguenza si chiama "wrap rage", la rabbia dell'imballaggio, e colpisce senza distinzioni di razza, sesso ed età; ed è difficile comprendere le ragioni degli esperti di packaging, perché proteggere il loro prodotto da furti o manomissioni non può trasformarsi nell'incubo del cliente.*

*Per questo alcune aziende hanno messo in commercio attrezzi adatti ad aprire la confezione più resistente, forbici dalle lame corte e solide, che in pochi secondi permettono di raggiungere l'obiettivo.*

*Peccato che in alcuni casi l'arnese sia stato, a sua volta, ben protetto da un rigido e inespugnabile involucro di plastica.*

*Una nota organizzazione di vendita sulla rete ha così iniziato a riservare uno spazio ai prodotti "frustration free", liberi da frustrazione, che sono passati dai 19 del 2008, agli oltre 80.000 dell'inizio del 2012.*

Una storia insolita, quella dell'Oyster Award e della *wrap rage*, dai risvolti anche ironici. Ma nulla di divertente c'è nella storia di quanto accaduto in un ufficio pubblico poco tempo fa, e che merita d'essere raccontato, perché vicino alla nostra realtà di ogni giorno.

*È arrivato verso le dieci di un lunedì mattina.*

*Un uomo, settant'anni compiuti da un po', con qualche fatica a muoversi e a farsi capire.*

*Nell'atrio ha guardato per un momento la gente in coda agli sportelli, poi si è preso il suo numero e si è seduto ad aspettare.*

*Ci sono voluti almeno quindici minuti prima che toccasse a lui, che intanto si ripeteva in testa il suo discorso, una cosa complicata che ogni tanto ci perdeva il filo.*

*"Dunque, signorina, mi stia ad ascoltare..."*

*E l'impiegata l'ha fatto, con pazienza, ma non poteva dargli soddisfazione; se lo Stato aveva voluto indietro una certa somma, trattenendola un poco alla volta, era perché non gli spettava. E non si poteva far nulla.*

*L'uomo non s'è agitato, o almeno non l'ha dato a vedere.*

*Piuttosto sembrava triste, e deluso.*

*Qualche passo verso l'uscita e poi si è fermato di colpo, tornando indietro mentre dalla tasca del cappotto estraeva un martello.*

*Non ce l'aveva con la signorina, la giustificava, ma doveva scaricare la rabbia che s'era tenuto dentro fino a quel momento. E allora ha preso di mira il computer a disposizione dei clienti, fracassando monitor e tastiera.*

*Sono accorsi tutti, dal direttore della filiale alla guardia giurata, ma anziché prendersela con l'uomo, si sono spaventati. Gli hanno chiesto di sedersi, se volesse un bicchier d'acqua, perché il vecchio ansimava, tanto da far temere un infarto.*

*Alla fine, si sono preoccupati di chiamare un familiare, qualcuno che lo venisse a prendere. Certo, gli hanno detto, le toccherà rispondere a qualche domanda della polizia, ma stia tranquillo, non succederà nulla, ma cosa le è saltato in mente.*

*Taceva l'uomo, ma a qualcuno era sembrato di averlo sentito imprecare contro la pensione che non gli bastava per campare.*

La storia appena raccontata ci porta a riflettere sulla società, al clima avvelenato dalla rabbia e dall'odio in cui viviamo.

È la rabbia ad armare la mano di quegli uomini che non sopportano il rifiuto di una donna, a trasformare un mediocre studente nell'autore di una strage, a prendere un tizio qualunque, alla guida di un'auto, e mutarlo in una belva primordiale.

Ma c'è una rabbia meno clamorosa e più subdola, capace di avvelenare la vita, in casa, sul lavoro, in coda agli sportelli; proprio com'è successo all'uomo di settant'anni con il martello in tasca.

Forse, per comprendere la rabbia e darle un senso, occorre ripercorrerne le origini e la storia.

Non c'è dubbio che miti, leggende e tradizioni religiose raccontino l'importanza che la rabbia ha sempre avuto nelle questioni umane, ben prima della comparsa di qualunque documento scritto.

Agli albori della civiltà, la potenza distruttrice della rabbia veniva ricondotta al soprannaturale, per dare un senso alle calamità e alle sciagure sulle quali l'uomo non possedeva alcun controllo.

Ecco allora gli spiriti maligni, modellati sulle componenti selvagge della natura, e poi la rabbia delle primitive divinità antropomorfe, ancor più letale.

Pressoché in tutte le mitologie conosciute troviamo la rabbia personificata in una divinità: Aeshma è il dio della collera

nello Zoroastrismo del decimo secolo prima di Cristo, così come lo è Manyu, una delle dodici espressioni di Shiva nella religione indù. Per proseguire con Nemese, per alcuni figlia di Zeus, per altri di Oceano e della Notte, con le tre Erinni, nate dal sangue di Urano evirato da Crono, adottate dai romani come le Furie; e ancora Lissa, la dea greca del furore cieco, associata a Mania, consorella nel panteon romano.

Ma cosa suscita la rabbia degli dei? La collera delle divinità delle religioni politeistiche ha ovviamente una riconoscibile motivazione umana: Poseidone, ad esempio, è arrabbiato con il fratello Zeus per il potere che questi esercita nell'Olimpo; ma in ogni caso, ciò che più turba gli Dei sono la slealtà e la disubbidienza, gli stessi torti capaci d'indignare i padri di famiglia, e chi esercita un ruolo di comando; tant'è che nella storia greca e romana i personaggi più noti per la loro spaventosa predisposizione alla collera sono re, imperatori e tiranni, come Nerone e Caligola per citare alcuni celebri esempi.

Quando, nel Medio Oriente e in Europa, si impongono le grandi religioni monoteiste, le divinità si fanno meno antropomorfe, meno sessualizzate, meno legate a realtà territoriali, ma più astratte e lontane.

Tuttavia, Yahweh, il dio dell'Antico Testamento, mantiene una pronta disponibilità a infuriarsi, come testimoniato dagli episodi della cacciata di Adamo ed Eva dal Paradiso, dalla vicenda di Sodoma e Gomorra, dalle piaghe mandate a punire le terre d'Egitto, dalla furia contro gli ebrei che adorano il vitello d'oro, mentre Mosè è impegnato a scalare il monte Sinai. Aspetti che ancora sopravvivono nella liturgia delle messe da requiem, con quella parte che si chiama Dies Irae, il giorno dell'ira.

Anche Gesù è capace di furiose arrabbiate, come nell'esempio della cacciata dei mercanti dal tempio.

Ma sempre nel Nuovo Testamento, si può trovare un modernissimo esempio di gestione della rabbia attraverso la comunicazione. Sta scritto nella lettera di Paolo agli Efesini, composta intorno al 62 d.C., ed è riassunto in quattro principi: il primo riguarda la necessità di parlare, di farci capire, perché gli altri non sono in grado di leggere nella nostra mente. Il secondo invita al controllo, alla valutazione del problema senza che le emozioni prendano il sopravvento;

il terzo principio raccomanda di attaccare il problema, non la persona, curiosamente uno dei capisaldi dell'arte del negoziato elaborato all'Harvard Business School millenovecento anni dopo; l'ultimo punto consiglia di agire, non di reagire: è preferibile contare fino a dieci per capire quale sia il modo migliore per rispondere, ricordando che la giusta indignazione è utile se risolve i problemi, non se ne crea di maggiori.

Quanto al rapporto tra letteratura e rabbia, il primo poema epico della storia dell'umanità racconta le gesta del mitico re dei Sumeri, Gilgamesh.

Incisa su undici tavolette di argilla rinvenute tra i resti della biblioteca reale nel palazzo del re Assurbanipal a Ninive, è databile attorno al VII secolo a.C., ma il primo nucleo della narrazione risale a 2700 anni prima di Cristo.

E, come spesso accade nei classici, anche qui troviamo un moderno esempio di rabbia: succede infatti che Gilgamesh rifiuti gli approcci seduttivi della perfida Ishtar e che questa, in preda alla collera, chieda l'intervento di suo padre, il dio Anu, perché liberi il toro del Paradiso e lo distrugga.

Secoli dopo l'Iliade, il testo che più di ogni altro ha influenzato la cultura in Occidente, si apre con la parola *menis*, l'ira funesta di Achille. Composta da Omero, datata in un periodo incerto che va dall'VIII al VII secolo a.C., per molti critici l'Iliade è una vera e propria riflessione sul concetto di rabbia, in tutte le sue declinazioni.

In un ideale continuo, le preoccupazioni sulla rabbia trovano quindi spazio nella filosofia classica dal VI al IV secolo a.C., e nei successivi commentari, drammi e orazioni latine.

Pitagora sostiene che il controllo della rabbia, evitando di parlare o agire sotto l'influsso delle emozioni, possa portare alla temperanza e all'autocontrollo. E per riuscirci suggerisce, tra gli altri, un metodo moderno come la musicoterapia.

Mentre Platone è per l'interpretazione della rabbia come passione bestiale, Aristotele va controcorrente, e nella sua Etica Nicomacea, sostiene: *“Chiunque può arrabbiarsi: questo è facile. Ma arrabbiarsi con la persona giusta, nel grado giusto, al momento giusto, per lo scopo giusto, e nel*

*modo giusto: questo non è nelle possibilità di chiunque e non è facile”.*

Il che apre la strada all'idea, da lui sostenuta, che in determinate circostanze la rabbia possa essere appropriata ed eticamente giustificata.

Ad ogni modo, Platone non rimarrà isolato nel considerare la collera come una spinta da dominare attraverso la ragione; nei secoli successivi la pensano come lui Cicerone, Plutarco, ma soprattutto Seneca, che al tema dedica uno dei suoi lavori più celebri, il “De Ira”, composto intorno al 40 a.C.

Quanto al rapporto tra rabbia e sviluppo, gli antichi greci riconoscevano la capacità di arrabbiarsi già al bambino di pochi giorni di vita, ma ancor più interessante è il collegamento tra l'emozione e il genere; già nei secoli prima della nascita di Cristo si sapeva quel che oggi è scontato, vale a dire che la differenza tra uomini e donne non sta nella frequenza o nell'intensità con cui si manifesta la rabbia, ma in ciò che la scatena e nel modo in cui la si esibisce; ragazze e signore sono così più facili al pianto e all'aggressività indiretta, che a quella diretta, tipica dei maschi. Ma a differenza della moderna visione dell'ira, la misoginia dei greci attribuiva la collera femminile a una carenza nell'educazione morale, all'immatunità cognitiva e allo scarso sviluppo delle facoltà razionali.

La rabbia come peccato mortale viene proposta nel cristianesimo da Paolo di Tarso, nella sua lettera ai Galati. L'apostolo aggiunge che una breve reazione rabbiosa è concessa ai cristiani, purché un nuovo sorgere del sole non trovi ancora la collera a dominare i cuori e le menti.

Tra i sette peccati capitali l'ira, per quanto grave oltraggio ai comandamenti divini, non scalerà mai le classifiche, staccata di molte lunghezze dalla vetta, dominata dalla superbia.

Anche Dante la colloca nel mezzo dei suoi infernali gironi, precisamente nel V cerchio, dove gli iracondi stanno immersi nel fango della palude stigia, impegnati a percuotersi e ingiuriarsi per l'eternità. Loro appropriato custode è Flegias, re dei Lapiti, che incendiò il tempio di Delfi accecato dalla rabbia per Apollo, colpevole d'avergli sedotto la figlia.

Ma la rabbia è stata anche vista come il risultato di una possessione demoniaca. Se le prime fonti che trattano del



tema risalgono all'antico Egitto e alle prime tribù ebraiche, è con il Medioevo e con la caccia alle streghe che viene sancito il rapporto tra il diavolo e le furiose esplosioni di rabbia, i volti distorti dalla collera, gli occhi fiammeggianti delle sue miserevoli vittime.

Nella storia dell'umanità, la tendenza sociale a moderare la rabbia emerge in tempi e luoghi diversi. In molti sono inclini a pensare che in Occidente le emozioni siano state espresse più liberamente e con minor controllo fino al diciottesimo secolo. In precedenza, qualunque attacco al concetto di virilità o all'onore di un uomo, comportava una reazione rabbiosa e l'urgenza di una risposta immediata.

*La vicenda dei Vespri Siciliani risale al XIII secolo durante il regno dell'odiato Carlo d'Angiò, figlio di Luigi VIII re di Francia. La rivolta prende l'avvio all'ora del vespro del 31 marzo 1282, davanti al sagrato della chiesa dello Spirito Santo di Palermo.*

*Un soldato francese di nome Drouet si rivolge in modi offensivi a una dama siciliana accompagnata dal marito. Costui reagisce immediatamente, e sottrae la spada al soldato, lo trafigge, uccidendolo.*

*L'episodio sarà citato nei secoli a sostegno del concetto di onore del siciliano, fino a sovrapporlo a quello di "mafioso", inteso come persona spavalda e incapace di reagire di fronte a un palese atto d'ingiustizia.*

Con l'Illuminismo si assiste a una progressiva esaltazione della tolleranza, compaiono i nuovi ideali dell'amore romantico all'interno del matrimonio, del rispetto verso i figli. Anche lo sviluppo industriale del diciannovesimo secolo dà il suo contributo alla gestione della rabbia; le nuove relazioni commerciali obbligano a norme di comportamento tra fornitori e clienti, regolando un rapporto dove la collera non può aver spazio, pena il rischio di perdere un buon contratto. La dimostrazione sperimentale che la rabbia aumenti l'ottimismo e l'assunzione di rischi che, a loro volta, possano promuovere azioni costruttive, è invece un'ipotesi approfondita di recente.

C'è ad esempio chi afferma sia stata una rabbia "giusta" nei confronti dello schiavismo a spingere Lincoln alla guerra

civile, così come a motivare azioni collettive quali il movimento femminista.

Allargando il concetto, la rabbia costituirebbe un eccezionale concentrato di energia creativa, capace di precipitare disordini psicologici e sociali se cronicamente repressa.

Naturalmente la rabbia "giusta" non è necessariamente costruttiva e pro-sociale, ma dipende da chi la agisce, e in che modo.

In ogni caso, l'idea che una collera giustificata e motivata sia uno specifico tipo di emozione, porta a confondere la rabbia di per sé con ciò che la scatena (la rabbia "razionale" può essere più frequentemente associata alla percezione d'ingiustizia), con la sua intensità (l'emozione giusta è in genere meno intensa), col temperamento di chi la mostra (i soggetti meglio adattati sono più abili nell'indirizzare la rabbia verso scopi costruttivi, rispetto agli individui più impulsivi e meno capaci di controllo), e infine con il tipo di pubblico cui è rivolta (la rabbia giusta è congruente con il sistema preordinato di valori di chi riceve il messaggio).

E oggi?

C'è chi sostiene sia in atto una pericolosa deriva, all'interno di un quadro più ampio e sconcertante. Sappiamo che le emozioni appartengono alla parte più antica del nostro cervello, quella capace di valutare e reagire ai pericoli per la sopravvivenza, innescando risposte immediate.

Nel corso di migliaia di anni, lo sviluppo della corteccia cerebrale ci ha regalato capacità di pensiero sempre più raffinate e un controllo sul cervello emozionale.

Ma i tempi moderni non sembrano premiare le risposte meditate, le riflessioni critiche, il ragionare prima di rispondere. A ogni sollecitazione corrisponde una reazione che assomiglia sempre più a un riflesso, come quelli che i neurologi ottengono picchiando sul ginocchio con il loro martelletto.

Possibile che si stia tornando indietro, che la mente primitiva stia riappropriandosi del nostro modo d'essere al mondo?

Naturalmente la risposta è: fortunatamente no.

Ma la provocazione resta comunque interessante.

Un ultimo spunto che merita d'essere citato riguarda le situazioni che inducono la rabbia in base ad una review della letteratura sul tema, e che qui è rappresentato in tabella.

*Eventi e situazioni in grado di indurre rabbia*

- Venir trattati male
- Essere abbandonati
- Essere delusi
- Venir traditi
- Venire usati senza saperlo
- Essere costretti ad agire contro la propria volontà
- Venire a sapere di essere mal sopportati, o peggio odiati
- Fare qualcosa che incontra la disapprovazione o la critica degli altri
- Essere oggetto di aggressioni fisiche o verbali
- Assistere alle difficoltà dei propri progetti o ritenere di avere fallito
- Pensare alle ingiustizie del mondo
- Assistere ad azioni stupide o violente

FOCUS  
LA PAURA E IL SUO LINGUAGGIO

Vogliamo comprendere cosa sia la paura?

Uno spunto significativo lo fornisce un video facilmente reperibile in rete, alla voce "*Columbia University Teacher's College - The Albert B. Case*"; e per approfondire è disponibile l'articolo scientifico che descrive il caso, pubblicato nel 1920 da John Broadus Watson e Rosalie Rayner sul *Journal of Experimental Psychology*.

"Enfant prodige" della psicologia, John Watson inizia la propria carriera all'università di Chicago, per poi trasferirsi alla John Hopkins di Baltimora dove, in un'epoca dominata dall'inconscio e dall'introspezione, si concentra sull'osservazione del comportamento, su come animali e uomini siano capaci di imparare adattandosi all'ambiente che li circonda.

Nel 1913, all'età di trentacinque anni, pubblica il "*Manifesto del Comportamentismo*", e l'anno seguente viene eletto presidente della Società Americana di Psicologia.

E nel 1920 eccolo responsabile del caso del piccolo Albert, uno degli esperimenti più discutibili della storia della psicologia.

Nel video che lo documenta, a destra dell'inquadratura è presente una giovane donna, Rosalie Rayner, e a sinistra il professor Watson; entrambi sono in ginocchio e tra loro un bimbo di meno di un anno, seduto su un materassino.

Il piccolo è tranquillo, fino a quando un giovane in camice si pone alle sue spalle e all'improvviso colpisce una sbarra di ferro con un martello, provocando un rumore che s'immagina assordante.

Sul volto del bambino si legge la sorpresa, ma dura solo un attimo, perché subito lascia il passo alla paura, quindi a un pianto disperato.

Continua il filmato, dopo uno stacco che fa intendere come sia trascorso del tempo. I due ricercatori offrono al piccolo delle costruzioni con cui giocare; poi gli mostrano alcuni piccoli animali, un topolino bianco, un coniglio e un cane, anch'essi bianchi; nessun problema, nessuna reazione di spavento, anche se si avvicinano, gli annusano le mani, gli salgono sulle gambe.

Ed ecco comparire di nuovo l'assistente, con il suo martello e la sbarra; e appena il topolino tocca il bimbo, l'uomo colpisce il ferro, scatenando di nuovo il panico.

Alla fine è sufficiente che un animaletto si avvicini al bimbo, anche in assenza del rumore, per vederlo mutare espressione, ritrarre le manine, cercare di fuggire dalla paura, o forse sarebbe meglio definirla terrore.

John Watson lascia l'università nel 1924, per diventare vicepresidente della Walter Thompson Advertising Agency, una delle più grandi agenzie pubblicitarie del mondo.

Nel nuovo ruolo applica le sue teorie al campo del marketing, dal posizionamento dei prodotti sugli scaffali di un supermercato alla costruzione degli spot pubblicitari più efficaci.

L'abbandono del mondo accademico non gli impedisce d'essere riconosciuto come un grande innovatore e nel 1957, pochi mesi prima di morire all'età di ottant'anni, riceve la medaglia d'oro dell'American Psychological Association.

Più triste la storia del piccolo Albert.

Nel 2009 alcuni ricercatori hanno svelato che il suo vero nome era Douglas Merritte, e che è scomparso ad appena sei anni per le conseguenze di un idrocefalo mal curato.

Non sono però riusciti a scoprire se il terrore per quei piccoli animaletti bianchi gli abbia tenuto compagnia fino alla morte.

### Il cervello emotivo

La paura è un'emozione, e come ogni emozione è fatta di molte componenti: la risposta fisiologica, con l'accelerazione o il rallentare del battito cardiaco, il pallore o il rossore, la sudorazione e il tremore; e ancora l'atteggiamento del nostro corpo, la mimica del volto, i movimenti delle mani.

La principale funzione delle emozioni è quella di valutare ad ogni istante ciò che accade intorno a noi, permettendoci di reagire nel modo più opportuno.

In qualunque situazione di confronto, il sistema emotivo ricalibra costantemente il nostro atteggiamento in rapporto al flusso di dati in arrivo, e insieme regola il corpo, preparandoci all'azione. Senza scordare che attraverso le emozioni raccontiamo molto di noi stessi, con più intensità ed efficacia di quanto possano fare le parole.

Nonostante possa apparire strano, fino al 1884, l'anno in cui William James pubblica l'articolo "*What is an Emotion*" sulla

rivista *Mind*, la disputa sul significato e l'importanza delle emozioni nella vita dell'uomo si è limitata al campo filosofico e religioso.

Per gli studiosi il primato andava tutto alla ragione, alla logica e al giudizio che ci distinguono da ogni altra specie vivente; cadere preda della collera o del terrore significava solo cedere a una debolezza.

Nel suo lavoro, il professor James sostiene che noi tutti proviamo emozioni in risposta ai cambiamenti fisiologici nostro corpo: non è il pianto la dimostrazione della nostra tristezza, ma ci sentiamo tristi perché piangiamo.

A contrastare le sue affermazioni ci pensa il fisiologo americano Walter Cannon, che nel 1927 afferma come le nostre esperienze emotive possano verificarsi indipendentemente dall'espressione di un'emozione.

Per sostenere la sua teoria, Cannon seziona il midollo spinale di alcune cavie, impedendo così al cervello di ricevere informazioni sensoriali; e scopre che, nonostante l'intervento, gli animali continuano a esprimere emozioni.

Cannon si pone poi una domanda: com'è possibile che la paura sia la conseguenza di alcune modificazioni fisiologiche - aumento del battito, sudorazione e blocco della digestione - se gli stessi cambiamenti vengono prodotte da un'altra emozione, come la rabbia, e persino da situazioni del tutto diverse, come lo stato febbrile legato a un'influenza?

La spiegazione, secondo Walter Cannon, è da ricercare nel talamo, una struttura specializzata al centro del nostro cervello.

Negli ultimi cent'anni il dibattito si è arricchito di nuove scoperte sul ruolo del sistema limbico, degli studi sulla natura inconscia delle emozioni, con la dimostrazione che alcuni stimoli sensoriali possono avere effetti emozionali sul cervello, senza che se ne abbia alcuna consapevolezza.

Le neuroscienze fanno il loro ingresso nello studio delle emozioni a partire da uno storico caso clinico, ripreso nel 1994 da Antonio Damasio e dai suoi colleghi della Harvard Medical School.

È il 13 settembre del 1848, quando capita l'incidente.

Phineas Gage ha venticinque anni, e lavora come caposquadra nell'impresa che si occupa di posare i binari della nuova ferrovia.

Il suo è un compito delicato, che richiede grande attenzione e affidabilità; ogni volta che gli operai incontrano una grossa roccia, tocca a Phineas toglierla di mezzo: prima pratica un foro nella pietra, poi ci versa la polvere da sparo, la copre con della sabbia e infine pressa il tutto con una spranga di ferro.

Ma quella mattina le cose vanno storte.

Forse qualcuno lo chiama, forse sta pensando ad altro, in ogni caso dimentica la sabbia, e nel contatto con la roccia, l'asta di metallo provoca una scintilla che innesca lo scoppio. La sbarra, alta un metro per sei chili di peso, penetra proprio sotto l'occhio sinistro di Phineas, ne attraversa la testa per uscire dalla parte superiore e finire a qualche metro di distanza.

Tra lo stupore di tutti, Gage non perde conoscenza: riesce a star dritto sul carretto mentre lo portano alla locanda più vicina e avvertono il medico che c'è un'emergenza.

Il dottor John Harlow ha prestato servizio come chirurgo militare, ma nonostante la sua esperienza, è colpito dalla gravità delle lesioni; non può che ripulire e suturare la ferita, convinto che non sarebbe servito a nulla, che un'infezione l'avrebbe ucciso in poco tempo.

Ma contro ogni previsione, Gage sopravvive, e a distanza di vent'anni il dottor Harlow pubblica un articolo, *"Recovery after severe injury to the head"*, destinato alla Massachusetts Medical Society.

Nel suo lavoro, il medico testimonia come Gage non abbia riportato alterazioni nel linguaggio, paralisi o altri danni motori, ma certamente in lui è successo qualcosa di strano...

*"Prima dell'incidente era considerato il capocantiere più efficiente e capace; possedeva una mente equilibrata, ed era stimato da quelli che lo conoscevano come un uomo d'affari intelligente e perspicace, assai tenace nell'esecuzione di tutti i suoi progetti..."*

Quanto al dopo... *"È sregolato, irriverente, indulge talvolta nella bestemmia (che in precedenza non era suo costume) manifestando poco rispetto per i suoi compagni, intollerante verso limitazioni e avvertimenti quando questi sono in*



*conflitto con i suoi desideri, talora tenacemente ostinato, capriccioso ed esitante, progetta molti piani per il futuro, che vengono tuttavia abbandonati, anziché essere organizzati, in favore di altri piani che sembrano più facilmente attuabili... La sua mente è cambiata radicalmente, in modo così marcato che i suoi amici e conoscenti affermano che "non è più Gage".*

A scorrere la pubblicazione del dottor Harlow sembra di leggere il ritratto di un uomo che abbia perso il controllo, che si muova sulla spinta degli istinti e degli impulsi più primitivi. In effetti queste sono le considerazioni di Damasio e del suo team: l'interruzione dei collegamenti tra la corteccia cerebrale prefrontale e le strutture profonde e più antiche, causata dalla sbarra di ferro, ha portato a "liberare" il cervello emozionale dalle regole e dalla disciplina del cervello razionale.

Qualche critica recente sul recupero di affidabilità e capacità relazionali di Phineas Gage, che visse più di cinquant'anni dopo l'incidente, non toglie valore alle osservazioni di Damasio, e all'importanza della ricerca sulle basi biologiche delle emozioni.

Mentre le neuroscienze iniziano ad affermarsi, Robert Plutchik propone la sua classificazione delle emozioni primarie; per lo psicologo americano sono otto, suddivise in coppie: disgusto e accettazione, tristezza e gioia, sorpresa e attesa, e infine paura e rabbia; dalle varie combinazioni di queste, deriverebbero tutte le altre, come la gelosia, la rassegnazione, il rimorso e la vendetta. Paul Ekman ritiene invece che le emozioni fondamentali, riconoscibili in qualunque contesto culturale ed etniche, siano soltanto sei: disgusto e sorpresa, gioia e dolore, rabbia e, per l'appunto, paura.

#### Definire la paura e le sue funzioni

Possiamo definire la paura come la reazione emotiva che proviamo davanti a un pericolo esterno, un attacco o una minaccia alla nostra integrità, e che si manifesta con uno stato di allerta e insieme di disagio e inquietudine.

A differenza dell'ansia e delle fobie, la paura è un fenomeno normale che spinge all'evitamento o alla fuga, e il cui scopo è la sopravvivenza.

Carroll Izard ha proposto alcune categorie per distinguere le cause della paura:

- prima di tutto abbiamo altre persone o situazioni del mondo esterno
- quindi gli stimoli che arrivano dalla nostra stessa mente, come nel caso in cui ci spaventi il tenere un discorso davanti a un pubblico
- infine, a innescare la paura, ci pensano i processi cognitivi dell'immaginare e del prevedere.

Le paure possono essere facilmente riconoscibili e innate, o svilupparsi con l'esperienza e con l'apprendimento, tanto consapevole che condizionato.

Le paure innate, per Jeffrey Gray, sono sempre legate ad almeno una di queste cause scatenanti:

- la manifestazione di stimoli fisici intensi, quale il dolore o forti rumori
- l'esposizione a situazioni, oggetti e persone totalmente sconosciuti, da cui non sappiamo cosa aspettarci e che non sappiamo come affrontare
- ci sono poi le situazioni di pericolo che mettono a rischio la sopravvivenza della specie, come il buio, l'altezza e l'isolamento
- e infine la presenza di altri soggetti o animali che mostrino atteggiamenti aggressivi.

Il meccanismo di attivazione di fronte a una potenziale minaccia possiede poi le caratteristiche d'essere selettivo, rispondendo a stimoli che nel corso dell'evoluzione sono stati associati al pericolo; e di scattare automaticamente, senza il bisogno di una valutazione approfondita delle informazioni.

Il condizionamento, e lo abbiamo con il caso del povero Albert, può trasformare qualunque stimolo neutro, come un topolino bianco o un coniglietto, in qualcosa di scioccante: basta associarlo a uno stimolo capace di provocare paura,

come l'improvviso rumore di un martello contro una sbarra di ferro.

Si può poi imparare ad aver paura non solo per l'esperienza diretta di una minaccia, ma anche assistendo a una rappresentazione, e persino attraverso un racconto.

### I gradi della paura

Esiste una progressione nella percezione della paura, legata all'intensità dell'emozione:

- al primo livello c'è il timore, quando fronteggiamo una situazione ambigua, che promette di regalarci una sensazione piacevole, ma potrebbe celare un rischio.
- L'ansia è invece generata da una situazione d'incertezza, in cui la promessa del piacere e la minaccia del dolore sembrano equivalere.
- La paura condiziona il bisogno di allontanarsi da un pericolo, sia esso reale o immaginario.
- Il livello successivo è quello del panico, dove il bisogno di fuggire è talmente forte da sottrarre ogni scelta al confronto con la ragione; sia per il panico, che per gli stadi successivi, è tuttavia possibile che la reazione non porti alla fuga, ma all'immobilità e alla paralisi.
- Il terrore porta invece al ritiro, alla chiusura in sé stessi, alla fuga all'interno del proprio corpo.
- L'ultimo livello è quello dell'orrore, dove l'oggetto o la situazione non solo appaiono estremamente minacciosi, ma si arricchiscono di note di ribrezzo e crudeltà inaccettabili.

Che si parli di emozioni innate o apprese, il gruppo di strutture che governa la percezione e l'espressione delle emozioni va sotto il nome di sistema limbico, e la struttura che da alcuni anni ha ricevuto la maggiore attenzione è posta proprio sotto la corteccia temporale: si chiama amigdala, che nella lingua greca significa "mandorla", perché tale è il suo aspetto.

Ancora non sono chiare tutte le sue funzioni, ed è certo importante nella regolazione della rabbia; ma un recente storia clinica ha dimostrato che la sua presenza e il suo

funzionamento sono essenziali per il riconoscimento dei pericoli e le reazioni di paura.

Il suo vero nome non è mai comparso sulle riviste scientifiche, per esigenze di privacy e per il doveroso rispetto dovuto a una donna dalla vita segnata.

Mary vive nell'Iowa, e ha iniziato a manifestare i sintomi della sua malattia genetica all'età di dieci anni; una forma rara, l'ipoproteinosi di Urbach-Wiethe, che porta alla calcificazione, quindi alla distruzione di alcune strutture tra cui l'amigdala: da allora, la bimba che oggi ha cinquant'anni, ha smesso di avere paura.

Il suo caso l'ha raccontato il dottor Justin Feinstein, che per mesi l'ha seguita, studiata e analizzata in laboratorio, prima di pubblicare i risultati delle sue osservazioni sulla rivista *Current Biology*.

Accanto ai dati puramente clinici, interessanti sono le osservazioni sulle esperienze di Mary, sulle situazioni che ha vissuto senza provare alcun timore: come quella volta che si è trovata a camminare di sera in una strada deserta, accanto a un parco immerso nel buio.

*“Lo ha visto, stava seduto su una panchina, indossando abiti gualciti e con un atteggiamento poco raccomandabile; e quando l'uomo l'ha chiamata, Mary si è avvicinata, per ritrovarsi un coltello puntato alla gola e la minaccia d'essere colpita.*

*La donna non ha mostrato alcun timore, e gli ha risposto “Se stai per uccidermi sappi che dovrai vedertela prima con gli angeli del Signore”.*

*Una reazione talmente sconcertante, che l'uomo si è allontanato senza pronunciare una parola.*

*Intervistato dai media, il dottor Feinstein ha poi aggiunto: “Durante Halloween, l'abbiamo portata al Waverly Hills Sanatorium, nel Kentucky; è un vecchio ospedale abbandonato, uno dei posti più spaventosi della terra e che una volta l'anno ospita una casa del terrore piena di mostri, assassini e fantasmi”.*

*Lei Mary, si è messa alla guida del gruppo, e senza alcuna esitazione si è lanciata nei bui corridoi del sanatorio,*

*lasciandosi alle spalle i suoi terrorizzati compagni di avventura.*

*Infine, le hanno mostrato immagini orribili, ragni e serpenti che da bambina le procuravano un comprensibile terrore. E Mary anziché fuggire si è messa ad accarezzare il dorso peloso delle tarantole.*

*L'amigdala si occupa normalmente di elaborare tutte le informazioni che arrivano al cervello attraverso i cinque sensi, per individuare rapidamente qualunque cosa potrebbe avere un impatto sulla nostra sopravvivenza - ha aggiunto Justin Feinstein. Quando sente il pericolo, l'amigdala orchestra una serie di risposte del corpo per prepararci alla fuga o a difenderci. Siccome Mary non ha l'amigdala, non può sentire il pericolo e difendersi, ed è perciò straordinario che sia ancora viva".*

### Il linguaggio della paura

Da James a Cannon, da Damasio a Plutchick ed Ekman, tutti devono molto ai lavori di Charles Darwin, al suo capolavoro sull'espressione delle emozioni negli animali e nell'uomo, pubblicato nel 1872. E la sua descrizione di come esprimiamo la paura è talmente accurata e moderna, che val la pena di riportarla così come l'ha consegnata alle pagine del suo trattato.

*"La paura è di solito preceduta dallo stupore, anzi queste due emozioni hanno molte analogie fra loro, tanto che entrambe hanno l'effetto di attivare immediatamente il senso della vista e quello dell'udito. Inoltre, sia nell'uno che nell'altro Stato mentale, gli occhi e la bocca si spalancano e le sopracciglia si sollevano. Un uomo impaurito, in un primo momento rimane immobile come una statua, senza neanche respirare, oppure si rannicchia come se volesse istintivamente evitare di essere visto.*

*Il cuore batte con violenza, rapidamente... ma non è affatto sicuro che in queste condizioni esso lavori con maggiore efficacia del solito e che assicuri un maggiore rifornimento di sangue in tutte le parti del corpo; infatti la pelle diventa immediatamente pallida come quando si sta per svenire...*

*Inoltre i peli si rizzano sulla pelle e i muscoli superficiali sono percorsi da un fremito.*

*In seguito all'alterazione dell'attività cardiaca, la respirazione accelera. Le ghiandole salivari funzionano male; la bocca diventa secca dopo la sua parola troppa roba e viene aperta e chiusa in continuazione.*

*Ho anche notato che in seguito a una leggera paura si ha una forte tendenza a sbadigliare. Uno dei sintomi più evidenti è il tremito di tutti i muscoli del corpo; e spesso sono le labbra, che cominciano a tremare per prime, a rivelarlo. A causa di questo tremito e della secchezza della bocca, la voce diventa fioca, indistinta, o addirittura può rimanere soffocata...*

*A mano a mano che la paura diventa più forte, fino a trasformarsi in terrore, possiamo osservare effetti diversi. Il cuore batte furiosamente, oppure la sua attività si affievolisce e sopravviene lo svenimento; il volto diventa pallido come quello di un morto; la respirazione faticosa; le narici sono dilatate al massimo; la persona boccheggia, le sue labbra si muovono in modo convulso, le guance sono incavate e tremanti, la gola si chiude e non fa passare l'aria; i globi oculari, sporgenti e scoperti, si fissano sull'oggetto che provoca il terrore, oppure girano inquieti da una parte all'altra. Le pupille sono enormemente dilatate.*

*Tutti i muscoli del corpo possono irrigidirsi, oppure compiere movimenti convulsi. Prima si aprono e ora si stringono in pugno, spesso spasmodicamente. Le braccia possono essere messe avanti, come per allontanare un terribile pericolo, o portate alla testa con agitazione. In altri casi c'è una tendenza immediata e incontrollabile a darsi a una fuga precipitosa...*

*Quando la paura cresce fino alla sua massima intensità, si sente uno spaventoso urlo di terrore. La pelle diventa madida di sudore; tutti i muscoli del corpo si rilassano. In poco tempo si arriva a una grave prostrazione e le facoltà mentali vengono meno...".*

Il linguaggio non verbale della paura è immediatamente riconoscibile da chiunque sia presente e lo osservi; un valore indiscutibile, nel momento in cui permette al gruppo di

realizzare la presenza di una minaccia, anche se riconosciuta da uno solo dei suoi membri.

### Nascita della paura

Già dalla nascita, un bimbo è in grado di provare paura se esposto a stimoli del tutto nuovi e inaspettati, alla presenza di volti estranei, o ancora davanti a oggetti e soprattutto animali che si muovano a scatti, oppure contorcendosi.

I rumori improvvisi, i tuoni ad esempio, ma anche il rombo di un motore, lo sferragliare di un treno, possono facilmente spaventare un neonato.

Dai sei ai dodici mesi, quando il bimbo impara a riconoscere la differenza tra volti sconosciuti e visi familiari, ecco comparire una reazione di paura all'estraneo. Anche in questo caso è evidente il significato protettivo della risposta, retaggio dei problemi quotidiani dei nostri antenati, quando una presenza sconosciuta al branco poteva rivelarsi un predatore mortale.

C'è tuttavia da dire che le paure dei bambini compaiono e si dissolvono nel corso della crescita, lasciando lo spazio a nuovi timori.

Se la paura degli animali si concentra soprattutto dai due ai quattro anni, per poi diminuire rapidamente dai nove agli undici, dai quattro ai sei ecco comparire il terrore del buio e delle creature immaginarie, fantasmi e mostri assortiti.

Paure che invece sono comuni con gli adulti sono quelle dell'altezza e dello sguardo.

Isaac Marks, uno dei più grandi ricercatori sul tema dell'ansia e delle paure, riporta un'interessante constatazione sulle reazioni all'altezza.

Poniamo d'essere invitati a un party in un appartamento, che lo stesso si trovi al venticinquesimo piano di un grattacielo, e che una delle pareti sia completamente vetrata, permettendoci di godere appieno del panorama.

Se l'occasione ci viene offerta dopo il tramonto, non noteremo nulla d'insolito tra i partecipanti; ma se il ricevimento si tiene di giorno, pian piano gli invitati lasceranno lo spazio vicino alle finestre per concentrarsi negli angoli più raccolti e con un'illuminazione meno intensa.

Quanto alla paura dello sguardo, il panico del palcoscenico, il timore di fallire davanti a un pubblico più o meno ristretto, origina dalle sensibilità infantili.

Già dopo poche settimane di vita, il piccolo scruta continuamente il volto della madre, e verso i due anni sorride quando gli viene mostrata la maschera di un viso con disegnati gli occhi, la parte del volto cui è più sensibile.

Non è quindi strano che il sentirsi osservati rappresenti un importante stimolo ansiogeno.

Negli adulti, la paura della solitudine, e la conseguente ansia da separazione, possono alimentare atteggiamenti e comportamenti disordinati, dalla soffocante dipendenza di un figlio dai propri genitori, all'impossibilità di accettare la chiusura di un rapporto sentimentale.

#### La paura liquida e i mostri

*“La nostra facilità a sviluppare la paura di determinati eventi e situazioni, nonostante la consapevolezza che non vi sia alcun pericolo reale, si pone decisamente in contrasto con alcuni nostri comportamenti davvero rischiosi, come fumare, mangiare cibi troppo grassi e salati, usare armi, guidare ad alta velocità e avere una vita sessuale promiscua e senza precauzioni.*

*Questi comportamenti a rischio, in realtà, causano molte più vittime degli squali, dei serpenti e dei ragni, ma questi animali sembrano comunque terrorizzarci maggiormente.*

*La selezione naturale ha fatto sì che il nostro sistema nervoso risponda ai pericoli che erano frequenti e diffusi nel passato, e non a quelli più recenti e frutto dell'evoluzione.”*

Queste sono le intriganti osservazioni dello psicologo Isaac Marks, che continua, a proposito di uno degli strumenti più stressanti con cui ci confrontiamo ogni giorno:



*“Nonostante gli incidenti stradali provochino centinaia di migliaia di morti, milioni di feriti e siano la più frequente causa di morte tra i giovani adulti, è ancora troppo bassa la nostra paura dei camion e delle auto.*

*Confrontiamo tale mancanza di paura con le frequenti ansie suscitate dai ragni e dai serpenti, che invece uccidono a malapena una manciata di persone l’anno!*

*È proprio qui che il nostro patrimonio evolutivo si fa sentire. Nell’arco di migliaia di generazioni siamo stati condizionati ad aver paura di ragni e serpenti, e solo da quattro generazioni a temere le automobili”.*

Potremmo quindi concludere che, nonostante l’acquisizione del linguaggio e l’invenzione della scrittura, capaci di innescare nei secoli rivoluzioni culturali ed invenzioni sorprendenti, l’uomo non si sia mai liberato delle paure più primitive.

Ma all’inizio del terzo millennio la situazione si è fatta ancora più preoccupante, perché ai timori ancestrali si sono sovrapposte nuove paure.

Paure incerte, sfumate e liquidamente pervasive.

La geniale definizione di “liquida” per la società in cui viviamo l’ha creata sociologo Zygmunt Bauman, che ne ha descritto le caratteristiche, a partire dalla crisi degli stati nazionali, strutture capaci di garantire a ciascuno di noi la possibilità di affrontare i problemi in modo omogeneo. E a cascata, ecco il disfacimento delle ideologie e dei partiti, del senso di appartenenza, l’irrompere di un personalismo esasperato.

All’uomo moderno, privato di qualunque punto di riferimento, restano soltanto i surrogati dell’apparenza, e un consumismo sganciato dal piacere dell’oggetto.

Difficile trovare un antidoto alla liquefazione, al brusio da cui si levano le voci di chi sa perfettamente ciò che non vuole, ma è incapace di indicare desideri, aspirazioni e, soprattutto, progetti.

E in un mondo liquido, anche la paura si è fatta liquida.

Siamo vittime di un diffuso senso d’impotenza, in cui abbiamo la sensazione di non controllare più nulla, e dall’impotenza nasce l’insicurezza del presente e l’incertezza

del futuro, che alimentano le tre le principali minacce che ogni giorno ci disturbano: temiamo che vengano meno la stabilità e l'affidabilità dell'ordine sociale, dalle quali dipende la sicurezza di avere un lavoro e un reddito sufficiente, un minimo di tranquillità con cui fronteggiare la vecchiaia o un'improvvisa malattia. Proviamo poi la paura di perdere il nostro posto nelle gerarchie del mondo, la posizione legata a classe sociale, genere e religione.

Da ultimo viviamo nell'angoscia che qualcuno ci aggredisca e attenti alla nostra incolumità, si tratti di terroristi kamikaze, di bande di rapinatori senza scrupoli, o addirittura del vicino di casa che ci è sempre sembrato una persona tranquilla.

La novità è che tutte queste paure finiscono per fondersi in un unico groviglio, lasciandoci addosso un senso di insicurezza e vulnerabilità sganciati dall'entità o dalla natura delle minacce effettive.

Le voci sulla crisi economica si fondono con l'annuncio delle catastrofi naturali; le truffe telematiche si sovrappongono al resoconto di un attentato terroristico, lo sbarco di migliaia di migranti anticipa la descrizione dell'ultimo femminicidio.

Eventi del tutto slegati tra loro, ma che raccontati uno dopo l'altro, nel corso di un notiziario, finiscono per produrre un effetto massa, una contaminazione che allo stesso tempo amplifica e banalizza, producendo un'unica, grande paura liquida.

Basta poco per avere una dimostrazione di quanto appena affermato: è sufficiente chiedere a qualunque cittadino se crede di vivere in un mondo più sicuro rispetto a quello dei propri nonni.

Nessuno, a dispetto dei dati, risponderà che in fondo era più pericoloso lavorare nei campi o nelle miniere, affrontare una malattia senza l'aiuto della penicillina, sopravvivere a un parto e alla tubercolosi, resistere alle guerre e alle persecuzioni razziali, patire il freddo e la fame.

Quanto al ruolo dei media, è innegabile come i giornali e la televisione abbiano svolto un ruolo decisivo nell'alimentare la liquidità delle nostre paure. Per spiegare come sia potuto accadere, non c'è bisogno di scomodare strategie occulte e grandi burattinai, ma è sufficiente osservare lo share o il

numero di copie vendute: rischi, minacce e paura fanno impennare gli indici d'ascolto.

Ma c'è un modo per sottrarsi a tutto ciò?

Lo hanno chiesto in un'intervista all'antropologo francese Marc Augè, e lui ha risposto così:

*“Più che dalle minacce concrete, siamo paralizzati dalla superstizione che queste siano presenti nella nostra vita tutte allo stesso tempo, mescolate e confuse. Bisognerebbe quindi essere capaci di districarne groviglio, isolandole e analizzandole singolarmente. Solo così è possibile disinnescarle.*

*Occorre quindi un atteggiamento attivo.*

*La paura globale, che sfugge al controllo della ragione, sembra infatti agire maggiormente su coloro che si collocano in una posizione di passività nei confronti della realtà.*

*Chi agisce e interviene, ha sempre meno timore di chi subisce passivamente. In questo senso l'educazione e l'istruzione possono aiutarci. La conoscenza può trasformare l'angoscia in curiosità, che secondo me è il primo passo per disfarsene.*

*Senza dimenticare che, se è vero che la paura produce regressione, essa può anche diventare un fattore di progresso, dato che, una volta superata la paralisi, ci spinge a cercare soluzioni per andare avanti”.*

FOCUS  
L'IRA DEI PICCOLI

Parlando della rabbia nei più piccoli occorre partire da un principio: si tratta di un'emozione che non va soffocata, piuttosto compresa e gestita; perché si tratta di una reazione spesso utile, senza la quale i bambini potrebbero trovarsi in situazioni di pericolo; oppure perché potrebbero smettere di manifestarla all'esterno e volgerla verso sé stessi.

Le cause della rabbia nel bambino sono molte, a cominciare dalla percezione di una minaccia alla propria integrità. Il mancato soddisfacimento di un bisogno, la paura d'essere abbandonato, la fame, il dolore, sono poi altre situazioni in grado di accendere la rabbia, soprattutto nei più piccoli.

*«Adesso sono più tranquilli, dopo che il pediatra ha spiegato che gli esami sono tutti a posto, compreso l'elettroencefalogramma; per il medico non c'era nemmeno bisogno di farlo, di attaccare il piccolo a tutti quei cavi, perché la diagnosi era semplice; li ha chiamati spasmi affettivi, e ha detto che sono un fatto che colpisce almeno il cinque per cento dei bambini, soprattutto tra i sei mesi e i tre anni e mezzo.*

*Adesso sono più tranquilli, ma quella notte non avevano chiuso occhio.*

*Era tutto il giorno che Andrea faceva i capricci, e non c'era modo di distrarlo. La mamma le aveva provate tutte, tirando fuori dai cassetti i giocattoli preferiti, raccontandogli le storie che lo facevano ridere; ma Andrea voleva solo stare in braccio, e quando era arrivato il papà non lo aveva nemmeno guardato.*

*Nel seggiolone per la pappa, era riuscito in un attimo a rovesciare piatto e bicchiere, e allora la mamma aveva perso la pazienza. Lo aveva sgridato, alzando la voce, con un tono secco e arrabbiato.*

*Andrea si era bloccato, poi aveva cominciato a piangere, di un pianto stizzito e incontenibile. Poi aveva smesso di respirare ed era diventato tutto blu, prima di perdere conoscenza.*

*Non era durato che pochi secondi, ma a mamma e papà era sembrata un'eternità, e quando si era ripreso, Andrea sembrava frastornato, come se non ricordasse nulla.*

*Si era addormentato poco dopo, e il medico del 118, chiamato d'urgenza, lo aveva visitato senza svegliarlo,*

*consigliando i genitori di portarlo dal pediatra il giorno successivo.*

*Spasmi affettivi, eventi all'apparenza drammatici ma senza conseguenze.*

*Sempre che il piccolo non intuisca il panico dei genitori, innescando la crisi ogni volta si sente frustrato o arrabbiato; nel qual caso adotterà lo spasmo come una specie di arma di ricatto, e crescendo si troverà incapace di affrontare ostacoli e delusioni».*

Crescendo, il bambino può manifestare scoppi di collera per la vergogna o l'umiliazione di un insuccesso: gli basta non essere capace di afferrare un oggetto, o la consapevolezza di aver deluso le attese degli altri, una competenza acquisita intorno ai tre anni.

Ad esempio, se gli viene consegnato un gioco di incastri, e non riesce a finirlo nel tempo impiegato da un coetaneo, un bimbo può provare vergogna, ma presto mutarla in rabbia, verso gli oggetti, gli altri bambini, la maestra d'asilo che glielo ha proposto.

Intorno ai cinque anni, con la comprensione dei concetti di bene e male, di corretto e sbagliato, un piccolo che si senta offeso oppure ostacolato nei propri obiettivi, impara a reagire con una delle frasi più utilizzate nell'infanzia, quel "Non è giusto" che spesso si trasforma in un vero "tormentone".

Tra le tante ipotesi psicologiche utili a comprendere da dove arrivi la rabbia e l'aggressività di un bambino, una delle più interessanti è contenuta nella teoria dell'attaccamento.

Elaborata dallo psicologo inglese John Bowlby, la teoria illustra come un soggetto affaticato, solo, malato o impaurito, cerchi la vicinanza di chi è in grado di fornirgli conforto e sia capace di affrontare il mondo in maniera adeguata.

Si tratta di un comportamento evidente soprattutto nei bambini, ma che può essere osservato durante tutta la vita, in special modo nei momenti di crisi ed emergenza.

Per Bowlby, l'attaccamento è parte integrante della natura umana, e la sua funzione biologica è quella della protezione.

Nel bambino, il comportamento di attaccamento è stato particolarmente studiato attraverso un esperimento chiamato "strange situation", la situazione dell'estraneo: un

piccolo, affiancato da una figura di attaccamento come la madre o il padre, è accompagnato in una stanza dove c'è una persona pronta ad accogliere tutti; di lì a poco, il genitore esce dal locale, e si osservano le reazioni del bambino alla separazione. Trascorsi pochi minuti, il genitore rientra nella stanza, e anche questa volta si registrano le reazioni del bambino.

Il comportamento adottato al momento della separazione e della riunione è la manifestazione del suo schema di attaccamento e dei corrispondenti modelli operativi interni.

Gli schemi di attaccamento che si possono osservare nella *strange situation* sono quattro:

- il tipo A, detto *evitante*, comprende bambini che mostrano indifferenza sia al momento della separazione che della riunione;
- i piccoli del tipo B, o *sicuro*, protestano al momento della separazione ma si calmano al ritorno di mamma o papà;
- il tipo C, o *resistente*, vede bambini che protestano vivacemente durante la separazione e che non si calmano alla riunione;
- nell'ultimo tipo, il D, o *disorganizzato*, i bambini mostrano comportamenti disordinati; ad esempio, al momento di ritrovare il genitore, possono corrergli incontro, ma con il volto girato dalla parte opposta.

Insieme ai quattro schemi di attaccamento del bambino, sono poi stati studiati i corrispondenti atteggiamenti e i comportamenti di madre e padre:

- il genitore del bambino evitante in genere svaluta, respinge o ignora le richieste di cura e attenzione da parte del bambino, che si sente incapace di suscitare risposte affettive, con un'immagine di sé poco valida.
- Il genitore del bambino sicuro riconosce adeguato e normale il bisogno di attenzione e di cura da parte del bambino; lo stile di risposta dei genitori dei bambini sicuri è chiamato *libero*.
- Il genitore del bambino resistente (tipo C), mostra un atteggiamento *invischiato* e *problematizzato*, incapace

di risolvere i conflitti emozionali relativi alle esperienze di attaccamento. In questo caso, nella memoria del bambino, ci sono episodi dove la figura di attaccamento ha risposto positivamente alle richieste di vicinanza, protezione e cura, e altri dove la risposta è stata assente o svalutante; ma quel che è grave, è che non c'è alcuna regola che permetta di capire il passaggio da un atteggiamento ad un altro.

- Il genitore del bambino con attaccamento disorganizzato è, invece, un genitore turbato dal riemergere di ricordi penosi, di traumi e lutti, che si manifestano con atteggiamenti di dolore, di paura e di collera mentre risponde alle esigenze di attaccamento del suo piccolo.

Ma qual è l'importanza degli schemi di attaccamento e dei modelli operativi interni nell'origine della rabbia e dell'aggressività? Inutile dire che un modello operativo interno fondato su un attaccamento sicuro, permette di poter contare su conforto e aiuto in caso di difficoltà.

Durante le prime competizioni con i coetanei, è inevitabile che il bambino sperimenti l'umiliazione di una sconfitta.

Se il piccolo sa di poter far conto su un sostegno e un appoggio, l'esperienza è tollerabile e lo prepara ad affrontare con serenità le nuove sfide.

Diversamente, se lo schema di attaccamento è insicuro, se le figure di attaccamento sono emozionalmente fredde e distanti, spaventate o spaventanti, non c'è aspettativa di sostegno e soccorso; l'esperienza traumatica è perciò difficile da superare, e nell'affrontare le successive competizioni, il bambino mostrerà un'eccessiva timidezza, comportamenti di evitamento, oppure una elevata quota di rabbia e aggressività.

Affrontate le situazioni che scatenano la collera, e le ipotesi psicologiche che cercano di spiegare da dove nasca, per un genitore è fondamentale sapere come poter aiutare il proprio bimbo a gestire la rabbia.

Innanzitutto, bisogna garantirgli la sicurezza, la sua come eventualmente quella di altri piccoli coinvolti nella crisi.



Purtroppo non è raro che un bimbo si lasci andare a una crisi di rabbia in situazioni pubbliche, magari nel bel mezzo di una coda al supermercato.

Prenderlo in braccio può iniziare a tranquillizzarlo, ma appena si raggiunge un posto sicuro, permettiamogli di recuperare da solo la calma.

Anche l'abitacolo dell'auto va bene, purché ci si limiti a pronunciare poche parole, quel che basta a far intendere che non succederà nulla fino a quando non smetterà di gridare e fare i capricci.

Inutile cercare di parlare con un bimbo in crisi, per scoprire insieme da dove arrivi la sua collera. Questo è un passaggio fondamentale ma successivo, una volta recuperata la serenità; e a questo punto bisogna sempre ricordarsi di riconoscere la legittimità dei sentimenti di rabbia.

Il bambino deve poter contare su un adulto che comprende le cause delle sue emozioni, anche se non accetta i modi con cui le ha manifestate.

FOCUS  
GIOVANI ARRABBIATI

Sono tante le ragioni per cui alcuni ragazzi non sanno controllare la rabbia, ma la principale sta nel loro senso d'inadeguatezza, d'impotenza e d'insicurezza. Si sentono impauriti, indifesi, talvolta depressi, in altre parole condividono le stesse emozioni della gran parte dei coetanei. La differenza fondamentale è nell'intensità con cui le vivono. Certo si può dire che un gran numero di adolescenti arrabbiati nasca e cresca in ambienti poveri e disagiati, in famiglie disgregate, con genitori separati o altamente conflittuali; ma, ovviamente, questo non è sempre vero. Quello che invece è certo è che alcuni ragazzi finiscono per sviluppare una vera e propria "dipendenza" dalla rabbia, esattamente come accade con l'alcol, la cocaina e altre droghe.

Non si tratta di un paragone azzardato, perché l'effetto di "sballo" prodotto dalle sostanze d'abuso assomiglia in qualche modo alla scarica di energia che accompagna un'esplosione di rabbia; e dalla dipendenza all'assuefazione il passo è breve, così le crisi non solo continuano, ma si intensificano per gravità e frequenza: la "dose" non basta, e compare perfino l'astinenza.

Un'altra metafora utile a rappresentare il concetto di rabbia in adolescenza è quella delle cascate del Niagara.

Situate nel nord dell'America, tra gli Stati Uniti e il Canada, le cascate del Niagara devono il loro nome a un antico termine irochese, che significa acque tuonanti.

Fino a pochi chilometri dal loro salto spettacolare, le acque del fiume scorrono tranquille, ed è facile vedere le piccole barche dei pescatori navigare in sicurezza; sempre che siano prudenti, e tengano il loro motore in perfetta efficienza, perché pian piano la corrente acquista velocità, e arriva un momento in cui non è più possibile governarle.

Certo esiste la possibilità di chiamare aiuto e ottenere soccorso, ma, superato il punto di non ritorno, non resta che prepararsi alla catastrofe.

Ci sono molte storie sui temerari che hanno sfidato la cascata, chiusi in imbracature e protezioni. Ben pochi sono però sopravvissuti, e non tanto per il dislivello, una cinquantina di metri, ma per le rocce, talmente fitte che alla fine del salto è impossibile evitare lo schianto.

Essere preda della rabbia è come trovarsi su una piccola imbarcazione, in panne e in balia della corrente che spinge verso il precipizio; a peggiorare le cose, manca la consapevolezza del pericolo: l'abitudine e la dipendenza impediscono di riconoscere l'accelerazione dell'acqua e di vedere il salto nel vuoto.

Ma c'è una speranza di raggiungere la riva e mettersi in salvo, e per farlo occorre comprendere i cinque stadi della rabbia.

- Il primo ha a che fare con le emozioni, i segnali e le cause scatenanti, e nella metafora delle cascate del Niagara è il momento in cui la tua barca viene calata in acqua. Un segnale può essere qualunque cosa; può essere una persona, una situazione, un luogo, un oggetto; un segnale è legato a un'emozione, e un'emozione negativa può scatenare la rabbia; quando accade, è come se il motore della barca si sia fermato. Bisogna imparare a riconoscere ciò che ha innescato una reazione emotiva, e apprendere a governarla prima che si trasformi in collera.
- Il secondo stadio, che corrisponde anche alla prima bandiera rossa, è quello del richiamo, della memoria di una passata esperienza, quando la crisi di rabbia ha fatto sentire forti e rispettati. Nessuno si è fatto male, nulla è andato distrutto, ma la mente ricorda lo stato di eccitamento provato, e questo spinge rapidamente verso la prossima esplosione, anticipandone il piacere. Avviene in modo automatico, e non si è nemmeno consapevoli di quanto la barca stia viaggiando sempre più velocemente verso il punto di non ritorno. Ma è proprio questo che deve far scattare l'allarme.
- La seconda, e ultima bandiera rossa, coincide con il terzo stadio della rabbia, quello del "craving", un bisogno impellente, quello che porta gli alcolisti a bramare una bottiglia e un bicchiere. La tensione e la velocità aumentano, ed è come se nella testa del giovane si combattesse una battaglia, tra una voce che spinge ad aggredire, a colpire, a sfogarsi, e l'altra che cerca di far ragionare, ricordando come si è sofferto in passato quando si è perso il controllo, e ci si è ritrovati con il dolore degli altri, il rimorso, la

vergogna. Ma occorre decidere in fretta. Il salto nel vuoto è sempre più vicino.

- Il quarto stadio è chiamato “coazione”; quando si avverte una spinta obbligata ad agire la rabbia, significa che ogni controllo è perduto; la mente consapevole ha smesso di funzionare, lasciando campo libero alla parte irrazionale. È questione di attimi prima dello schianto sulle rocce, per poi venire risucchiati dai vortici della corrente e restituiti a valle, ormai senza speranze.
- L’ultimo stadio della rabbia, e della metafora delle cascate, è quello delle “conseguenze”, non certo piacevoli: si è perduto il rispetto verso sé stessi, gli amici, e forse anche la libertà.

Ma non è finita, perché il fallimento scatena nuova rabbia, e il desiderio di rifarsi rispedisce dritto su un’altra fragile barca, pronta a precipitare di nuovo, in un loop insensato che si autoperpetua.

Se cinque sono gli stadi della rabbia, il processo di recupero e guarigione dai comportamenti abitualmente distruttivi della collera in un ragazzo, passa necessariamente attraverso una serie di passaggi successivi:

- l’ammissione, per iniziare: la prima cosa da fare è un’onesta autocritica. Occorre riconoscere che le manifestazioni di rabbia hanno causato dolore e sofferenza ad altri. Ma non basta, perché è fondamentale scusarsi con chi ha fatto le spese dell’aggressività.
- Assumersi le proprie responsabilità: quale sia stata la molla che ha fatto scattare, occorre vincere la resistenza di attribuire ad altri la responsabilità delle proprie azioni.
- Acquisire la consapevolezza che la violenza non è mai giustificata: è possibile aver aggredito gli altri verbalmente o fisicamente per sentirsi più forte, per controllare la situazione, magari giustificandosi col fatto che la vittima se l’è cercata. Ma è il momento di lasciar da parte giustificazioni simili; non c’è mai una

ragione per ricorrere alla violenza, se non in circostanze eccezionali di legittima difesa. E non è questo il caso.

- Imparare nuove strategie per sentirsi forte e capace, metodi che non abbiano nulla a che fare con la rabbia.
- Trattare la gente e le cose degli altri con rispetto, credere nella possibilità di cambiamento, e cercare uno scopo per indirizzare le proprie energie; ricordando sempre che il cambiamento è un processo lento. Se si vuole uscire dalla tentazione ad agire la rabbia a corto circuito, occorre lavorare continuamente, e lavorare duro su ogni passaggio. Ma alla fine, il risultato sarà un ragazzo più sereno e felice.

Un'altra raccomandazione: attenzione alle bande!

Le bande attraggono i giovani per una varietà di ragioni, prima fra tutte il fatto che l'appartenenza fa sentire i ragazzi sicuri, protetti, e soprattutto accettati.

Ma c'è un altro motivo che spinge a entrare in una gang, ed è la rabbia: i ragazzi delle bande sono ragazzi arrabbiati. Le gang spingono a usare la rabbia e la violenza, offrendo l'illusione dell'impunità, garantendo che nessuno pagherà per le conseguenze. La realtà dimostra ovviamente il contrario.

C'è un ultimo tema che merita d'essere affrontato nel delicato rapporto tra rabbia e giovani: ancor più che in altre fasi della vita, in adolescenza è possibile che la frustrazione e la collera non siano agite all'esterno, in forme clamorose e facilmente visibili, ma vengano rivolte all'interno, verso sé stessi, in modi più subdoli e spesso drammatici.

Se al primo posto ci sono gli incidenti stradali, quindi i tumori, e le droghe, non c'è dubbio che la morte per suicidio in adolescenza sia un evento statisticamente non trascurabile.

E spesso a spingere un ragazzo a un gesto estremo c'è la rabbia, una collera sorda e diffusa, rivolta contro di sé per colpire gli altri, gli altri che non lo capiscono, che non lo hanno aiutato.

La maggior parte dei genitori resta totalmente disorientata davanti a un gesto autolesivo, nonostante le ricerche dicano che in quattro suicidi su cinque un giovane abbia dato segnali di disagio, segnali non raccolti e liquidati come comportamenti tipici di quell'età burrascosa che è l'adolescenza.

È perciò importante saperli riconoscere, anche se non sempre sono tutti presenti; il loro manifestarsi, soprattutto in combinazioni di tre o più elementi, rappresenta un chiaro campanello d'allarme.

- Il primo elemento da notare è la perdita d'interesse in tutte le attività che prima coinvolgevano il ragazzo fuori dalle attività scolastiche. Lo sport, la musica, gli hobbies non sembrano più interessarlo.
- Nemmeno la compagnia degli amici pare coinvolgerlo più; declina gli inviti, si isola, trascorrendo da solo la gran parte del tempo.
- Se è legato sentimentalmente, non è raro che spinga l'altro o l'altra a lasciarlo, giustificando di non essere la persona giusta, che lui o lei merita di meglio.
- Anche a scuola le sue prestazioni peggiorano; e quel che più conta, se lo si rimprovera, non mostra di preoccuparsene.
- Altri indicatori, più diretti, arrivano dalla semplice osservazione: gradualmente il ragazzo trascura il proprio aspetto e l'igiene personale.
- Mostra disturbi fisici, come mal di stomaco, cefalea e stanchezza generalizzata.
- Presenta cambiamenti nelle abitudini alimentari e nel sonno, tanto in eccesso che in difetto.
- Nel tentativo di sottrarsi alla tristezza e ritrovare un senso attraverso le emozioni forti, può manifestare comportamenti che mettono a rischio la sua salute e l'incolumità come la guida pericolosa o l'abuso di sostanze, farmaci e alcool.
- I commenti positivi e i complimenti gli scivolano addosso con indifferenza, e mostra spesso d'essere annoiato.
- Poi, e sono elementi ancor più preoccupanti, può lanciarsi in discorsi intorno alla morte, con frasi come:

*«Starete meglio senza di me. I miei problemi finiranno presto. Vorrei essere morto. Vorrei addormentarmi e non svegliarmi più».*

- Devono far temere anche gli improvvisi slanci d'affetto verso genitori, fratelli e amici, il parlare come se non ci fosse nessuno intorno, oppure uscirsene con espressioni del tipo «*Nel caso mi capitasse qualcosa, voglio che tu sappia che ...*».
- Nella stessa direzione, è l'atto di liberarsi di oggetti importanti o preziosi affidandoli a parenti e amici.
- Il comportamento che tuttavia più degli altri deve mettere in allarme è anche il più ingannevole; mostrare una grande serenità e buon umore dopo un periodo di depressione, spesso non è il segno di un miglioramento. Ma l'indicazione che dopo tanta sofferenza, il ragazzo ha deciso di agire.

Scoprire che il proprio figlio ha propositi suicidi è una prova veramente dolorosa da affrontare per un genitore; ma saperlo significa poter avere la possibilità di aiutarlo.

Bisogna parlare col ragazzo; comunicare con lui e ascoltarlo è importante per trasmettergli amore e la certezza che si è presenti e disponibili, al 100%.

Bisogna avere pazienza, perché in questi momenti si vorrebbe sapere tutto; ma i ragazzi tendono a chiudersi e a ritirarsi se messi sotto pressione con domande su qualcosa che non sono pronti ad affrontare.

È importante essere tenaci: non c'è da aspettarsi che un giovane reagisca al primo tentativo di comunicazione, e non bisogna smettere di provare a raggiungerlo; alla fine raccoglierà il messaggio e abbandonerà il suo isolamento per rispondere.

I suoi sentimenti non vanno mai banalizzati, sarebbe un errore devastante. Affermare che nella vita succedono cose peggiori e aspettarsi che il ragazzo ne tragga beneficio è stupido e irragionevole.

I suoi sentimenti vanno accolti semplicemente riconoscendo il dolore e la tristezza che prova. Non farlo gli darà la sensazione che non ci si preoccupi veramente di lui, e che non lo si stia prendendo sul serio.



Prediche e rimproveri vanno lasciati da parte; così come gli ultimatum o l'offerta di consigli non richiesti, i tentativi di spronarlo sfidandolo o alzando la voce.

Davanti alla paura, alla sensazione di impotenza di un genitore c'è infine una sola risposta: non avere mai il timore di chiedere aiuto.

FOCUS  
UOMINI CHE ODIANO LE DONNE

A fronte di una diminuzione significativa di tutti i crimini violenti, le aggressioni anche mortali contro le donne non paiono seguire il trend generale.

Nell'affrontare il tema della violenza domestica, i ricercatori hanno identificato un ciclo, che sembra ripetersi immutato in più passaggi: il primo, in cui cresce la tensione, è fatto di rabbia, insulti e minacce; poi arriva la violenza fisica, quella che lascia i segni sul corpo, e che alla fine si conclude con il terzo stadio, il pentimento e la promessa che «*non capiterà più, te lo giuro!*». Si chiama *honeymoon stage*, la fase della luna di miele e, ovviamente, non dura per tutta una vita.

Gli studi dicono poi che due terzi degli uomini violenti sia stato maltrattato da bambino, o abbia assistito a episodi di brutalità in famiglia. Non si tratta ovviamente di una giustificazione o di un'attenuante, e salvo rare eccezioni, nessun uomo che aggredisca la compagna è affetto da un disturbo mentale che ne limiti le capacità.

Quanto al momento in cui avvengono gli episodi di violenza, la maggior concentrazione è tra le ventuno e le ventiquattro, soprattutto nei weekend; si tratta del periodo della giornata e della settimana, in cui la coppia interagisce di più; ed è anche l'occasione in cui l'uomo più facilmente abusa di alcol e sostanze.

Il profilo del "maltrattante" è quello di un soggetto insicuro, possessivo ed estremamente geloso, incapace di manifestare le proprie emozioni se non attraverso la prevaricazione; si tratta in genere di uomini tra i diciotto e i trent'anni, disoccupati o impegnati in lavori di basso profilo, con una storia di bullismo e abbandono scolastico alle spalle. I suoi atteggiamenti e comportamenti sono presenti fin dai primi momenti della relazione; aspetti che vanno riconosciuti, prima che sia troppo tardi.

- Cominciamo con la gelosia: all'inizio del rapporto cercherà di giustificarla come un segno di amore, mentre è solo l'espressione di un bisogno di possesso e della mancanza di fiducia. Accuserà la compagna di amareggiare con chiunque la avvicini o le parli; e man mano peggiorerà, chiamandola più volte al giorno, creandole problemi al lavoro, sempre ammesso che le permetta di averne uno.

- Accanto alla gelosia, ecco il tentativo di controllare, prima gli spostamenti, poi i comportamenti da tenere, il modo in cui presentarsi, gli abiti da indossare.
- La necessità di dominare, passa anche attraverso l'aspetto economico; nasconde il denaro, concede solo piccole somme accusando la partner di avere le mani bucate; cercherà di impedirle di avere un lavoro, e se non ci riuscirà, a fine mese, si farà consegnare puntualmente l'intero stipendio.
- È tale la sua necessità di controllare che proverà ad accelerare i tempi del rapporto; non è raro così che tra il primo appuntamento e la proposta di convivere o sposarsi passino meno di sei mesi.
- Insieme alla fretta, parlerà delle sue attese, della convinzione che la donna soddisferà ogni suo bisogno, che certamente sarà una compagna perfetta, una moglie perfetta.
- Intanto cercherà di isolarla, dagli amici, dalla famiglia, sostenendo che «è arrivato il momento di tagliare il cordone ombelicale»; naturalmente, aggiungerà, che è solo per il suo bene.
- Ci sono poi aspetti che riguardano il suo rapporto con il mondo: ad esempio la tendenza ad attribuire agli altri la colpa di ogni cosa; non parlerà mai bene delle precedenti compagne, e se venissero alla luce passati episodi di maltrattamento li giustificherebbe con un «*Se la sono meritata*».
- Con queste premesse, e con la tendenza alla prevaricazione, difficilmente l'uomo violento ha degli amici; anche perché la sua ipersensibilità lo porta a inalberarsi, a vivere qualunque commento, anche il più banale, come un attacco personale.
- È incapace di gestire qualunque frustrazione senza offendersi, arrabbiarsi o chiudersi in sé stesso; spesso va incontro a improvvisi cambi d'umore, passando da cortese a rabbioso nel giro di pochi minuti.
- Oltre agli insulti, nelle discussioni ricorre spesso alla minaccia; il passaggio successivo sarà quello di intimidire con un'arma in mano, sbattere porte, prendersela con gli animali di casa, rompere oggetti,

prendere a pugni un tavolo, scagliarvi addosso piatti e suppellettili; ma non basta, ed ecco allora le spinte, le strette, fino agli schiaffi e alle percosse.

- Anche a livello sessuale, dove all'inizio sembrava attento alle esigenze della compagna, dolce e delicato davanti alle sue incertezze, rispettoso del suo pudore, si trasformerà in un altro uomo, aggressivo, dominante e indifferente al disagio provocato.
- Presto emergerà il suo abuso di alcol e sostanze, amfetamine ma anche oppiacei e cocaina, droghe capaci di accentuare i suoi cambiamenti di umore e precipitarlo in crisi di rabbia.

### Riconoscere e comprendere la vittima

Le vittime dei maltrattamenti in famiglia hanno spesso una bassa autostima, insieme a un marcato bisogno di approvazione e affetto che affonda le radici nel passato.

Alcune sono infatti cresciute in ambienti familiari con un padre violento e dispotico, che le ha costrette in una trappola mentale senza che nemmeno ne abbiano avuto consapevolezza, relegate in ruoli di dipendenza e sottomissione.

Il maltrattamento ripetuto può incidere sulla loro salute psichica, lasciandole in un perenne stato d'ansia, con disturbi del sonno, frequenti emicranie e altre patologie da somatizzazione.

La violenza sulle donne è un problema di tutti; soprattutto di noi operatori sanitari, e allora dobbiamo fare attenzione anche ad altri comportamenti, come:

- l'improvvisa e ingiustificata assenza al lavoro, o nei luoghi abitualmente frequentati (la funzione religiosa, il parco giochi ad accompagnare i bambini, la spesa al supermercato...)
- la presenza di graffi e lividi, nascosti da un trucco pesante, o da abiti inappropriati per la stagione
- le scuse, non richieste per giustificare i "segni" (sono caduta dalle scale, non ho visto lo spigolo, sono scivolata...)

- la sensazione che la donna sia spaventata dalla presenza del compagno, o un suo improvviso cambio di atteggiamento al vederlo sopraggiungere.

Ma per quale motivo alcune donne scelgono di continuare a essere infelici, o addirittura di rischiare la vita? In molti casi, a trattenerle è la dipendenza economica ed emotiva dal partner; capita poi spesso che ritengano la violenza una giusta punizione per le loro presunte mancanze.

Per la vittima denunciare non significa perciò ribellarsi, ma dar corpo alla forma più ignobile di tradimento e “rovinare” per sempre il compagno.

Esistono tuttavia situazioni in cui la donna avrebbe il coraggio di dire “basta”, ma non sa a chi chiedere aiuto, oppure ha problemi ad allontanarsi con i figli; nella sua mente, abbandonare la casa senza i bambini significa rischiare di non poterli più vedere. O peggio di consegnarli alla vendetta dell'uomo.

#### Dalla parte delle vittime: cosa dire

Siete vittime della violenza di un compagno, di un marito?

Provate allora a rispondere a queste semplici domande:

- Vi siete ritrovate spesso a “coprirlo”, facendolo apparire migliore di quanto sia in realtà?
- Vi ha mai umiliato in pubblico?
- Vi siete mai sentite soffocata da lui?
- Nello stare insieme avete l'impressione che la vostra autostima si stia sgretolando?
- La relazione sta danneggiando altri aspetti della vostra vita?
- Avete spesso il desiderio che tutto sparisca?

Se le risposte sono positive, dovete convincervi che:

- non siete voi la causa del comportamento violento del vostro compagno
- non lo dovete accettare, perché siete esseri umani che come tutti meritano amore e rispetto
- è vostro diritto avere il controllo della vostra vita, una vita che deve essere sicura e felice

- ricordatevi che non siete sole, che c'è qualcuno che può aiutarvi.

Sono tanti i professionisti in grado di ascoltarvi, ancor prima di consigliarvi. Potete rivolgervi ai consultori, alle forze dell'ordine, al vostro medico, agli sportelli antiviolenza, ormai attivi in ogni comune.

Ma c'è un modo ancora più semplice per ottenere sostegno e informazioni, quello di comporre un semplice numero di telefono, il 1522.

Si tratta di un numero che offre un servizio multilingue rivolto alle vittime di ogni forma di violenza, ed è attivo ogni giorno dell'anno, ventiquattro ore su ventiquattro.

Potrete raccontare la vostra esperienza senza mai essere giudicate, e avere tutte le indicazioni per il vostro caso: quali siano i vostri diritti, su quali tutele potete contare, cosa sia un'ordinanza restrittiva e come ottenerla; e ancora, nel caso la situazione sia davvero grave, gli operatori e le operatrici del 1522 potranno attivare le procedure d'emergenza coordinandosi con le Forze dell'Ordine.

### Separazioni ed emozioni distruttive

Ogni storia d'amore inizia con progetti, speranze, fiducia, e soprattutto tanta energia. Se poi, ad allietare la coppia, arrivano dei bimbi, speranze ed energie sembrano moltiplicarsi.

Ma può invece accadere che l'armonia vada perduta, che i progetti non siano più condivisi; sulla famiglia cala un velo di tristezza e sofferenza, che presto cede spazio al conflitto, con rivendicazioni e attacchi, evitamenti e fughe che conducono alla paralisi.

E dalla paralisi nasce la frustrazione, quindi la rabbia.

Trattenere la collera può essere un fardello pesantissimo da sopportare; e mescolare rancore e aggressività produce un cocktail esplosivo che può generare violenza.

Considerata la delicatezza della posta in gioco, l'affidamento dei figli, il denaro, le proprietà, il tradimento, non è ragionevole aspettarsi uno scambio dai toni pacati, un

garbato distacco mentre tutto ciò in cui si è creduto e su cui si è costruito il futuro sta andando in pezzi.

Anche se fondate sulle migliori intenzioni, vanno evitate affermazioni come «*Coraggio, domani andrà tutto bene*», perché non c'è niente che va bene. Stiamo parlando di un disastro, e il sostenere che ci sono già passati in tanti non aiuta minimamente. Altrettanto fuori luogo sono frasi come «*Sai, è normale con la vita che fate, tutti e due sempre a lavorare*», oppure «*Dopo tanti anni sono pochi i matrimoni che resistono*». Prima di giungere a una rottura, tutti hanno creduto di aver scelto una vita originale e appagante, di aver lottato contro le difficoltà della routine e dello stress. Che non abbia funzionato è lampante, ma è del tutto inutile per chi soffre sentirsi dire il contrario.

E ancora può rivelarsi un errore sostenere che essere arrabbiati durante una separazione è una cosa naturale, perché si tratta di una tappa del processo del lutto. Perché chi ascolta già ne è consapevole, ma arrivati a un certo livello di tensione la rabbia fa male, ed esprimerla non sempre è opportuno. Non fosse altro per la constatazione che nelle procedure di affidamento dei figli sono molti i fattori in gioco, ma chi mostra calma e stabilità ha un innegabile vantaggio rispetto a chi minaccia e grida all'ingiustizia.

In ogni caso, ecco alcuni metodi per evitare di soccombere alla rabbia di un litigio durante una separazione:

- non dire nulla, e all'inizio ascoltare in silenzio: evitando di reagire alle provocazioni è possibile che i toni dello scontro si stemperino.
- Identificare il dolore fisico causato dall'esplosione di rabbia, poi immaginare come attenuarlo. Se ad esempio la rabbia stringe la gola, pensare a un bicchiere di acqua fresca.
- Cercare poi di assumere il controllo della situazione: ascoltare ogni cosa e rispondere usando "l'effetto specchio". Si tratta di uno stile di comunicazione che "riflette" le affermazioni dell'interlocutore, rassicurandolo sul fatto che si ha ben sentito e capito.



Si eviterà così di farsi ripetere più volte la stessa cosa, soprattutto se l'argomento causa dolore.

- Rivolgere domande costruttive come «*Cosa suggerisci?*», «*Puoi spiegarmi meglio?* », «*Su che base sei arrivata a queste conclusioni ?*», è un modo per passare da uno scambio emotivo a un dialogo più razionale.
- Per quanto possibile, non manifestare emozioni, mantenendosi sempre su un livello logico.
- Proporre soluzioni pratiche: è sempre meglio presentare dei progetti che criticare quelli del partner.
- Se non c'è possibilità di dialogare in modo produttivo, abbandonare il campo (o riattaccare il telefono), con calma, senza alzare i toni. Ci sarà sempre spazio per altri momenti di confronto.
- E da ultimo, se proprio è impossibile non provare rabbia, chiamare un amico chiedendogli di rendersi disponibile, dopo averlo avvisato che dovrà limitarsi ad ascoltare, senza commenti né tentativi di sollevare il morale, sostenendo che dopo la tempesta c'è sempre un futuro radioso.

Resta da affrontare il tema della vendetta.

Non sempre scatta la trappola del risentimento, ma la tentazione esiste, e davanti all'impulso di aggredire va sempre anteposto il concetto di "rispetto".

Un'operazione che sarà più semplice se si cercherà di non vedere nell'altro solamente la persona che ha contribuito a distruggere la nostra vita.

Se ci sono figli, ad esempio, è utile non pensare al partner come a un pessimo compagno, ma come a un buon padre o a una madre presente e affettuosa. In loro assenza, è possibile identificarlo come un figlio attento e amorevole, oppure come un onesto lavoratore che non si è mai risparmiato; e via di questo passo con qualunque ruolo familiare e sociale meriti rispetto.

Se questo non sortisce effetto, ci si può immaginare mentre si descrivono i progetti di vendetta ai propri figli, o a quelli che potrebbero esserci in futuro, o al prossimo partner con cui si potrebbe trascorrere felicemente il resto della vita. Nulla di cui andare fieri e orgogliosi.

E ancora, cosa penserebbero figli o futuri compagni leggendo su un giornale o scoprendo da un verbale di polizia la realizzazione dei propri ossessivi e rancorosi pensieri?

La vendetta ha una sua funzione, permette di scaricare la rabbia, medicare la ferita narcisistica che l'altro ha inflitto, ma è pur sempre qualcosa che si ritorcerà contro chi la metterà in atto.

Meglio pensare a sé stessi, a crearsi un futuro di opportunità, dimostrando a chi se ne è andato tutto ciò che ha perduto; servirà a guarire, e insieme darà quell'energia positiva che permetterà più facilmente di fare nuovi incontri e scoprire nuove occasioni.

FOCUS  
LEGAMI DISPERATI E DISPERANTI

Le statistiche raccontano che in Italia, ogni tre giorni, si registrano almeno due “omicidi di prossimità”, vale a dire delitti commessi tra persone legate da vincoli affettivi.

Certo, è cosa nota che in ogni rapporto d’amore ci sia una zona d’ombra, un lato oscuro popolato da sentimenti ostili; ma quello tra fidanzati, coniugi, genitori e figli, sembra uno scontro dal bollettino sconcertante e con numeri che non accennano a diminuire.

Se da un lato non c’è famiglia normale esente da conflitti, perché ciascuno è diverso dagli altri per interessi, personalità, desideri, obiettivi, la principale distinzione tra un nucleo sano e uno infelice sta nel modo con cui vengono affrontati i conflitti, non sulla presenza o assenza di contrasti. La notizia positiva è che è possibile ridurre al minimo la rabbia distruttiva, quella che porta a fratture, divisioni, se non addirittura a episodi di violenza domestica; con la consapevolezza, tuttavia, che nulla si può fare senza una forte motivazione al cambiamento.

Ecco un esempio concreto:

*La famiglia Antonelli è composta dal padre, dalla madre e da due figli adolescenti, un ragazzo e la sorella.*

*La situazione in casa non va per niente bene, perché non si riesce ad affrontare un solo argomento senza arrabbiarsi. Qualunque cosa uno desideri dall’altro cerca di ottenerlo gridando, qualche volta arrivando ad alzare le mani.*

*Sopravvivono giorno dopo giorno, incapaci di vedersi in una dimensione futura, e se la madre si illude di poter mediare a oltranza, accomodando ogni conflitto, il padre non sembra avere energie da spendere; anzi, per lui la migliore strategia è quella di passare più tempo possibile lontano da casa, facendosi assorbire totalmente dal lavoro. Il che non gli impedisce, quando rientra la sera, di perdere immediatamente il controllo.*

*A cristallizzare la patologia del sistema ci pensa la figlia, in lotta aperta e contro tutti.*

*Spaventati dalle sue crisi di collera, sempre più violente e ingestibili, gli Antonelli portano la figlia a consulto da psicologi e psichiatri, cambiandoli in continuazione e senza risultati. Cosa del tutto ovvia e naturale, poiché il problema non sta solo nella figlia, ma nello stile di comunicazione e*

*nella gestione della rabbia dell'intera famiglia. Se la ragazza appare la più disturbata, i genitori e il fratello sono incapaci di vedersi come un insieme.*

*Ci vorrà un drammatico tentativo di suicidio della giovane per obbligare tutti a fermarsi, mettersi in discussione, e, con l'aiuto di un terapeuta, rompere gli schemi di un legame perverso e distruttivo.*

La rabbia distruttiva all'interno di una famiglia origina sempre da una lotta di potere, consuma risorse, energie e tempo, e si lascia alle spalle strascichi di ostilità e risentimento.

In un contesto disfunzionale, quando un familiare cerca lo scontro, il modo più semplice è rispondergli per le rime; la rabbia chiama la rabbia, in un insensato balletto dove ciascuno è contro gli altri, e le effimere alleanze servono solo a battere il nemico di turno, a vincere le piccole battaglie quotidiane; dimenticando così che tutti insieme, come famiglia, si sta perdendo la guerra.

Che si tratti di un genitore o di un figlio, a "essere una famiglia" s'impara anche per imitazione: perciò se un bambino vede un padre imprecare e aggredire perché è arrabbiato, difficilmente apprenderà a gestire la propria rabbia. Alla stessa maniera, se papà e mamma permetteranno a un bimbo di strepitare ogni volta che non ottiene ciò che desidera, alla fine adotteranno lo stesso comportamento, reagendo come bambini alla rabbia del loro bambino.

Due tecniche possono essere utilizzate per sottrarsi alle trappole della rabbia: la prima è chiamarsi fuori, evitando di farsi coinvolgere in un'escalation di reciproche accuse e rivendicazioni.

Pensiamo a un ragazzo che si confronti con i genitori in modo aggressivo, quasi a cercare lo scontro; è facile in questi casi capire che il vero problema non sono il madre e padre, ma le sue incertezze, le sue paure, l'incapacità di gestire un conflitto con i coetanei, e via dicendo.

E nonostante questo, cosa fa la maggior parte dei genitori? Risponde alla rabbia con frasi come «Smettila di preoccuparti per nulla...Non dovresti sentirti così... Io, alla

*tua età, avevo ben altri problemi...»*, e irritarsi a sua volta se quanto detto non sortisce effetti, o peggio ancora, esaspera i toni.

Naturalmente la miglior strategia consiste nell'essere affettivamente vicini e partecipi, lasciando che la rabbia del ragazzo sia la *sua* rabbia, senza farsi contagiare.

Così facendo, l'emozione si scioglierà prima.

La seconda strategia sta nel cambiare lo stile della comunicazione, accogliendo la rabbia dell'altro, ma insieme offrendogli l'opportunità di dare un senso all'emozione, il presupposto per poterci lavorare. Come nell'esempio che segue.

*Lei: Com'è andata oggi al lavoro.*

*Lui: Guarda, lascia perdere. Ma è possibile che ogni sera mi devi chiedere sempre le stesse cose?*

*Lei: Beh, mi sembri arrabbiato.*

*Lui. Non ho nessuna voglia di parlarne. Va bene?*

*Lei: Come vuoi. Ma se hai bisogno, io sono qui. Capita anche a me d'arrabbiarmi con le mie amiche.*

*Lui (gridando): Ma io non sono te! E a parte questo, tu non potresti capire. Non hai mai capito niente!*

*Lei (senza alzare la voce): Naturalmente io non sono te, non ci penso nemmeno. Tu hai i tuoi motivi e i tuoi modi di arrabbiarti. Voglio soltanto dirti che ci sono.*

*Lui: È per colpa di quel bastardo di Rossi. Mi ha fatto fare una figura di merda davanti a tutti. Avrei voglia di spaccargli la testa da quanto mi ha fatto incazzare.*

*Lei: Così sei arrabbiato col tuo collega. Ma possibile che debba sempre mettersi in mezzo? Cosa ti ha combinato questa volta?*

Giunti a questo punto, marito e moglie hanno varcato gli stretti confini dello scontro, per ritrovarsi a discutere insieme sulla rabbia e le sue ragioni.

In un percorso più organico di approccio al conflitto e di gestione della rabbia, ecco altre indicazioni:

- accettiamo l'esistenza delle emozioni negative; non disapproviamo o sminuiamo i conflitti tra i familiari,

non tentiamo di spostare l'attenzione dal fatto in discussione, sperando si distraggano.

- La rabbia è il segnale che qualcosa non funziona, e c'è bisogno di questi segnali perché, in loro assenza, i problemi non potrebbero che aumentare. La rabbia e i conflitti vanno poi considerati come un'opportunità per crescere: riuscire a comprendere i bisogni e le emozioni delle persone care permetterà a tutti di guadagnare un senso maggiore d'intimità.
- Mai avere un atteggiamento punitivo, ma sempre rivolto alla soluzione del problema. Occorre evitare di irritarsi se qualcuno dei familiari si arrabbia, piuttosto bisogna chiedersi per cosa si è arrabbiato, e cosa si può fare per aiutarlo; la prima questione definisce il problema, la seconda la soluzione.
- Nel linguaggio della negoziazione, vanno cercate le soluzioni *win-win*: nessuno ama perdere, soprattutto se è già arrabbiato, perciò occorre che ogni proposta permetta a ciascuno dei membri della famiglia di ottenere qualcosa di positivo.
- In chiave preventiva, è utile affidarsi alla filosofia dei piccoli passi: iniziamo da oggi, e imponiamoci di fare una cosa, una singola cosa per affrontare meglio la rabbia in casa, ad esempio condividiamo almeno un pasto al giorno. Alcune ricerche mostrano che le famiglie che lo fanno, hanno una durata e una stabilità maggiori. Stare tutti attorno a un tavolo non ha ovviamente nulla a che fare con il cibo, ma con la comunicazione; è il momento in cui è possibile esprimere idee ed emozioni, sfogarsi, negoziare cambiamenti, pianificare il futuro, vedere le cose da diverse prospettive, condividere gioie e preoccupazioni. Il risultato è una maggiore intimità, la prima barriera contro la rabbia distruttiva.
- Per lo stesso principio, i partner dovrebbero poi decidere di passare insieme almeno una sera la settimana, per confrontarsi, ma anche per il semplice piacere di stare uno vicino all'altro. E a seguire, trovare un giorno al mese da dedicare a una gita, alla visita di un museo, e poi una settimana l'anno da trascorrere in vacanza. Non è poi molto, piccoli passi,

sufficienti però a ricordare il passato, vivere il presente e progettare il futuro.

Ma cosa fare se una cattiva gestione della rabbia avvelena la vita, così come quella del partner?

- Cominciamo ponendo attenzione a non svalutare il punto di vista dell'altro. In fondo, se fossimo del tutto identici, che piacere ci sarebbe a stare insieme? Al contrario, è giusto pensare che il contatto con chi amiamo e stimiamo, possa solo arricchirci di nuove idee e nuove prospettive.
- Diamo al partner il tempo di parlare; invece che imporre il proprio punto di vista parlando più forte e sopra le sue parole, impariamo ad attendere che abbia finito di esporre il suo pensiero. L'obiettivo è che nella discussione entrambi abbiano lo stesso spazio. In fondo non sappiamo cosa pensi l'altro fino in fondo; al massimo sono possibili supposizioni, che spesso si rivelano del tutto errate. Alla fine, chiediamo ma non reagiamo. A questo stadio non stiamo cercando una soluzione, ma solo acquisendo informazioni su cosa il partner stia provando, e perché.

Rispettare queste semplici regole, obbligherà ad ascoltare di più e meglio, e questo inevitabilmente disinnescerà gran parte della rabbia.

Occorre comunque ricordare come vada sostenuto solo ciò in cui si crede veramente, perché quando si è arrabbiati è facile dire cose che davvero non si pensano. Il che porterebbe poi a dover gestire due problemi, anziché solo uno come in partenza: non avremmo risolto la causa della rabbia, e in aggiunta ci troveremmo un interlocutore ancor più scoraggiato, o irritato per quanto ha appena sentito.

Un aiuto particolare può venire dal chiedersi cos'è la prima caratteristica del partner che ha attratto l'attenzione, perché sovente è lo stesso aspetto che porterà in seguito alla tensione. Abbiamo apprezzato il suo modo spensierato di affrontare la vita? Ora lo attacchiamo per la poca energia che mette nel cercare un lavoro meglio retribuito; oppure perché



passa il tempo a fare shopping, o a occuparsi dei suoi hobby, senza dar peso alla situazione economica della famiglia.

Come ultima risorsa, per disinnescare la rabbia, è possibile ricorrere a modalità più creative, ispirate all'aforisma di Albert Einstein: *"Follia è fare sempre la stessa cosa e aspettarsi risultati diversi"*.

Le dinamiche familiari seguono infatti regole in buona parte prevedibili; una volta fissati gli schemi con cui si affronta un problema, o si reagisce ai fatti più importanti della vita, coppie e famiglie tendono a seguirli in modo inconsapevole e automatico.

Il che accade anche se l'esperienza ha dimostrato che non funzionano, e anzi è probabile che la rabbia che devasta alcuni nuclei familiari nasca proprio dalla frustrazione di precedenti tentativi di gestirla senza successo.

Partendo dalla citazione di Einstein, è possibile pensare a una serie di situazioni capaci di scatenare una reazione emotiva, e immaginare una risposta che rompa gli schemi, qualcosa che nessuno in casa si aspetta: ridere, anziché insultare; abbassare di colpo la voce, anziché urlare; oppure ritirarsi subito dalla contesa, lasciando la stanza con una frase come: *«Mi sembra che tu sia troppo carico. Fammi sapere quando ti sarai calmato e poi ne parleremo»*.

FOCUS  
LA METAFORA DELL'OSTAGGIO E LA STORIA DELLA  
NEGOZIAZIONE

C'è un racconto di Ed McBain, uscito nel settembre 1956, che s'intitola "The Last Spin" e comincia così:

*«Il ragazzo seduto di fronte a lui era il suo nemico.  
Il ragazzo seduto di fronte a lui si chiamava Tigo, e indossava un giubbotto verde di seta, con una striscia arancione sulle maniche.  
Il giubbotto diceva chiaramente a Dave che Tigo era il suo nemico.  
Il giubbotto strillava: Nemico! Nemico!»*

Bastano un paio di pagine per capire dove sta il problema, per scoprire che Dave e Tigo fanno parte di due bande rivali, in perenne lotta per il controllo del territorio.

Una guerra logorante, e allora, dopo l'ultima offesa, si è deciso di cambiare strategia: niente ritorsioni, basta con le azioni di forza che attirano le sgradite attenzioni della polizia; meglio un confronto tra due ragazzi scelti dalle gang. Solo Dave e Tigo, e in mezzo a loro, sul tavolo, una Smith & Wesson Police Special calibro 38.

Un proiettile, un rapido giro al tamburo e poi la canna puntata alla tempia, per risolvere la questione in quel gioco folle chiamato roulette russa. I due ragazzi sono nemici, e hanno deciso di mostrare il proprio coraggio: se gli altri hanno scelto di chiuderla in quel modo, a loro sta bene, perché il gruppo è ciò che conta di più.

Il problema è che le cose non stanno proprio così, e a ogni colpo andato a vuoto Dave e Tigo si scoprono sempre più spaventati e sempre meno nemici.

Parlano della famiglia, delle ragazze, progettano perfino di farsi una gita in barca insieme.

Intanto le pallottole nel caricatore diventano tre, poi due.

*«A domenica, allora" disse Dave.  
Sorrise a Tigo, che ricambiò e premette il grilletto.  
L'esplosione scosse lo scantinato dalle fondamenta, e portò via metà testa di Dave, rendendolo irriconoscibile.  
Tigo si lasciò sfuggire un grido strozzato, mentre nei suoi occhi appariva un'espressione incredula, sconvolta.  
Poi appoggiò la testa sul tavolo e cominciò a piangere».*

Ciò che più colpisce nel racconto - merito della maestria del narratore - è la decostruzione progressiva del rapporto che lega i due ragazzi. All'inizio sono nemici, e alla fine soltanto due povere vittime, ostaggi delle bande cui appartengono, di una soluzione scelta da altri: ostaggi del destino.

Così, fino all'ultima riga, il lettore tende a "tifare" per loro, a sperare che si ribellino alle scelte del gruppo e trovino una via d'uscita.

Quarantacinque anni dopo il racconto di McBain, e precisamente il 21 febbraio 2001, un fatto di cronaca segna la storia del nostro paese.

Quella sera una ragazzina esce sconvolta dalla sua casa, gridando che due uomini di origini albanesi, hanno ucciso sua madre e il suo fratellino. Si chiama Erika De Nardo, e in un paio di giorni si scopre che nella sua villetta di Novi Ligure non è mai entrato nessun assassino, che a togliere la vita a Susy e Gianluca è stata lei, insieme con il giovane fidanzato, Omar Favaro.

Una volta incastrati, i due ragazzi cominciano ad accusarsi a vicenda, ma per ricostruire la dinamica dell'omicidio bastano i RIS di Parma, che analizzano impronte, tracce e schizzi di sangue. Il fatto è che Luminol e DNA sono perfetti per spiegare il come, ma non il perché, e allora ci vuole una perizia psichiatrica, che dura almeno quattro mesi.

Per tutta un'estate in nove, tra psichiatri e criminologi, hanno ricostruito storie, analizzato il contesto, scandagliato relazioni e ambiente.

E alla fine hanno concluso che Erika e Omar hanno commesso il loro terribile delitto perché erano ostaggi dell'incapacità di crescere e trovare una propria dimensione di normalità.

Sequestrati da un'adolescenza invischiante, si sono illusi che un gesto magico e onnipotente come dare la morte potesse risolvere ogni cosa. Il loro progetto prevedeva di eliminare il padre e la madre di Erika, e compiuta la maggiore età adottare il fratellino e vivere "per sempre felici e contenti".

Follia? Malvagità?

Alla fine, il Tribunale per i minorenni di Torino li ha riconosciuti capaci. Non "sani" né "normali", ma "responsabili", cioè nelle condizioni di poter scegliere una

soluzione diversa al proprio disagio psicologico ed esistenziale.

Che si tratti di Dave e Tigo, oppure di Erika e Omar, non si può che essere d'accordo con George Kohlrieser, ex profiler e oggi negoziatore aziendale e docente di leadership, quando afferma che quella dell'ostaggio è una metafora eccezionale, una cornice di riferimento utile per capire e affrontare i conflitti che ogni giorno rischiano di paralizzarci.

*«Una bambina di nove anni si trovava in Kansas dai nonni. Il nonno era fuori casa, quindi lei dormiva con la nonna. La piccola si svegliò all'improvviso nel cuore della notte e vide la sua vecchia nonna seduta sul bordo del letto. Di fronte a lei c'era un uomo, grondante di pioggia e con in mano un bastone, pronto a colpire. La donna gli disse: "Sono contenta che abbia trovato la nostra casa. È arrivato nel posto giusto: qui è il benvenuto. È una pessima notte per restarsene fuori. Ha freddo, è bagnato e affamato. Usi il bastone che ha in mano per ravvivare il fuoco della stufa in cucina. Le troverò dei vestiti asciutti e le cucinerò un buon pasto caldo, poi le preparerò un letto per dormire vicino alla stufa". Dopodiché la nonna tacque e attese con calma. Dopo un lungo silenzio l'uomo abbassò il bastone e disse: "Non voglio farvi del male". Così l'anziana donna lo portò in cucina, gli preparò da mangiare, gli diede dei vestiti asciutti e gli preparò un giaciglio per la notte. Poi tornò a letto, e lei e la sua nipotina si riaddormentarono. Quando la mattina si svegliarono, l'uomo se n'era andato. Intorno alle dieci arrivò la polizia, guidata dai cani che avevano seguito l'odore dell'uomo fino alla casa. Gli agenti rimasero sbalorditi quando trovarono nonna e nipote ancora vive: l'uomo era un assassino psicopatico evaso di prigione la notte precedente, e aveva massacrato la famiglia che viveva nella casa accanto.*

La storia è tratta da "Magical Child" di Joseph Chilton Pearce, e Kohlrieser l'ha ripresa nel suo testo, "La scienza del negoziato", dandone questa interpretazione: l'anziana signora ha instaurato un legame emotivo così intenso con

l'intruso che quest'ultimo non ha potuto aggredirla; l'ha trattato con una gentilezza e un rispetto che lo hanno disarmato sia letteralmente, sia metaforicamente.

Il fatto è che le persone non uccidono altre persone, ma cose o oggetti.

Proviamo a pensarci: che cosa faremmo se fossimo sequestrati? Immaginiamo di trovarci all'improvviso in ostaggio con una pistola puntata alla tempia. Come reagiremmo? Che cosa proveremmo? Che cosa diremmo al sequestratore?

Per fortuna, le probabilità di essere fisicamente presi in ostaggio sono minime. Ciascuno di noi, tuttavia, può diventare ogni giorno metaforicamente prigioniero, sentirsi minacciato, manipolato e trasformato in una vittima di capi, colleghi, pazienti e familiari.

Possiamo diventare ostaggio anche di eventi o situazioni che accadono nelle nostre vite; possiamo perfino farci sequestrare da noi stessi, dalla nostra mentalità, dalle emozioni e dalle abitudini.

Consideriamo le seguenti circostanze quotidiane in cui gli individui acconsentono a essere presi in ostaggio:

- siamo in macchina e stiamo andando al lavoro. Un automobilista ci taglia la strada e subito proviamo un senso di rabbia e ostilità nei confronti di quel maleducato sull'altra auto. Questo sentimento può persistere e farci restare di cattivo umore per buona parte della giornata.
- Il nostro dirigente ci critica e noi ribattiamo difendendoci o attaccandolo, aggravando la situazione. Il conflitto è nella nostra testa e determina l'insorgere di un reciproco sentimento di sfiducia.
- Stiamo per partire per una trasferta di lavoro, e vedendoci uscire nostro figlio si mette a piangere. Usciamo in fretta di casa sentendoci colpevoli e dicendoci che siamo dei pessimi genitori. Per il resto del viaggio ci sentiamo a terra, perfino depressi.
- Incrociamo un collega e lo salutiamo, ma lui non ricambia il saluto. Cominciamo a lamentarci con gli altri di lui, del nostro lavoro e dell'azienda. Presto cominciamo a pensare: *"qui a nessuno importa delle persone"*.

Gli individui che si lasciano influenzare negativamente da altre persone, da un ingorgo nel traffico, dallo smarrimento di un bagaglio, dalla perdita di un lavoro, dal ritardo di un volo o perfino dal meteo – tutte circostanze al di fuori del loro controllo – sono ostaggi.

Senza rendercene conto, quanti di noi permettono che un evento esterno prenda il controllo delle nostre vite? Non ci siamo mai arrabbiati perché la nostra vacanza è stata rovinata dal maltempo? Non siamo mai diventati di cattivo umore per l'atteggiamento negativo di qualcun altro? Bene: in tutti questi casi abbiamo permesso che ci sequestrassero.

### Storia della negoziazione

Negoziame nella vita di ogni giorno, nel privato come sul lavoro; lo facciamo con i familiari e gli estranei, con i colleghi, i pazienti e i loro familiari; mediamo per evitare l'esacerbarsi di conflitti, per raggiungere un accordo, per migliorare i rapporti con il mondo che ci circonda. Per questo è importante conoscere la storia della negoziazione, che per buona parte è la storia della presa di ostaggi, fino a quando la Business School di Harvard ne ha ampliato i confini.

Il sequestro di persona è senza dubbio uno dei crimini più odiosi che l'uomo possa commettere, e insieme un delitto praticato dall'alba della civiltà, tant'è che se ne trovano ampi riferimenti nella mitologia greca (esemplificativa la vicenda di Paride ed Elena).

Nell'Antico Testamento si narra poi di ostaggi catturati come risarcimento di guerra, come metodo d'indottrinamento dei popoli conquistati, o per indebolirne le capacità di opposizione e reazione.

Poco dopo la fondazione di Roma, tra realtà e leggenda, ecco il "ratto delle sabine", blitz finalizzato non tanto all'estorsione, quanto ad assicurarsi un buon numero di donne in età fertile, incrementando così gli scarsi numeri di una stirpe dalle smisurate ambizioni.

Nel 78 a.C. tocca a Giulio Cesare cadere ostaggio nelle mani di pirati, pronti a rilasciarlo dietro il pagamento di un consistente riscatto; appena liberato Cesare non perde tempo, mettendosi subito in caccia dei suoi sequestratori ed

eliminandoli uno a uno con esemplare crudeltà.

Nel 405 d.C., i corsari irlandesi catturano Patrizio, e lo tengono per più di sei anni, costringendolo a una vita di stenti che ne segna il cammino verso la santità.

Un migliaio di anni dopo, precisamente il 26 settembre 1575, un gruppo di predoni albanesi cattura Miguel de Cervantes, vendendolo poi come schiavo al mercato di Algeri; passato in seguito nelle mani di un mercante greco, l'autore del "*Don Chisciotte*" torna in libertà soltanto nel 1580.

Paradigmatica è poi la storia di Riccardo Cuor di Leone: di ritorno dalla terza crociata, nel 1192, viene intercettato in terra d'Austria dalle truppe del duca Leopoldo; Leopoldo è al servizio di Enrico VI, che stabilisce per il riscatto la somma esorbitante di centocinquantomila marchi, non meno di venti milioni di euro al cambio attuale; ma il fratello di Riccardo, il principe Giovanni, anziché rispondere alla richiesta, approfitta dell'occasione per mantenere il governo del regno. Soltanto una straordinaria colletta da parte dei cittadini inglesi permette la liberazione del Re, un paio d'anni dopo il sequestro.

In Europa, durante il Medioevo, è frequente che un governante imponga di catturare e detenere ostaggi, per assicurarsi un vantaggio politico nei confronti dei rivali; così come per i mercanti ricorrere alla pratica, a garanzia del pagamento dei debiti contratti.

Nel 1519 il conquistatore spagnolo Hernàn Cortès introduce nel Nuovo Mondo la pratica del rapimento ai fini politici: appena comprende che l'imperatore azteco Montezuma gli può essere d'ostacolo, prima lo sequestra, quindi lo uccide.

Francisco Pizarro non è da meno, quando rapisce nel 1532 il sovrano inca Atahualpa, chiedendo per il riscatto una quantità eccezionale d'oro e d'argento; naturalmente, una volta entrato in possesso del tesoro, Pizarro fa eliminare il suo illustre prigioniero.

Per centinaia di anni la prassi del sequestro di persona, soprattutto tra le classi più povere, è poi servita a ingrossare le fila dei marinai a bordo delle navi, come dimostrato dalla celebre vicenda del *Bounty*, terminata con l'ammutinamento del 1789.

Il primo luglio 1874 la storia del rapimento del piccolo Charley Ross, quattro anni, è la prima a diventare un caso



mediatico, ripreso dagli organi di stampa di tutto il mondo. Quel pomeriggio Charley e il fratellino Walter, di qualche anno più grande, stanno giocando davanti alla loro casa in East Washington Lane, nella periferia di Filadelfia. È un pomeriggio come tanti altri, finché due uomini a bordo di una carrozza si fermano accanto ai bambini e offrono loro un dolcime.

Dopo qualche battuta, gli uomini li invitano a salire in carrozza per andare tutti ad acquistare i fuochi d'artificio per l'imminente festa del 4 Luglio.

È un'occasione troppo ghiotta perché i bambini possano rifiutare, e Walter non resiste nemmeno quando, al primo incrocio, gli mettono un quarto di dollaro in mano invitandolo a entrare nel negozio di caramelle lì accanto e scegliere ciò che preferisce.

Ma quando il ragazzino esce dal negozio, della carrozza non c'è più traccia.

Il tre luglio i signori Ross ricevono la prima di una serie di lettere da parte dei rapitori, che li avverte di non parlare con nessuno e di prepararsi a pagare ventimila dollari, se vogliono rivedere ancora il loro figlio.

La svolta nelle indagini arriva il due agosto, per merito di un informatore: l'uomo racconta di essere stato avvicinato tempo prima da due criminali, William Mosher e Joseph Douglass, che gli avevano chiesto di aiutarli nel sequestro del figlio dei Vanderbilt, una tra le più ricche famiglie d'America.

Una serie di controlli incrociati permette di stabilire che la pista è quella giusta, che Mosher e Douglass sono davvero i rapitori del piccolo Charley Ross.

Ma, a dispetto degli sforzi della polizia e dei detective della Pinkerton pagati dalla famiglia, non c'è indizio che permetta di scoprire dove i due si nascondano.

Passano settimane, mesi, finché nella residenza del giudice Van Brunt, a New York, fanno irruzione due uomini; il magistrato non c'è, ma negli appartamenti accanto vive il fratello che, uditi i rumori sospetti e afferrata una pistola, sorprende i ladri che svaligiano la casa.

L'uomo intima loro di fermarsi, gridando che è armato, ma quelli aprono il fuoco e alla fine hanno la peggio. Uno dei due muore subito, mentre il secondo, ormai agonizzante, fa

appena in tempo a dire di chiamarsi Joseph Douglass e confessare d'essere lui, insieme a Mosher, che gli giace accanto, l'autore del rapimento di Charley Ross. Purtroppo, però, non riesce ad aggiungere altro, e del piccolo non si saprà più nulla.

### Il sequestro del XX secolo: storia di una negoziazione impossibile

Dopo 29 udienze, 162 testimoni e 381 documenti prodotti in giudizio, il 13 febbraio 1935 arriva il verdetto: Bruno Hauptmann è riconosciuto colpevole del rapimento e della morte di Charles Lindbergh Junior, e condannato a morte. Non confesserà mai il delitto, e continuerà a dirsi innocente fino al 2 aprile 1936, quando salirà sulla sedia elettrica nel carcere di Trenton.

Una storia terribile, un'indagine tutt'altro che impeccabile, iniziata il primo marzo di quattro anni prima a Hopewell, nel New Jersey.

Sono da poco passate le otto di sera quando Betty Gow, la governante, mette a letto il piccolo, che ha solo due anni, mentre la madre Anne sta in poltrona, tranquilla e felicemente in attesa del secondo figlio.

È rientrato a casa anche suo marito, l'eroe nazionale, quel Charles Lindbergh capace di attraversare in un volo solitario l'Oceano Atlantico, e per questo acclamato dalle folle e persino dal Presidente degli Stati Uniti.

Alle dieci Betty decide di coricarsi, non prima però di dare un ultimo controllo a Junior, che da qualche giorno è raffreddato; ma entrata nella stanza, al secondo piano, la accoglie un silenzio innaturale, tanto che ha paura che il bambino abbia smesso di respirare.

Si avvicina correndo al lettino, ma dentro non c'è nessuno, c'è solo una lettera, la richiesta di un riscatto piena di errori di grammatica, come se chi l'ha scritta non conoscesse bene la lingua:

*«Egregio signore! Tieni pronto 50.000 dollari 25.000 in carte da 20 e 15.000 da 10 e 10.000 da 5. Dopo 2- 4 giorni diremo dove conseniare i soldi. Non parlare con nesuno e non*

*avisare polizia. Bambino curato bene. Il segnale di riconoscimento di tutte le lettere è la frima e tre buchi».*

In casa Lindbergh è il caos: poliziotti, investigatori, politici, vicini di casa, tutti insieme a offrire il proprio aiuto, calpestando prove e inquinando irrimediabilmente la scena del rapimento.

Nei giorni che seguono, a Hopewell arrivano centinaia di lettere: c'è chi minaccia, chi si propone come negoziatore, chi chiede denaro fingendosi il rapitore.

Tra i tanti, scende in campo l'ex preside e insegnante di matematica John Condon, 71 anni, che fa pubblicare un annuncio sulle pagine di un quotidiano:

*«Offro tutto ciò che possiedo affinché una madre amorosa possa riavere il suo bambino e il colonnello Lindbergh possa sapere che gli americani gli sono grati dell'onore che egli ha conferito loro con il suo coraggio e la sua audacia».*

Inaspettatamente il rapitore risponde, e tra il criminale e Condon inizia uno scambio di messaggi che si conclude con il pagamento del riscatto: 50.000 dollari in certificati aurei, consegnati la notte del 2 aprile nel piccolo cimitero di St. Raymond, nel Bronx.

In cambio della somma, Condon riceve una busta, e l'istruzione di non aprirla prima di sei ore.

Dentro, c'è un altro messaggio sgrammaticato:

*«Bambino è su barga Nelly. È piccola barga di 7 metri. Su la barga sono due persone. Sono innocenti. La barga è fra Horseneck Beach e Gay Head vicino Elisabeth Island».*

Ma l'indicazione è falsa, dell'imbarcazione non c'è traccia.

Il 12 maggio 1932, settantadue giorni dopo il rapimento, un passante scopre per caso il cadavere del piccolo Charles Lindbergh Junior, in un bosco a pochi chilometri da Hopewell. Nonostante l'avanzato stato di decomposizione del corpo, è possibile stabilire che la causa del decesso è un grave trauma al capo, forse riportato durante il rapimento.

Quel che è certo è che, al momento della trattativa, il piccolo era già morto.

Trascorrono più di due anni e mezzo prima che la polizia s'imbatta in una traccia importante. Iniziano a circolare alcuni dei certificati aurei utilizzati per il riscatto e di uno è possibile individuare la provenienza; arriva da un distributore di benzina, e il gestore dell'impianto si ricorda benissimo che glielo aveva dato un cliente, ma che lui, nel dubbio fosse falso, aveva annotato sopra il numero di patente del guidatore.

La licenza di guida appartiene a Bruno Hauptmann.

Gli agenti fanno irruzione nell'appartamento dell'uomo, che si difende, gridando che lui non è un criminale; ma basta una sommaria perquisizione per recuperare buona parte del riscatto. E non è l'unico indizio a suo carico: ci sono le perizie calligrafiche sui messaggi, l'analisi della scala e di uno scalpello usati nel rapimento, quindi la prova più importante, quella che non lascia spazio alle speranze di Hauptmann: è la testimonianza di John Condon, che riconosce in lui il rapitore cui ha consegnato il riscatto nel cimitero del Bronx.

Ma nonostante la condanna, ancora oggi rimane qualche dubbio sulla sua colpevolezza: durante il processo, e per tutti gli anni '30 e '40, c'è chi ha sostenuto che il piccolo Lindbergh sia stato vittima di un incidente domestico, cadendo dalle braccia del padre, che non aveva osato confessare la sua colpa. Altri hanno suggerito l'ipotesi di un gesto di follia della più giovane delle sorelle di Anne Lindbergh, e ancora chi ha parlato di un'oscura macchinazione che avrebbe coinvolto il mondo politico ed economico dell'epoca.

Di certo le indagini sono state approssimative, il sopralluogo mal condotto, le ricerche del piccolo Lindbergh poco accurate.

Ma cosa dire della decisione di affidare la negoziazione a un volenteroso dilettante quale John Condon?

### L'era moderna dei sequestri e la nascita dei programmi di negoziazione

Con il XX secolo la piaga dei sequestri registra un incremento drammatico, ed è possibile riconoscerne differenti tipologie fondate sul movente: oltre che per guadagno, si priva della libertà per scopi politici, per vendetta, per avviare alla

prostituzione o per soddisfare le proprie perversioni.

Nella tarda estate del 1972, ecco l'evento che segna la storia moderna della negoziazione: il pomeriggio del 5 settembre, un gruppo di terroristi arabi fa irruzione nel villaggio olimpico di Monaco, sequestrando gli atleti della nazionale israeliana; per il loro rilascio, chiedono la liberazione di duecento compagni, detenuti in varie carceri, e un aereo pronto a decollare per l'Egitto.

I terroristi appaiono determinati, e nessuno sottovaluta la loro minaccia di uccidere gli ostaggi; ma interpellato, il presidente egiziano Sadat preferisce non prendere posizione, costringendo i diplomatici israeliani a proporre l'alternativa di una rotta verso l'estremo oriente, insieme a una somma in denaro per il riscatto.

Gli arabi rifiutano di negoziare, e lasciano il villaggio facendosi scudo degli atleti israeliani, a bordo di un autobus diretto all'aeroporto; a metà del tragitto cambiano programma, probabilmente ritenendo che il mezzo possa essere attaccato, o che stia trascorrendo troppo tempo; per questo pretendono di trasbordare immediatamente su un elicottero.

Arrivati a destinazione, si dividono in due gruppi; quattro terroristi prendono con sé alcuni ostaggi e si dirigono all'aereo, mentre gli altri attendono nell'elicottero.

Alle undici di sera la polizia intima loro di gettare le armi e arrendersi.

Quindi, al rifiuto, attacca.

La scelta di intervenire si rivela un tragico errore, sotto ogni punto di vista: quindici minuti dopo è tutto finito, con la morte degli undici atleti israeliani, di dieci terroristi e di un agente di polizia.

La carneficina, ripresa dalle televisioni di tutto il mondo, obbliga a una seria riflessione su come operare in situazioni critiche.

L'FBI in particolare decide di occuparsi del problema dei sequestri, partendo dalla constatazione che raramente il solo uso delle armi ne permette una soluzione positiva; dà così il via a un progetto finalizzato alla definizione di protocolli di intervento, e lo affida al detective Harvey Schlossberg, una

laurea in psicologia e l'esperienza di anni passati a intervenire sul campo, e a Frank Boltz un altro veterano.

I due partono dall'analisi dell'incidente di Monaco, e isolano quattro potenziali scenari d'intervento: l'assalto da parte di squadre addestrate al combattimento, il ricorso ai cecchini, l'impiego di agenti chimici, la scelta di gestire e negoziare.

Le prime tre possibilità erano strategie tradizionali di confronto, con un'alta probabilità di utilizzo della violenza, ma d'altro canto le esperienze e la letteratura sull'uso delle tecniche di negoziazione nei lavori della polizia erano scarse, se non assenti.

Sino ad allora, infatti, le forze dell'ordine impegnate in una situazione di presa ostaggi gestivano la situazione affidandosi all'attitudine e alla destrezza verbale dell'ufficiale di pattuglia, mentre provvedevano all'evacuazione della zona e al raggruppamento massiccio di uomini sulla scena; in assenza di una risposta positiva alla richiesta di rilascio e di resa, entro un lasso di tempo contenuto, si passava all'intervento armato.

Poteva così accadere che, nel caso di un uomo barricato in casa, con la moglie tenuta sotto il tiro di un'arma per un litigio passionale, capitasse un poliziotto capace di costruire un rapporto e arrivare a una soluzione pacifica, con una strategia simile a quelle utilizzate oggi dai negoziatori.

Ma era altrettanto possibile che l'agente non intervenisse considerando la vicenda come una disputa domestica nella quale non aveva alcuna autorità, o si limitasse a chiedere rinforzi, far circondare l'area e porre un ultimatum.

Schlossberg e Boltz tuttavia non si scoraggiano, e iniziano a definire i punti fondamentali della negoziazione, a cominciare dal primo: non è possibile condurre un'efficace trattativa se non si conoscono bene la personalità e il movente del sequestratore; al di là dei casi francamente patologici, come quelli di soggetti in preda a malattie mentali gravi, non c'è dubbio infatti che chiunque ricorra a un gesto tanto estremo come il sequestro, abbia un problema, si tratti di un guadagno economico o della vendetta per un torto subito, reale o immaginario, personale o sociale.

Al secondo punto, mettono l'importanza del fattore tempo: è decisivo disinnescare la tensione che accompagna sempre una presa di ostaggi, e l'unico modo per riuscirci è rallentare

ogni passaggio delle trattative. Per questo Schlossberg e Boltz creano l'efficace definizione di "*inattività dinamica*". In ogni caso, il loro lavoro è accompagnato da parecchio scetticismo, soprattutto da parte delle squadre tattiche, abituate prima a sparare, poi a dialogare. Ma quattro mesi dopo la tragedia di Monaco, in soccorso ai due agenti speciali e al progetto dell'FBI, accade un fatto.

Williamsburg, Brooklyn, 1973.

Il 19 Gennaio del 1973, quattro uomini armati fanno irruzione da "*John & Al's*", un grande magazzino di articoli sportivi a New York.

L'allarme scatta immediatamente, e in pochi minuti arriva la prima pattuglia, contro la quale i criminali aprono il fuoco, uccidendo un agente e ferendone altri due.

Poi, di colpo, gli spari cessano.

I rapinatori liberano presto un ostaggio perché informi la polizia che vogliono un medico per un compagno ferito, e che sono determinati a uccidere se non otterranno subito un mezzo per allontanarsi.

La trattativa prosegue tutto il giorno e parte della notte, per riprendere la mattina seguente; e a questo punto i sequestratori commettono un errore, quello di chiudere i prigionieri in un locale del magazzino, senza sapere che nel vano c'è un piccolo passaggio di servizio verso l'esterno.

Il primo ostaggio riesce a fuggire alle dodici e quarantacinque, ma il varco è stretto e la fuga rischiosa; ci vuole tempo, e i negoziatori riescono a tenere impegnati i rapinatori fino a quando l'ultimo dei sequestrati si mette in salvo, quattro ore più tardi.

Privati dell'unica loro arma di ricatto, i criminali si vedono perciò costretti alla resa.

Il caso di Williamsburg è un momento chiave per lo sviluppo della negoziazione: nonostante vi sia stato un iniziale conflitto a fuoco, con morti e feriti, viene provata l'efficacia di un approccio teso a cercare una comunicazione opportuna, a costruire un rapporto con i sequestratori e utilizzare tecniche che permettano di disinnescare le emozioni e guadagnare tempo.

Nello stesso anno, il 1973, prende così avvio il primo corso di formazione presso l'Accademia dell'FBI a Quantico in Virginia.

Oltre a formare ufficiali di polizia provenienti da tutto il mondo, la Sezione Ricerca e Operazioni Speciali sollecita il contributo di psicologi, esperti in scienze del comportamento, per lo sviluppo di strategie integrate sul tema della negoziazione.

### Gli anni Ottanta

Se Schlossberg e Boltz sottraggono la gestione dei sequestri all'improvvisazione o al semplice e semplicistico uso della violenza, il tema resta pur sempre delicato e difficile.

Analizzare i casi del passato, evidenziando potenzialità e limiti, punti di forza e debolezza, permette di catalogare, classificare e definire linee guida per un corretto intervento.

Sempre che non si presentino situazioni del tutto anomale, come accade nel giugno del 1981 con il caso Griffin.

William Griffin, trentotto anni, era entrato in una banca di Rochester, New York, ordinando ai clienti di uscire e trattenendo gli impiegati come ostaggi.

Non esitava poi a sparare contro gli agenti sopraggiunti sul posto, ferendo due uomini; invitava quindi il direttore a mettersi in contatto telefonico con la polizia, intimando che se le sue richieste non sarebbero state pienamente esaudite, avrebbe iniziato a eliminare gli ostaggi, uno alla volta.

Circa tre ore dopo l'inizio del sequestro obbligava la cassiera della banca a dirigersi verso la porta d'ingresso, prima di colpirla; poi si piazzava davanti a una finestra, pur sapendo della presenza dei cecchini e offrendosi perciò come un facile bersaglio.

Ciò che le forze dell'ordine non sapevano, e che avrebbero in seguito scoperto, è che prima di asserragliarsi nella banca, l'uomo aveva ucciso la madre e il patrigno, e consegnato a un diario il progetto di obbligare la polizia a porre fine alla sua vita, in quello che da qui in poi sarà chiamato "*suicide by cop*".



Un altro scenario del tutto particolare per i negoziatori formati alla scuola di Schlossberg e Boltz è quello che può verificarsi in ambito penitenziario.

Anche in questo caso, le esperienze fallimentari del passato forniscono ottimi spunti per sostenere l'importanza della negoziazione.

Fred Carrasco era recluso nel Texas Department of Correction per vari capi d'imputazione, dallo spaccio di droga al tentato omicidio.

Il 24 Luglio 1974, in compagnia di altri tre detenuti, organizzava una fuga prendendo in ostaggio undici dipendenti dell'amministrazione carceraria.

Il suo tentativo presto falliva, trasformandosi in un assedio durato dieci giorni, durante i quali veniva concesso ben poco spazio alla negoziazione, privilegiando ipotesi d'intervento tattico.

Il 3 Agosto era accolta la richiesta di fornire ai sequestratori un veicolo blindato con il quale allontanarsi dal penitenziario; gli stessi uscivano con una disposizione "a tartaruga" facendosi scudo degli ostaggi, opportunamente sistemati sul perimetro.

Il ricorso agli idranti con getti d'acqua ad alta pressione per forzare la formazione non aveva successo, da qui il via libera all'assalto; cessato lo scontro a fuoco, sul campo restavano i cadaveri di tre ostaggi, insieme a quelli di tre dei sequestratori, incluso Fred Carrasco.

Ben altro e positivo risultato si registra in uno dei più gravi casi di rivolta nelle carceri americane, che nel novembre del 1987 coinvolge simultaneamente un gran numero di immigrati cubani nella prigione di Oakdale, in Louisiana, e di Atlanta, in Georgia.

A scatenare la protesta, l'annuncio del Dipartimento di Stato del ripristino di un accordo del 1984 da parte del governo cubano, in base al quale duemilacinquecento soggetti, inizialmente accolti come rifugiati, quindi detenuti per crimini comuni, sarebbero stati rimpatriati.

Per tale motivo, più di millecinquecento detenuti catturano centoventisei ostaggi nelle due prigioni, chiedendo di aprire una trattativa ed essere ascoltati.

Dopo nove giorni a Oakdale e dodici giorni ad Atlanta il sequestro ha fine, consegnando all'FBI la certezza che alcuni principi di negoziazione sono risultati particolarmente utili; tra questi il consentire del passare del tempo, l'identificazione di un leader riconosciuto con il quale trattare e l'utilità della collaborazione di consulenti esterni in psicologia.

### Gli anni Novanta

Negli anni Novanta sono due i casi significativi che vale la pena riportare, il primo dei quali del tutto negativo negli esiti, a riprova di quanto il tema dei sequestri e della negoziazione sia complesso.

Waco, Texas, 19 Aprile 1993.

David Koresh non è il suo vero nome, lui si chiama Vernon Howell, e nasce a Houston il 17 Agosto del 1959 da una ragazza madre che ha solo quindici anni.

Bambino e poi ragazzino solitario, preso in giro dai compagni, maltrattato e forse sessualmente abusato dal patrigno, Vernon soffre di dislessia, e questo gli impedisce di frequentare la scuola con un minimo di risultati.

Allora abbandona tutto, e trova lavoro come carpentiere.

Ha vent'anni quando inizia a frequentare con sua madre la chiesa cristiana avventista del settimo giorno; ma non sa tenersi lontano dai guai, mette incinta una ragazzina di quindici anni e pretende di sposarla; ma il padre della giovane, affiancato dagli anziani della chiesa, lo giudica un depravato e lo caccia dal gruppo.

Nel 1981 si sposta a Waco, sempre nel Texas, dove entra nel gruppo dei Branch Davidians, nato dal movimento degli Sheperd's Rod, a loro volta espulsi dalla chiesa avventista del settimo giorno.

La loro sede è in un ranch a circa dieci miglia dalla cittadina, che ribattezzano Mount Carmel Center, in un azzardato riferimento biblico.

Nel 1990 prende il nome di David Koresh, dove David rimanda a Davide, re degli ebrei, e Koresh sta per Ciro, sovrano della Persia. Non è una scelta casuale, perché

entrambi sono citati nell'Antico Testamento come "Messia", ed è facile comprendere come anche lui sentisse d'essere unico, speciale e predestinato.

Naturalmente per un messia non valgono le regole dei comuni mortali.

A cominciare dal numero delle mogli: dichiara di averne almeno un centinaio, e qualcuna di loro ha meno di quattordici anni; il che gli meriterebbe una denuncia di stupro e abuso di minorenni, ma lo stato del Texas non formalizzerà mai queste accuse.

Di fatto gli uomini dell'ATF, gli agenti speciali del bureau Alcohol, Tobacco and Firearms, lo vanno a trovare per chiedergli conto di quello che succede nella sua comunità, perché c'è il sospetto che il Mount Carmel Center sia diventato un deposito d'armi e munizioni.

La visita si trasforma in una battaglia senza preavviso, e sul campo rimangono quattro agenti e sei davidiani.

Da questo momento il controllo dell'operazione passa in mano all'FBI.

Dopo cinquantuno giorni d'assedio improvvisamente divampa un furioso incendio nella fattoria dove sono asserragliati ottantaquattro membri della setta. Solo otto si salvano, e diciassette bambini muoiono tra le fiamme. Anche David Koresh muore nel rogo.

Una strage che scatena grandi polemiche sulla gestione della crisi da parte dell'FBI; perché è probabile siano stati gli stessi agenti a innescare l'incendio, usando armi e munizioni non adatte all'attacco di un ranch in gran parte di legno, quindi facile a trasformarsi in una mortale trappola di fuoco.

L'incidente, con il suo tragico epilogo, innesca forti cambiamenti che portano, nel 1995, alla creazione del CIRG, il Critical Incident Response Group<sup>1</sup> per la ricerca, lo sviluppo, la formazione e l'intervento legato a incidenti critici con ostaggi.

In particolare, la rivisitazione di ogni fase dell'assedio a Waco dimostra come un approccio lineare ai sequestri rappresenti sempre una scelta perdente; operare in una prima fase con

---

<sup>1</sup> Il settore del CIRG deputato alle operazioni tattiche è a sua volta suddiviso in Hostage Rescue Team (HRT), SWAT e Crisis Negotiations Team.

tecniche negoziali, lasciando poi il campo all'intervento armato, non è mai la migliore procedura.

Negoziatori e team tattici, sin dall'inizio di un sequestro, devono sempre muoversi in stretta integrazione.

Sei anni più tardi, l'interesse dei negoziatori si concentra su un nuovo, terribile episodio che va in scena alla Columbine High School di Denver, Colorado, il 20 Aprile 1999.

Due studenti, Eric Harris, diciotto anni, e Dylan Klebold, diciassette, armati di fucili e bombe rudimentali costruite nella cantina di casa assemblando tubi di piombo e polvere recuperata da proiettili svuotati, scaricano la loro ferocia sui compagni di scuola.

Dopo sei ore di assedio, durante il quale si lasciano alle spalle tredici morti e venti feriti, David e Dylan si tolgono la vita.

Circa un anno prima avevano fondato un gruppo, denominato la *"mafia del trenchcoat"* dallo spolverino rigorosamente nero. Con il passare del tempo le loro posizioni si erano sempre più estremizzate, adottando ideologie filo-naziste, sfoggiando croci uncinata, studiando il tedesco per scambiarsi messaggi carichi d'odio in un linguaggio per loro esclusivo.

I compagni avevano iniziato a dileggiarli, senza alcuna reazione dei due.

Solo a un amico, cui avevano consigliato di non recarsi a scuola il giorno della strage, avevano detto: *«Un giorno la pagheranno cara»*.

La storia della strage viene ripresa nel documentario di Michael Moore *"Bowling for Columbine"*, che merita un premio Oscar, mostrando al mondo quanto sia sottostimato il rischio di violenza estrema nelle scuole.

Ma poiché la maggior parte degli incidenti nelle scuole registra il suo epilogo prima che possano essere coinvolti i negoziatori, la loro competenza nell'approccio alle situazioni critiche si rivela essenziale per aiutare le autorità scolastiche nello sviluppo di un programma di prevenzione, volto all'identificazione e alla gestione di giovani "a rischio".

## Il nuovo millennio

L'attacco terroristico dell'11 Settembre 2001 ha drasticamente mutato la percezione di sicurezza dei cittadini, non solamente negli Stati Uniti. E parallelamente ha condizionato l'approccio alla negoziazione ostaggi, in prima battuta per il minor investimento di risorse, dirottate a formare ed equipaggiare unità tattiche d'intervento.

La distruzione delle Twin Towers di New York ha inoltre portato alla scelta politica di non negoziare mai con i terroristi, in particolare con gli uomini-bomba.

Data la loro disposizione al sacrificio estremo, non avrebbe alcun senso tentare di aprire con un dialogo negoziale, se non per guadagnare tempo e informazioni essenziali affinché le squadre tattiche possano preparare un assalto.

Un approccio parziale e non condivisibile, come dimostrano due importanti episodi, questa volta accaduti lontano dagli Stati Uniti.

## L'assedio del teatro di Mosca e la strage di Beslan: i costi di una risposta tattica

Si chiama "*Nord-Ost*", un musical originale che celebra la scoperta di uno sperduto arcipelago del mar Artico, e la prima rappresentazione, il 19 ottobre del 2001, è stata un tal successo da meritarsi decine di repliche.

Circa un anno dopo, il 23 ottobre, nel *Teatro della Casa della Cultura*, sta per andare in scena un nuovo spettacolo, al quale assistono un migliaio di spettatori.

I terroristi ceceni hanno pianificato tutto con metodo, piazzando cariche esplosive sul perimetro della sala e uomini a ogni uscita; poi, assunto il controllo del teatro, separano gli ostaggi in base alla loro nazionalità e al gruppo etnico.

Un messaggio preregistrato, recapitato alla polizia russa, contiene le loro richieste: l'immediato cessate il fuoco con blocco dei raid aerei contro la Cecenia, una settimana di tempo per il ritiro delle truppe russe, e da ultimo, una dichiarazione pubblica di Putin, dove il presidente s'impegna, davanti alle telecamere del mondo, a fermare al più presto il conflitto.

Quanto a loro, i terroristi, sono pronti a morire, e a uccidere tutti gli ostaggi, se le condizioni non saranno accolte.

Nelle prime ore del sequestro vengono rilasciate circa duecento persone, tra bambini, donne gravide e ostaggi con problemi di salute, e questo apre le porte a un cauto ottimismo.

Peccato che una commessa di venticinque anni, Olga Romanova, decida di fare irruzione nel teatro, chiedendo l'immediata liberazione di tutti i sequestrati.

Dopo averla perquisita, i ceceni giungono alla conclusione che si tratti certamente di una spia; non sarebbe stata la prima volta, perchè già nel passato i russi avevano usato uno stratagemma simile.

Olga diventa così la prima vittima dei terroristi.

La mattina seguente vengono liberati altri trentanove ostaggi, prima che, sorprendentemente, un altro sciagurato decida di immolarsi; questa volta si tratta di un uomo, entrato in sala gridando che tra gli ostaggi c'è suo figlio, che è venuto a prenderlo perchè è solo un bimbo, e non ha nulla a che fare Putin e la Cecenia.

Ma nessun piccolo lo riconosce come il proprio papà, e nel dubbio che possa essere un'altra spia, viene freddamente eliminato.

Tre giorni dopo l'inizio del sequestro, la mattina del 26 Ottobre, la trattativa si chiude per la decisione delle autorità russe di passare all'azione, utilizzando un potente anestetico pompato attraverso l'impianto di condizionamento, prima di dare l'assalto al teatro.

L'incidente si conclude con la morte di trentatré ribelli ceceni e centoventinove ostaggi, molti dei quali uccisi dal gas che avrebbe dovuto solo stordirli.

Nonostante il bilancio drammatico di perdite, la scelta del presidente Putin di ricorrere alla forza gli guadagna inizialmente l'approvazione dell'83% dei suoi concittadini.

Solo più tardi sarà possibile valutare gli sbagli commessi, e scoprire che il rifiuto russo a negoziare porterà all'ancor più devastante assedio della Beslan School.

Un primo errore riguardò l'identificazione dell'interlocutore: sebbene il comandante dell'operazione fosse Mansur Salmov, le negoziazioni furono condotte da Abu Bakar, un ceceno che viveva a Mosca. Non bastasse, molti tra i

terroristi si avvicendarono nelle trattative, ciascuno con una propria posizione e una sua storia.

L'attenta pianificazione, preparazione e organizzazione nella presa di ostaggi, avrebbe poi dovuto suggerire che il comando aveva studiato i precedenti comportamenti delle forze d'intervento russe, ed era perciò preparato a una risposta tattica.

Fu quindi ignorata l'importanza di una comunicazione efficace con i sequestratori; molti dei contatti con i terroristi furono indiretti, attraverso i media, gli ostaggi rilasciati o i cellulari degli stessi ostaggi.

La comunicazione indiretta crea ovvie difficoltà, poiché negli scambi si perdono informazioni essenziali, con il rischio di non riuscire a cogliere esitazioni e piccoli ma importanti mutamenti negli atteggiamenti e nelle richieste.

Infine, nonostante le forti pressioni politiche sul governo, e il legittimo il desiderio di proteggere i cittadini, i russi ebbero troppa fretta nel risolvere la questione; conosciuta l'importanza del fattore tempo nelle negoziazioni, in un rovesciamento di ruoli, furono addirittura i sequestratori a rallentare l'azione, con la richiesta di trattare con negoziatori di stato che non erano presenti sul teatro dell'incidente.

Tre anni dopo, alle 9 del mattino del primo Settembre 2004, il "battaglione dei martiri ceceni" prende in ostaggio milleduecento persone nella scuola numero 1 di Beslan, nell'Ossezia del Nord.

I terroristi si barricano minando l'intero edificio con più di un centinaio di bombe artigianali, poi separano gli ostaggi e li spostano all'interno della palestra della scuola. Organizzano quindi un centro di controllo, dal quale poter monitorare media e televisioni, e far detonare le bombe a distanza.

Si mostrano subito freddi e terribilmente determinati, e non esitano a sparare a un genitore che viola l'ordine impartito di parlare solo in russo.

Chiedono il ritiro delle truppe russe dalla Cecenia e la proclamazione della sua indipendenza; per raggiungere il loro obiettivo vogliono trattare solo con quattro autorità russe: Aslambek Aslakov consigliere di Putin e presidente della Duma, Leonard Roshal, pediatra già coinvolto nell'incidente del Teatro di Mosca, Alexander Dzasokov

presidente della Ossezia del nord e infine Murat Zyazikov, presidente della repubblica di Inguscezia, piccola nazione alle pendici settentrionali del Caucaso. E aggiungono, in una lettera recapitata all'esterno della scuola: «*Se qualcuno di noi verrà ucciso, spareremo a 50 ostaggi. Se qualcuno di noi sarà ferito, spareremo a 20 ostaggi, se verranno uccisi 5 di noi faremo saltare in aria tutto l'edificio. Se verrà tolta la corrente spareremo a 10 persone*».

Il terzo giorno sembra che le trattative possano decollare, quando Alan Maskhadov, presidente della Cecenia, annuncia il suo imminente arrivo a Beslan per negoziare.

Ma prima che ciò avvenga, i russi assaltano l'edificio con armi pesanti, carri armati e missili termobarici; una serie di esplosioni scuote la scuola, mentre si scatena un conflitto a fuoco fra i terroristi e le forze di sicurezza.

Al termine dello scontro il bilancio è drammatico: tra gli ostaggi si registrano circa settecento feriti e trecentoquarantaquattro morti, di cui centottantasei bambini.

Come per l'assedio del *Nord-Ost*, l'analisi dell'assedio di Beslan permette di evidenziare molti punti che interferirono con una valida negoziazione, fra i quali l'esatta comprensione degli obiettivi dei terroristi, l'accurata valutazione dei rischi, la consapevolezza di indicatori di *deescalation* e la perdita di occasioni di gestione dell'incidente.

Senza contare la disorganizzazione della risposta governativa, davanti a un gruppo ben organizzato e preparato, pronto a morire per la sua causa. A fronteggiare i terroristi, l'amministrazione Putin mise in campo le forze speciali, l'esercito, la polizia locale, l'agenzia della sicurezza nazionale, ognuno dei quali con un suo centro di comando.

Il coordinamento, il controllo e le comunicazioni furono perciò deficitarie.

A livello individuale poi, la conoscenza della storia di ognuno degli elementi del commando avrebbe permesso lo sviluppo di una migliore tattica d'intervento; sembra infatti che non tutti i componenti del commando fossero d'accordo nell'utilizzare i bambini come mezzo di pressione e ricatto.



## Il futuro della negoziazione

Nel corso degli anni, l'analisi del movente, nei casi di sequestro e barricamento, ha permesso di identificare alcune categorie: importante, come già illustrato, è la motivazione politico-terroristica, volta ad attirare l'attenzione dei media, finalizzata a indurre i governi a modificare le proprie posizioni.

L'utilizzo di ostaggi può poi garantire la fuga da parte di soggetti durante la commissione di un reato diverso, classicamente una rapina, o riguardare detenuti in istituzioni penali.

Esiste poi un numero rilevante di soggetti che ritiene d'essere vittime di ingiustizie personali, sia da parte delle istituzioni (magistratura, polizia, sistema del credito, sistema assistenziale), che del mondo del lavoro (licenziamenti, mutamento di mansioni, trasferimenti, mancate retribuzioni, ecc.), o ancora all'interno del proprio ambiente familiare (separazioni e divorzi, affidamento dei figli).

Sono queste le situazioni più frequenti, con un trend in netta crescita.

Le statistiche sui crimini violenti, contrariamente alle suggestioni mediatiche, indicano una diminuzione nei casi di omicidio e violenza sessuale, sia a livello nazionale che internazionale. Ciò che invece si registra quotidianamente, non solo da parte delle forze dell'ordine, è la presenza di una conflittualità diffusa, fondata su sentimenti di insicurezza e frustrazione; conflittualità che, intercettando specifiche fragilità personali, può trasformarsi in un evento critico.

Paradigmatico è un esempio, tra i tanti, che ha visto una soluzione positiva grazie all'intervento di un brigadiere dell'Arma, capace di tradurre in operatività le lezioni apprese durante i corsi per negoziatori tenuti all'Istituto Superiore di Tecniche Investigative di Velletri.

Alzano Lombardo, 3 Maggio 2012. Luigi Martinelli è un piccolo imprenditore, ha cinquantaquattro anni, è l'enorme preoccupazione di non farcela più. Gli hanno notificato una cartella esattoriale, e nemmeno si capisce se la somma richiesta sia importante o meno, se dovrà dichiarare il fallimento o riuscirà a sopravvivere. È turbato e insieme

arrabbiato, quando alle tre del pomeriggio entra nella sede di Equitalia.

Con sé ha due pistole, un fucile e un coltello.

Prende in ostaggio quindici persone, ma presto le lascia libere di fuggire.

Trattiene quattro impiegati della filiale, poi solo uno, che resterà con lui fino alla conclusione del negoziato, sei ore più tardi.

Durante il sequestro, Martinelli spara un unico colpo di fucile, dopo aver rivolto l'arma al soffitto.

È a questo punto che entra in gioco il negoziatore.

Si chiama Roberto Lorini, sovrintendente dell'Arma, che cerca immediatamente di costruire il primo passaggio di una trattativa efficace: creare un rapporto attraverso una comunicazione empatica.

Per farlo non esita a ricorrere al dialetto, e la scelta gli dà ragione.

Alle ventuno, Luigi Martinelli lascia libero anche l'ultimo ostaggio e si consegna ai carabinieri.

Per Lorini, l'imprenditore era solo un uomo arrabbiato.

Ma, aggiunge, di avere avuto paura.

Perché esasperazione e rabbia possono rappresentare una miscela esplosiva, soprattutto se sottovalutata e non gestita con sensibilità e competenza.

**FOCUS**  
**DECIDERE TRA RAGIONE E INTUIZIONE E LE TECNICHE**  
**AVANZATE DEI NEGOZIATORI NEI CONTESTI CRITICI**

Non c'è dubbio che un paziente che abbandoni il terreno del confronto civile per passare all'aggressione obblighi l'operatore sanitario a una risposta, a una decisione. Una decisione rapida, molto spesso intuitiva; e affrontando il tema delle decisioni intuitive è inevitabile partire proprio dal classico esempio offerto da Gary Klein, psicologo e ricercatore britannico.

*«Non si sono agitati più di tanto, per quella richiesta arrivata alla caserma dei vigili del fuoco a Cleveland; in fondo si trattava di un incendio come altri, divampato nella cucina, sul retro di una casa a un piano.*

*Una volta arrivati sul posto, ed entrati nel salotto dell'abitazione, hanno attivato le procedure di routine, attaccando le fiamme con i getti d'acqua.*

*Ma contrariamente al solito, l'incendio non ha perso di vigore.*

*È a questo punto che, all'improvviso, un pensiero è affiorato nella mente del comandante: "C'è qualcosa che non va", ha pensato, e subito ha gridato ai suoi uomini di abbandonare la scena, di correre all'esterno.*

*Un istante dopo il pavimento era crollato.*

*Per i vigili del fuoco non ci sarebbe stato scampo.*

*Hanno tutti ringraziato il loro capo per il suo "sesto senso", e lui stesso si è convinto di poter contare su capacità inspiegabili e paranormali.*

*Fino a che Gary Klein, esperto in decisioni, ha cominciato a far domande, e ha scoperto le ragioni della sua scelta.*

*La prima cosa che il comandante aveva notato era che faceva troppo caldo per giustificare un incendio in cucina, e poi non c'era rumore, il che era veramente strano.*

*Riflettendoci a posteriori, tutte le anomalie contribuivano a tratteggiare una sola ipotesi: l'incendio non rispondeva ai getti d'acqua in cucina perché il focolaio non si trovava lì; non faceva rumore perché ci*

*pensava il pavimento ad attutirlo, e il soggiorno era bollente perché le fiamme stavano divampando sotto il locale.*

*Tutte quelle informazioni si erano tradotte in un quadro preciso, e avevano permesso al comandante di salvare la vita dei suoi uomini senza nemmeno averne consapevolezza».*

Il caso descritto da Gary Klein è il perfetto esempio di quella che possiamo chiamare “decisione intuitiva”, il cui valore è oggi ampiamente riconosciuto.

Ma la presenza e l'importanza dell'intuito nel *decision making* ha faticato a imporsi, profondamente osteggiato da quanti ritenevano che la modalità ideale di scegliere tra opzioni differenti dovesse poggiare sulla più assoluta razionalità.

Proprio come sosteneva Benjamin Franklin con la sua “algebra morale”; quando, nel 1792, un amico gli chiede consiglio per una scelta che lo preoccupa, il celebre scienziato e politico gli risponde che:

*«Per mancanza di informazioni sufficienti non posso consigliarti che cosa decidere, ma se hai la compiacenza di leggermi posso dirti come...*

*Il mio modo di procedere è quello di dividere a metà un foglio di carta mediante una riga ottenendo così due colonne; sopra una delle colonne scrivo "pro" e sopra l'altra "contro".*

*Poi, facendo tre o quattro considerazioni al giorno, colloco sotto le due differenti etichette dei brevi appunti che mi serviranno di volta in volta per la valutazione "a favore" o "contro".*

*Dopo averli disposti in un unico formato mi sforzo di stimare i rispettivi pesi... per effettuare alla fine il bilancio...*

*E, sebbene il peso delle ragioni non possa essere stabilito con la precisione delle quantità algebriche, quando ciascuna di esse viene considerata in questo*

*modo, separatamente e comparativamente, e l'intera questione mi sia ben presente, penso di poter meglio giudicare e di essere meno propenso a fare passi sconsiderati; e infatti ho trovato un notevole vantaggio nell'adottare questo tipo di equazione, in ciò che può essere chiamata algebra morale o prudentiale».*

Centocinquant'anni dopo, nel 1957, Herbert Simon definisce le tante teorie sulle decisioni che si sono avvicinate dai tempi di Franklin come il frutto di una *"razionalità olimpica"*; nel senso che soltanto una divinità seduta sul Monte Olimpo poteva permettersi di prendere decisioni in un contesto tanto pulito e astratto; non certo l'uomo comune, con tutti i suoi problemi e i suoi condizionamenti.

La razionalità nelle decisioni non può che essere *"limitata"*, e per Simon scegliere significa muoversi nei limiti di un ambiente psicologico; un ambiente che impone la selezione dei dati su cui fondare una decisione; selezionando, l'uomo può solo operare scelte *"subottimali"*, opzioni soddisfacenti più che ideali.

Un ulteriore salto in avanti arriva con due psicologi israeliani, Daniel Kahneman e Amos Tverski, che nel 1982 pubblicano *"Il giudizio in situazioni di incertezza: euristiche e bias"*, il loro contributo più noto, ripreso nel libro *"Pensieri lenti e veloci"*, uscito nel 2012.

Alla base del pensiero lento e veloce ci sarebbero due sistemi cognitivi, due strade per valutare le informazioni e prendere decisioni, grossolanamente riconducibili alla parte più primitiva e a quella più moderna del nostro cervello.

Li hanno chiamati *"sistema 1"* e *"sistema 2"*, sono tra loro comunicanti e integrati, ma mentre il primo è caratterizzato da una modalità intuitiva, veloce, emozionale e automatica di prendere decisioni, il secondo è controllato, razionale, lento e pigro.

Inutile dire che siamo tutti convinti di operare costantemente in modalità 2, mentre in realtà è il sistema 1 a governare gran parte delle nostre scelte.

In questa cornice, le *“euristiche”* rappresentano vere e proprie *“scorciatoie mentali”*; di fronte alla complessità del mondo che ci circonda, alla quantità di informazioni da processare ad ogni istante, il nostro cervello si affida a strategie di pensiero rapide ed efficaci, intuitive e automatiche.

Una sorta di retaggio ancestrale, che ci permette di elaborare una prima impressione in condizioni d'incertezza, con grande rapidità e in modo inconsapevole.

Le euristiche facilitano la nostra vita, risultano spesso determinanti per la nostra sopravvivenza ma, semplificando la realtà, ci espongono a errori sistematici, vere *“trappole cognitive”* note come *“bias”*.

Parallelamente ai lavori di Kahneman e Twerski, il già citato psicologo e consulente dei Marines Gary Klein inizia a occuparsi dei vigili del fuoco e delle loro decisioni vitali, assunte in pochi secondi pur operando in contesti confusi e incerti.

Un modello ancor più recente è quello del *“Thin slicing”*, dove la realtà viene sezionata in fette sottili, piccoli campioni da cui trarre informazioni utili a decidere.

La prima volta che il termine è comparso su una rivista scientifica era il 1992, ma quello che ha reso celebre il concetto di thin slicing è il saggio scritto nel 2005 dal giornalista scientifico del Washington Post, Malcom Gladwell.

Il suo libro si chiama *“Blink”*, tradotto in italiano come *“In un batter di ciglia”*, ed è uno straordinario viaggio nel mondo della cognizione rapida.

Per Gladwell *«il thin slicing non è un talento misterioso, ma la qualità essenziale dell'essere umano. Ce ne*

*serviamo ogni volta che facciamo una nuova conoscenza, o dobbiamo capire qualcosa in fretta o affrontiamo una situazione inedita. Ce ne serviamo perché dobbiamo farlo, e ci affidiamo a questa capacità perché intorno a noi ci sono innumerevoli situazioni in cui l'attenzione ai dettagli di una sottilissima fetta d'esperienza, anche per non più di uno o due secondi, può dirci moltissimo».*

Dall'illusione della razionalità olimpica al riconoscimento del potere dell'intuizione, un posto d'onore va oggi riservato a Gerd Gigerenzer, che lavora all'Istituto Max Planck di Berlino.

In linea con quanto sostenuto da Klein e divulgato da Gladwell, Gigerenzer è convinto che la nostra società faccia troppo affidamento sul pensiero razionale, e che le buone scelte non debbano sempre basarsi su una ponderazione attenta e sistematica dei pro e dei contro. Per il cognitivista tedesco conta di più l'intuizione, che lui chiama anche "*sensazione viscerale*" e che ha sempre tre caratteristiche: affiora rapidamente alla coscienza, lo fa senza la nostra piena consapevolezza dei suoi fondamenti e delle sue ragioni, e, da ultimo, possiede una forza sufficiente per indurci ad agire.

Non c'è dubbio che uno dei cavalli di battaglia di Gigerenzer sia legato al concetto che "*di più, non sempre è meglio*", un concetto difficile da far accettare al nostro Super-lo, che ha interiorizzato l'esatto opposto, vale a dire che è sempre meglio essere più informati e avere più scelte.

Ci sono tuttavia alcune situazioni in cui "meno" è decisamente l'opzione migliore; in particolare, le intuizioni basate su una sola buona ragione si dimostrano spesso, oltre che efficienti, anche molto precise.



La morale, secondo Gigerenzer, è che «quando pensiamo a cose difficili da prevedere e abbiamo poche informazioni, dobbiamo fidarci del nostro intuito».

Nel corso degli ultimi anni le neuroscienze hanno numerosi programmi di ricerca ai fondamenti anatomici dei processi decisionali. A partire da un celebre caso analizzato nel 1982, la storia del signor Elliot.

*«Gli suggerisco due date per il prossimo appuntamento, a pochi giorni di distanza l'una dall'altra. Il paziente tira fuori l'agenda e comincia a scorrerla. Il comportamento che segue (e del quale possono testimoniare diversi ricercatori che erano presenti alla scena) è straordinariamente interessante. Per quasi mezz'ora il mio paziente va avanti a elencare ragioni pro e contro la scelta dell'una e dell'altra data: precedenti impegni, altri appuntamenti in ora troppo ravvicinata a quella della visita, evoluzione delle condizioni meteorologiche...ci conduce attraverso una spossante analisi costi/benefici, una descrizione interminabile... ci vuole un enorme sforzo di autocontrollo per stare ad ascoltarlo e senza picchiare un pugno sul tavolo e dirgli di smetterla».*

Così Antonio Damasio, tra i più importanti neuroscienziati del nostro tempo, ha descritto uno dei suoi pazienti con un danno cerebrale localizzato, una lesione della "corteccia prefrontale ventromediale".

Si tratta di una zona fondamentale per i processi decisionali, che permette di analizzare informazioni e stabilire priorità; e una sua compromissione lascia la persona lucida, intelligente, ma totalmente incapace di operare scelte.

Dal 1982 a oggi, numerosi studi si sono occupati dei fondamenti biologici delle scelte, rivelandosi un campo di grande complessità ed eccezionale interesse.

## Negoziatori: tecniche di comunicazione in contesti critici.

Insieme e oltre l'ascolto attivo e alle tecniche di deescalating già illustrate, esistono pratiche di comunicazione che rappresentano armi di comprensione e persuasione fondamentali nell'arsenale di un negoziatore. E insieme possono fornire spunti di intervento a qualunque operatore sanitario si confronti con eventi e soggetti critici.

Particolarmente interessante, in questo campo, è la proposta di Arthur Slatkin, formatosi all'Accademia di Quantico con Schlossberg e Boltz; agente speciale e insieme psicologo criminale, autore di numerose pubblicazioni sul tema dei sequestri e della negoziazione, ecco rivisitata la sua classificazione sulle tecniche di comunicazione più utili, con descrizione, scopi ed esempi.

Vediamole qui nel dettaglio, con una premessa: per far fronte ai diversi scenari e utilizzare in modo efficace le tecniche illustrate, è indispensabile possedere nel proprio bagaglio di conoscenze, un piccolo dizionario dei sinonimi e dei contrari relativo alle emozioni.

La rabbia può essere così descritta come "collera", ma anche come "irritazione, disappunto, stizza e dispiacere", oppure in negativo, come "mancanza di serenità o calma". Il dolore può essere accolto come "tristezza, sconforto, avvilitamento e infelicità".

<b>Risposte di ascolto</b>	<b>Risposte d'azione</b>	<b>Risposte condivise</b>	<b>Stratagemmi</b>
Chiarimento Parafrasi Riflesso Riassunto Base di empatia	Domande aperte Domande chiuse Confronto Interpretazione Fornire informazioni Dare istruzioni	Svelamento di sé Immediatezza Rinforzo	L'autorità superiore Il condizionale futuro "Si tratta solo di correttezza" "Ora e più tardi" Costruire il successo Abbassare le aspettative L'illusione della scelta The yes set Deflettere Il linguaggio figurato Fare l'andatura "Io"

## Risposte di ascolto

### **1. Chiarimento**

Il negoziatore pone un interrogativo per precisare una domanda, una questione poco chiara o ambigua. «*Con... intendi dire che...?*» oppure «*Stai dicendo che...?*»

Gli scopi sono quelli di:

- Verificare la comprensione del messaggio del sequestratore («*Dammi la certezza d'aver capito quello che mi stai dicendo*»).
- Incoraggiare una maggiore elaborazione dei dettagli («*Dimmi qualcosa in più*»).
- Chiarire un'affermazione ambigua o confusa del S<sup>1</sup> («*Quel che stai dicendo potrebbe essere inteso in un paio di modi. In quale senso lo intendi tu?*»)
- Aiutare S a chiarire il suo stesso pensiero, un primo passaggio verso il problem solving («*Hai chiaro in mente ciò che intendi con le tue affermazioni/richieste?*»)

---

<sup>1</sup> da qui in poi con l'abbreviazione S e N si intenderanno il "sequestratore" e il "negoziatore"

Esempio:

S: «Non c'è niente che funzioni. La vita è un casino»

N: «Con "niente che funzioni" intendi dire proprio tutto, o c'è qualcosa da salvare?»

S: «Beh, non proprio tutto. La mia ragazza è un angelo e mi vuole bene»

## 2. Parafrasi

Si tratta di una riformulazione del contenuto delle affermazioni di S circa fatti, dettagli e sostanza, non della parte emotiva.

N: «Suona come ...», oppure «Le cose sono...»

Gli scopi sono quelli di:

- Aiutare S a mettere a fuoco le proprie parole («Ho sentito quello che mi hai detto, ma tu ti sei ascoltato?»).
- Enfatizzare il contenuto quando non è opportuno porre eccessiva attenzione alle emozioni, ad esempio per l'eccessiva agitazione di S («Parliamo di qualcosa di meno travolgente dei tuoi sentimenti in questo momento»)
- Incoraggiare il dialogo («E poi, quindi...?»)

Esempio:

S: «Non c'è niente che funzioni. La vita è un casino»

N: «Suona come se non ci sia nulla che ti vada bene. Certo possono capitare situazioni veramente difficili da affrontare»

S: «È proprio vero»

## 3. Riflesso

In questo caso la riformulazione riguarda la parte emozionale delle dichiarazioni, non il contenuto. Il N può iniziare con un «Ciò che stai provando...»; il S può manifestare un'emozione senza esprimerla direttamente, e allora la risposta del N lo aiuterà a riconoscerla.

Se il S utilizza parole “emotive”, come rabbia, odio, occorre che il N le riprenda sostituendole con sinonimi di minor carica.

Gli scopi sono quelli di:

- Incoraggiare il S a dar spazio a emozioni e sentimenti («*Dimmi quello che provi*»), aiutandolo ad avere maggiore consapevolezza delle forze che lo dominano («*Sei consapevole di quanto tu sia preso da questa cosa?*»)
- Spostare il S dall'agire sotto la spinta delle emozioni, a dargli un nome e un senso («*Tira fuori quello che hai dentro. Cosa c'è che ti emoziona/disturba?*»)

Esempio:

S: «*Non c'è niente che funzioni. La vita è un casino*»

N: «*Ti senti frustrato*»

S: «*Come fossi arrivato al capolinea*»

#### **4. Riassunto**

Si tratta di due o più parafrasi e/o riflessi, legati tra loro a condensare le dichiarazioni del S.

Gli scopi sono quelli di:

- Associare più elementi delle comunicazioni del S («*Tutto quello che mi hai detto ti dice qualcosa di nuovo?*»).
- Aiutarlo a identificare un tema, uno schema comune («*Tutto quanto cosa ti dice di te stesso?*»).
- Rivedere, sottolineare e rinforzare i comportamenti e le preoccupazioni del S («*Allora, l'ultima linea è..?*»).

Esempio:

S: «*Non c'è niente che funzioni. La vita è un casino*»

N: «*Ti senti frustrato e arrabbiato.*» (due riflessi)

N: «*Certe cose vanno così male che tutta la mia vita sembra un casino*» (due parafrasi)

## 5. Livello base di empatia

Il N entra nelle esperienze del S per comprendere come percepisca il mondo, da dove siano venuti i suoi pensieri e comportamenti. Si tratta di una combinazione di parafrasi e riflessi.

Gli scopi sono quelli di:

- Comprendere meglio il S attraverso la conoscenza del suo vissuto (*«Se avessi vissuto tutte le tue disavventure, ne sarei rimasto anch'io scombussolato»*).
- Aiutarlo a collegare gli eventi traumatici attraversati con il modo in cui si sente (*«Hai mai pensato che le tue emozioni derivino da quello che ti è successo?»*).

Esempio:

S: *«Non c'è niente che funzioni. La vita è un casino»*

N: *«Ogni cosa pare sia andata a rotoli e ti abbia lasciato arrabbiato e frustrato»*

S: *«Lo penso anch'io»*

### Risposte d'azione

#### 1. Domanda aperta

Una domanda che non implica semplicemente una risposta affermativa o negativa, ma che sollecita l'interlocutore al racconto e all'argomentazione. Può essere introdotta da *«In che senso...?»*, oppure ripetendo semplicemente con tono interrogativo le ultime parole pronunciate dal S: *«Un casino?»*.

Gli scopi sono quelli di:

- Creare un rapporto mostrando l'interesse del N verso il S e la sua storia (*«Ti sto ascoltando e mi interessa quello che hai da dirmi»*).
- Incoraggiare il racconto e l'elaborazione (*«M'importa ciò che mi dici. Fammi capire meglio, dimmi qualcosa in più»*).

- Lanciare l'esca per ottenere altre informazioni, per portare il S a raccontare qualcosa di sé che possa essere utile alla negoziazione.

Esempio:

S: *«Non c'è niente che funzioni. La vita è un casino»*

N: *«In che senso un casino?», oppure «Un casino?»*

S: *«Mia figlia si è messa nei guai per una storia di droga; ha bisogno di un buon avvocato e io non ho i soldi per pagarlo»*

## **2. Domanda chiusa**

Una domanda che prevede una risposta "sì o no" oppure una risposta molto breve, specifica o legata ai fatti.

Gli scopi sono quelli di:

- Restringere il campo del confronto o focalizzarlo (*«Occupiamoci di questo punto, per il momento»*).
- Ottenere specifiche informazioni (*«Ho bisogno di sapere dove sei nato, per chiedere informazioni sui tuoi precedenti penali»*).
- Interrompere o comunque rallentare un S logorroico (*«Ho bisogno che ti calmi, che tu possa riprendere il controllo e tornare alla negoziazione»; «Seguimi. Resta nei binari»*)

Esempio:

S: *«Non c'è niente che funzioni. La vita è un casino»*

N: *«Puoi dirmi quand'è successo che per la prima volta hai capito che c'erano dei problemi?»*

S: *«È stato giovedì scorso, dopo che sono uscito dall'appuntamento con il medico».*

## **3. Confronto**

Il confronto è centrato sulle dichiarazioni o sui comportamenti del S, non tanto indirizzato a lui stesso. Punta a evidenziare le contraddizioni e le ambivalenze tra le sue dichiarazioni verbali (due o più dichiarazioni

in contrasto tra loro), tra i comportamenti (due o più azioni in contrasto tra loro) o tra le dichiarazioni e le azioni del S (che dichiara una cosa e ne fa un'altra).

Il confronto può essere diretto o indiretto, energico o attenuato. («*Sono confuso su una cosa. Tu dici... ma tu*» oppure «*Aiutami a capire questa cosa...*»).

Lo scopo è quello di:

- Portare il S attraverso verso una posizione di problem solving, puntando la sua attenzione sui pensieri o sentimenti che appaiono confusi, contraddittori o ambivalenti («*Se tu davvero ascoltassi ciò che stai dicendo, o vedessi le tue azioni, sapresti perché sei confuso, e perché gli altri non capiscono cosa vuoi, o cosa intendi. Dici e fai cose che poi neghi, il che non ha senso*»).

Esempio:

S: «*Non c'è niente che funzioni. La vita è un casino*»

N: «*Sono confuso, tu dici "Niente va per il verso giusto", ma mi hai detto che prima che tu e tua moglie vi lasciate, avevi appena ricevuto una promozione sul lavoro con un aumento di stipendio*»

S: «*Sono sconvolto. Hai ragione, non voglio dire proprio tutto, ma alcune cose proprio non riesco ad accettarle*».

#### **4. Interpretazione**

Il N offre una possibile spiegazione di ciò che il S prova e mostra, collegando i suoi pensieri, le emozioni e i comportamenti a eventi della sua vita. Aperture, poste come domande o affermazioni, possono essere «*Mi stupirebbe se*» o «*Forse quanto tu...*», o «*Quando tu...è come se...*».

Di tutte le tecniche di comunicazione, l'interpretazione è probabilmente la più complessa da utilizzare; va utilizzata con grande cautela, e solo se il N ha già costruito un buon rapporto con il S; altrimenti si corre il



rischio che il S si senta “analizzato”, e che il N lo tratti come uno psichiatra fa con il suo paziente.

Gli scopi sono quelli di:

- Identificare un rapporto tra i messaggi impliciti del S e i suoi comportamenti («Questo è ciò che penso stia succedendo con te»).
- Portare il S a una maggiore consapevolezza, e su questa base incoraggiarlo a muoversi per risolvere i suoi problemi («Hai mai pensato che se...potresti»).

Esempio:

S: «Non c'è niente che funzioni. La vita è un casino»

N: «Penso che il tuo carattere non ti aiuti, tenendo gli altri lontani, costringendoti sempre a lottare, a convincere il capo che tu non sei soltanto un piantagrane»

S: «Forse. Può essere che io sia il peggior nemico di me stesso».

## **5. Fornire informazioni**

Si tratta di una comunicazione relativa a dati di realtà, che ha lo scopo di correggere false informazioni in possesso del S, o di fornirgli nuove informazioni.

Gli scopi sono quelli di:

- Aiutare il S a comprendere e valutare il proprio pensiero e le proprie azioni («È importante che tu sappia queste cose se vuoi prendere la decisione giusta»).
- Dare informazioni e correggere le disinformazioni («Ciò che credi non è vero»).
- Spingere il S a esaminare aspetti che aveva evitato di considerare, o a riesaminare decisioni prese sulla base di informazioni sbagliate («Ora che conosci i fatti, non credi di poter ripensare alle tue decisioni, visto che erano basate su informazioni sbagliate?»)-

Esempio:

S: *«Non c'è niente che funzioni. La vita è un casino»*

N: *«Quando si arriva vicino ai 50 anni, e i figli prendono la loro strada, a tutti gli uomini capita di sentirsi confusi sui propri obiettivi e sul futuro, di temere le malattie e la morte»*

S: *«Così non sono il solo allora?»*.

## **6. Istruzioni**

Una o più affermazioni attraverso le quali il N suggerisce o indirizza il S circa i suoi pensieri, sentimenti o azioni. In relazione agli scopi prefissati, il N potrà utilizzare un tono autoritario, professionale o educato.

Gli scopi sono quelli di:

- Indirizzare, influenzare o incoraggiare il S a rispondere con azioni definite (*«Hai bisogno di procedere in questo modo»*).
- Fornire informazioni, incoraggiamenti o influenzare il S a compiere un'azione in un determinato modo (*«Devi farlo così come ti dico»*).

Esempio:

S: *«Non c'è niente che funzioni. La vita è un casino»*

N: *«Prendi un bel respiro e trattienilo per 20, 30 secondi. Questo ti aiuterà a stare un po' meglio, ad allontanare un poco la tensione»*.

## Risposte condivise

### **1. Svelamento di sé**

Una dichiarazione del N che trasmette alcune sue informazioni personali. Naturalmente ciò che viene svelato non è casuale, né viene riferito solo per soddisfare la curiosità del N, ma scelto e utilizzato con lo scopo di far progredire il negoziato (*«Ti racconto*

*qualcosa di me, così che tu possa vedere come non siamo poi così diversi»).*

Gli scopi sono quelli di:

- Stabilire un'apertura (*«Sono uno con cui puoi parlare»*).
- Stimolare l'identificazione del S con il N (*«Lo vedi, non siamo così diversi»*).
- Fornire un modello per ulteriori comunicazioni e aperture personali (*«È giusto che parliamo di emozioni, di errori, di fallimenti. Vedi, io lo sto già facendo»*).
- Spingere il S a un mutamento nei comportamenti (*«Adesso che sai queste cose di me, non pensi di poter cambiare qualcosa»*).

Esempio:

S: *«Non c'è niente che funzioni. La vita è un casino»*

N: *«Mi sono sentito allo stesso modo dopo che ho divorziato»*

S: *«E come hai fatto a sopportarlo, e poi a uscirne?»*

## **2. Immediatezza**

Una dichiarazione del N che descrive in tempo reale ciò che lo stesso pensa o prova emotivamente a proposito del S.

Gli scopi sono quelli di:

- Portare allo scoperto emozioni non espresse (*«Sento che sei irritato, e questo mi mette a disagio»*).
- Fornire un feedback immediato al S su cosa gli altri pensano e provano rispetto alle sue posizioni (*«Sai che quando tu..., questo rende me e gli altri... su di te»*).

Esempio:

S: *«Non c'è niente che funzioni. La vita è un casino»*

N: *«Quando parli così, mi fai sentire in pena per te»*

S: *«Io non voglio la pietà di nessuno».*

### **3. Rinforzo**

Una dichiarazione del N che incoraggia il S a iniziare o continuare in una particolare azione.

Gli scopi sono quelli di:

- Incoraggiare il S a intraprendere una determinata direzione o continuare un dato comportamento (*«Stai andando bene. Continua così»*).
- Incoraggiare un S che è motivato a fare qualcosa ma manca della spinta ad agire (*«Hai avuto una buona idea. Adesso mettila in pratica»*).
- Aumentare la consapevolezza del S circa la correttezza del percorso intrapreso (*«Fai bene ad afferrare quali siano le cose che ti danno più credito»*).

Esempio:

S: *«Non c'è niente che funzioni. La vita è un casino»*

N: *«Mi hai detto di quando eri militare hai sopportato la disciplina e l'addestramento. Sei molto più forte di quello che pensi di essere in questo momento».*

S: *«Sì, può essere»*

### Stratagemmi

Gli stratagemmi, espedienti e trucchi finalizzati per raggiungere un dato scopo, trovano spazio nella negoziazione, purché utilizzati con grande attenzione.

Il potere dello stratagemma si basa sulla sottile influenza che può esercitare, senza che il S ne abbia piena consapevolezza.

#### **1. L'autorità superiore**

Si tratti di una fittizia autorità, di polizia o appartenente al mondo civile, presentata come responsabile ultima di ogni decisione.

Lo scopo è quello di:

- Il N porta il S a vederlo come un alleato, qualcuno di cui ha bisogno per raggiungere il suo scopo; occorre che lavorino insieme, con fiducia e collaborazione, perché il N conosce la figura d'autorità, e può suggerire le strade giuste per trovare una soluzione.

Esempio:

N: *«Non posso prendere questa decisione. Solo il capo può farlo e non è un tipo facile con cui trattare. Aiuterebbe se io potessi dirgli che sei disposto a lasciar uscire il bambino con la febbre. Sosterrò la tua richiesta, ma dobbiamo dargli un segnale della tua disponibilità».*

## **2. Il condizionale futuro**

Lo stratagemma è diretto ad aggirare possibili resistenze, concedendo qualcosa ma riducendo al minimo il confronto.

Può essere proposto con la formula *«Se io ti chiedo questo... (la condizione) allora tu potresti considerare... (che farai in futuro)?»*; un'altra formulazione può essere *«Se...allora...»*.

Gli scopi sono quelli di:

- Lo stratagemma permette al S di dire "Sì", senza perdere la faccia o essere messo con le spalle al muro. Dato che ha una possibilità di rifiutare («Se noi non possiamo, allora tu non ci devi niente»), il S è nelle condizioni psicologiche per accettare un accordo.
- In altre parole, viene stipulato un accordo tra le parti, e se le condizioni sono rispettate, il S è il committente dell'accordo; lavorerà quindi con voi per renderlo operativo.

Esempio:

N: *«Se riesco a convincere il capo ad ascoltare le tue ragioni, ad ascoltarti fino in fondo, prenderai in considerazione l'idea di lasciare andare il bambino?».*

### **3. È solo una questione di correttezza**

Il N chiede qualcosa al S in cambio di una concessione fatta. È un modo per appellarsi alla correttezza dell'altro, un valore appreso fin da bambini.

Gli scopi sono quelli di:

- Sfruttare le regole di correttezza interiorizzate dall'infanzia e che obbligano alla reciprocità, a dare qualcosa in cambio di qualcosa.

Esempio:

N: *«Se ti faccio avere da fumare come mi ha chiesto, puoi far uscire una delle donne. Puoi mostrarmi un segnale positivo, in modo che io possa dire al mio capo che le cose procedono, che sei una persona corretta?».*

### **4. Ora, e più tardi**

I punti più delicati di disaccordo o le domande che hanno poche probabilità d'essere accolte, vengono accantonate per essere riprese successivamente; viceversa gli aspetti meno conflittuali, gli argomenti più semplici, sono affrontati subito.

Lo scopo è quello di:

- Stabilire un momento di pausa e rimandare una decisione, può condurre nel futuro il S ad assumere una posizione di maggiore flessibilità. Col tempo, e con altri accordi andati a buon fine, la negoziazione potrà procedere con toni diversi, e i nodi principali, lasciati in sospeso, essere ripresi con esito positivo.

Esempio:

N: *«Ci siamo bloccati. Lasciamo un attimo da parte questo aspetto, e vediamo su cosa possiamo metterci d'accordo. Cosa ne dici se ci occupiamo di...?»*.

## **5. Costruire il successo**

Il N, fin dalle prime richieste, concede al S qualcosa che in ogni caso avrebbe dovuto accordare in seguito. Questo sposta gli equilibri e garantisce un'evoluzione favorevole, per il principio che un successo conduce a un altro successo. È al contrario vero che una chiusura o una precoce resistenza su questioni marginali può condurre all'irrigidimento delle posizioni e al fallimento della trattativa.

Gli scopi sono quelli di:

- Concedere qualcosa, già nelle prime fasi della negoziazione, comunica al S che la trattativa procede e che può vedere esaudite alcune delle sue richieste. Stabilisce pure un debito, sul quale il N potrà in seguito far leva. Così come un "successo" precoce può indirizzare verso un'apertura e aspettative positive,
- In aggiunta, la mossa consente al S di salvare la faccia, in quanto il S può sempre pensare di aver "vinto" qualche confronto.

Esempio:

N: *«Se avrai bisogno di fumare, ti farò avere delle sigarette anche se il capo non volesse. Sto lavorando con te nel miglior modo possibile, ma adesso ho bisogno che anche tu mi dia una mano»*.

Una variante allo stratagemma è quella di "dire la verità", confermando o fingendo di svelare cose che sono già note al S, o che possono essere da lui scoperte, e che non pregiudicano in alcun modo la trattativa; "dire la verità" può poi fornire le basi su cui

fondare successive richieste (*«Non sono stato onesto con te? Non ti ho avvisato che tutt'intorno la casa ci sono uomini armati?»*).

## **6. Abbassare le aspettative**

Le richieste del S sono riprese e riformulate in modo da abbassarle, in una sorta di mini-negoziazione.

Lo scopo è quello di:

- rispondere in tal modo alle domande del S, permette di abbassare le sue aspettative su ciò che può ottenere dal negoziato. È un modo sottile per guadagnare il controllo della situazione mentre la trattativa prende forma.

Esempio:

S: *«Voglio cinque milioni di euro»*

N: *«Va bene, vuoi un mucchio di soldi, più di un milione; qual è l'ultima cifra che chiedi?»*.

## **7. L'illusione della scelta**

L'illusione della scelta nasce dalla struttura della domanda, che sembra offrire un'alternativa tra due soluzioni, mentre in realtà le opzioni sono sostanzialmente sovrapponibili; ed entrambe sono scelte dal N.

Gli scopi sono quelli di:

- Un soggetto avverte sempre il bisogno di avere il controllo della propria vita, ed operare delle scelte conferma tale bisogno, permettendo insieme al S di salvare la faccia.
- Quando un S è pressato a muoversi in una direzione, anche se non vi ha mai pensato, può opporre resistenza alla richiesta solo per rivendicare la propria autonomia.



Esempio:

N: *«Vuoi uscire ora, o preferisci aspettare qualche minuto?»*

### **8. The yes set**

Un set positivo si ottiene ponendo al S una serie di richieste semplici, con una grande probabilità di essere tutte accolte. Dopo che il S ha risposto “sì” a numerose domande, il N avanza la questione critica.

Lo scopo è quello di:

- La tecnica permette di vincere le resistenze e portare il S verso l’obiettivo desiderato dal N.

Esempio:

N: *«Siamo davvero in un vicolo cieco»*

S: *«Sì»*

N: *«Vuoi trovare il modo migliore di uscirne?»*

S: *«Sì»*

N: *«Vuoi che da tutto questo ne esca qualcosa di buono?»*

S: *«Sì»*

N: *«Saresti felice se potessimo lavorare in modo che nessuno si faccia male?»*

S: *«Sì»*

N: *«Vuoi darmi un’occasione per poterti aiutare?»*

S: *«Sì»*

N: *«Puoi far uscire la bimba più piccola, così che le possiamo dare da mangiare?»*

S: *«Va bene».*

### **9. Deflettere**

Come avviene in alcune arti marziali, tipicamente lo judo, il N non si oppone alla forza frontalmente, ma piuttosto la deflette e reindirizza.

Lo scopo è quello di:

- Riconoscendo la richiesta del S, viene riconosciuto il S stesso. Il N può quindi deflettere la richiesta

reindirizzandola, o meglio ancora, offrendo al S una “seconda miglior scelta” che incontri parzialmente le sue necessità e che parzialmente lo soddisfi; in ciò smorzando il suo impeto e portandolo lontano dai bisogni cui il N non intende dar risposta.

Esempio:

S: *«Portatemi mia moglie. Voglio parlarle»*

N: *«È importante che tu parli con tua moglie. È importante che tu lo faccia. Farò quello che posso per farla arrivare. Ma dimmi, se fosse qui che cosa le diresti?»*

S: *«Le direi che mi spiace per come si sono messe le cose, che vorrei tornare indietro e sistemare tutto»*

N: *«Hai un sacco di rimpianti».*

### **10. Utilizzare un linguaggio figurato**

Il N tratteggia un'immagine mentale per rendere un tema, una situazione emotivamente più impattante per il S, e così aumentarne la forza. Allo stesso tempo infonde una suggestione perché S si muova nella direzione desiderata.

Gli scopi sono quelli di:

- Le immagini sono pensieri visualizzati, che veicolano informazioni per l'azione che ne può scaturire. Aggirando la componente razionale, possono raggiungere le parte inconsce e più suggestionabili.

Esempio:

N: *«Ti vedo mentre fai la cosa giusta, e sei orgoglioso della tua scelta. Ti vedo uscire a testa alta, sicuro di te come quando eri stato promosso al lavoro, e stavi rientrando per dare a tutti la notizia».*

## **11. Condurre facendo l'andatura**

Il N porta il S alla propria andatura, quindi gradualmente cambia il ritmo (la velocità, l'intensità, ecc.) in relazione al momento della trattativa allo scopo che intende raggiungere.

Gli scopi sono quelli di:

- Adottando il passo del S, il N in breve lo lega a sé per quegli aspetti che avverte essere di grande significato emotivo, riflessi nel volume, nell'intensità e nella velocità del linguaggio.
- Una volta legato, il S viene portato inconsciamente ad adottare l'andatura del N. Il N può rallentare per calmare un S agitato, o accelerare per spingere all'azione un S depresso. Il linguaggio veicola l'emotività, e modificare le caratteristiche della comunicazione, induce cambiamenti nello stato emotivo.

## **12. "Io"**

Consiste nell'iniziare la comunicazione con un "io" anziché un "tu".

Lo scopo è quello di:

- Le dichiarazioni che iniziano con il "tu" spesso suonano accusatorie, e perciò rischiano di provocare una reazione di difesa nel S. Affermazioni che cominciano con il pronome "io" parlano invece del N, dei suoi sentimenti, pensieri e azioni. Sono avvertite come meno minacciose e quindi più facilmente ascoltate da un S sulla difensiva.

Esempio:

Tu: «*Stai sbagliando tutto*»

Io: «*Penso che io avrei scelto di agire in un modo diverso*».

FOCUS  
COMUNQUE VITTIME

Dopo una vita passata a insegnare, e una volta andata in pensione, Shirley Pierce Bostrom ha deciso di sostenere i progetti di sostegno alle vittime per l'OVC, l'Office for Victims of Crime del Department of Justice statunitense.

A motivarla, se così possiamo dire, è stata una tragedia personale, l'omicidio di sua figlia Margie, uccisa dal marito Mitchell Paster il 16 agosto del 1996.

Margie era appena rientrata dal lavoro quella mattina, e mentre faceva una doccia, Mitchell era entrato in cucina, aveva afferrato un coltello con il quale l'aveva colpita sedici volte.

Condannato e processato, nel 1998 ha ricevuto una condanna a 20 anni di carcere.

Shirley Bostrom ha raccontato la sua terribile esperienza in un testo, dal titolo emblematico: *"Funny - He Doesn't Look Like a Murderer - But Margie is Dead"*, *"Buffo - Lui non sembra un assassino, ma Margie è morta"*.

Ma oltre al libro, la Bostrom ha riassunto il dramma e le emozioni in cui si trovano a vivere (o a sopravvivere) i familiari di una vittima di omicidio, in un contributo inviato al *"Survivor of Homicide Newsletter"*.

Un contributo che ha chiamato *"Affrontare la mancanza di sensibilità"* e che può avere un grande valore per gli operatori sanitari; perché molte delle descrizioni e delle considerazioni della Bostrom non valgono unicamente per i casi criminali, ma possono essere estese a tutte quelle situazioni di morte improvvisa legata a un incidente. Situazioni con cui ci si trova spesso a far fronte nella pratica medica e infermieristica.

*«Ciò di cui ho più bisogno è un sorriso, un abbraccio e un "mi spiace così tanto".*

*Invece la nostra cultura non insegna a come accostare chi sta vivendo il trauma devastante di un omicidio, piuttosto la naturale tendenza è quella di evitarlo, per paura di fare qualcosa di sbagliato, di essere inadeguati al compito.*

*Quello che mi è successo getta un'ombra di minaccia sulla tua stessa famiglia. Se è capitato a me, allora può capitare a te, così che è più rassicurante attaccarsi al mito che un omicidio riguarda solo gli estranei.*

*Invece colpisce sempre di più le persone come noi, ma non è "contagioso".*

*Non puoi "buscarti un omicidio" confortando una vittima. Scegliere con cura le parole, può impedire che un commento sciocco e inopportuno, fatto pure con l'intenzione di dare appoggio, finisca per causare ancor più dolore, senso di colpa o rabbia.*

*La gente mi dice: "Ti penso ogni momento". Non pensarmi. Chiamami. Scrivimi. Chiedimi di stare un po' con te. Anche se io rifiuto, mi hai fatto capire che ti preoccupi.*

*Non mi dire di chiamarti. Sono troppo stanca per farlo. Per favore, chiamami tu. Non dirmi che mi chiamerai, mi scriverai o ti terrai in contatto, se non puoi farlo. Io mi aspetto che manterrai la tua promessa, e mi sentirò tradita se non lo farai.*

*"Non so cosa dirti". Non devi dirmi nulla. È già abbastanza il fatto che tu mi stia accanto. Ancora di più se mi stai ad ascoltare.*

*"Sei così forte!". No, non lo sono! Ho pianto più lacrime di quante pensavo di averne. Piango soprattutto quando sono da sola, dentro la macchina, sotto la doccia, nel mio letto alle due di notte e mentre scrivo. Vedermi piangere può farti sentire a disagio, inadeguata. Ricordati che ho bisogno di sfogarmi per potermi riprendere. Aspettati che io sia irrazionale. Non riesco a pensare con chiarezza. Mi sento in colpa quando mi dici che sono forte.*

*Mi stupisco che tu davvero mi dica che mi sto comportando meglio di quello che faresti tu. Perché? Pensi allora che io non amassi davvero mia figlia? L'amavo? Certo che la amavo. Preferirei sentirti dire qualcosa di leggermente diverso, qualcosa come "Bisogna che tu raccolga tutte le tue forze per tirare avanti".*

*"Non so come tu faccia". Certo che non lo sai. Nessuno lo sa. Lo faccio perché non ho altra scelta. La vita è ancora un bene prezioso. Ci sono persone che amo e cose che ancora devo fare. Le tue attenzioni e le tue preghiere mi daranno la forza.*

*"Ti vedo bene". Che cosa? Io non dovrei apparire così. Mi sento in colpa. Mia figlia è morta, io dovrei avere un aspetto terribile. Andrebbe meglio, se tu mi dicessi "Sono contenta di vedere che ti stia prendendo cura di te, è quello che*

*vorrebbe anche Margie". In questo modo mi sentirei assicurata.*

*"Il fatto di avere altri figli deve renderti più facile sopportare il dolore". Puoi pensarlo, ma questo non rende le cose più facili. I fratelli sono spesso restii a parlare del loro dolore e del senso di perdita. Ma, certo, avere altri figli da amare e che mi amano è per me un conforto.*

*"Il tempo guarisce ogni ferita". La gente davvero dice queste cose!*

*E ancora la frase più inopportuna che ho sentito è stata: "Sono passati tre mesi, dovresti cominciare a superarlo". È mia figlia che è morta, non lo scoiattolo che vive nel mio giardino. Non la potrò mai dimenticare.*

*Ma il peggior caso di mancanza di sensibilità di cui sono stata testimone è quello di un pastore che cercava di consolare il padre di un ragazzo ucciso dicendogli: "Almeno non dovrai più preoccuparti dei guai che avrebbe potuto combinare". Avere a che fare con i problemi di comportamento di un adolescente è parte naturale della vita. Seppellire un ragazzino non lo è.*

*"Devi essere forte. I tuoi cari hanno bisogno di te, dovete sostenervi l'un con l'altro", possono essere allora le frasi che aiutano.*

*"Cosa stai facendo?" Cosa pensi che io stia facendo? Il meglio che posso. Mia figlia è stata uccisa da un uomo che amava tanto da sposare. Ha passato con lui undici anni della sua vita e lui l'ha accoltellata 16 volte. Vuoi vedere quanto può impazzire una madre? Oppure vuoi sentire le mie urla di disperazione?*

*"Cosa posso fare per te?" Sii più preciso, altrimenti ti dirò che non ho bisogno di nulla, o ti chiederò quello che veramente voglio, avere indietro mia figlia.*

*"Pensavi che Mitch fosse capace di uccidere?" No, e per questo mi sento terribilmente in colpa, e inadeguata come madre. Avrei dovuto capire e fare qualcosa perché non succedesse, per salvarla. Odio me stessa per non esserne stata capace.*

*"Non riesco a pensare a qualcosa di più terribile che perdere un figlio". Io ci riesco. Cosa sarebbe successo se Mitch l'avesse uccisa, e non si fosse potuto provare il delitto, perché ne aveva fatto sparire il corpo? Mi sarei torturata*

*nell'incertezza. E cosa se avessi perduto più di un membro della mia famiglia Ruth, Kathy, Larry, oppure i miei nipotini? Ancora, come avrei fatto se fossi stata la responsabile di un terribile incidente in cui avessero perso la vita i miei cari? Come avrei potuto affrontare il rapimento o la scomparsa di uno dei miei nipoti? Senza sapere se magari era stato torturato o violentato.*

*Non mi evitate. Essere ignorati ferisce nel profondo. So che starmi accanto vi mette a disagio, ma io ce la sto mettendo tutta. Ho bisogno del vostro aiuto. Se pensate di non essere abbastanza forti, ditemelo. Lo accetterò. So come la cosa faccia sentire deboli.*

*Pregate per noi. Fateci sapere che ricordate il giorno del suo compleanno, ed il giorno in cui è morta. Che è vissuta. Abbiamo bisogno di celebrare la sua vita, e accettare la sua morte. Le vostre telefonate, le lettere, le visite, ci aiuteranno in questi momenti di dolore.*

*Non possiamo fuggire il dolore. Dobbiamo accettarlo e vivere il resto della nostra vita con uno scopo e un senso. Prendersi cura degli amici può darcene la possibilità. Le persone che hanno scelto di essermi amiche sono speciali. Loro vogliono esserci, per me.*

*Per favore continuate a provarci. Uno sforzo sincero vale più di ogni altra cosa».*

Con il termine omicidio, secondo il diritto penale, s'intende la morte di una persona fisica causata da un'altra persona fisica, con dolo, colpa o preterintenzione. Si tratta di una semplice definizione tecnica, che nulla però racconta dell'impatto che la morte di "quella persona fisica" ha sulla società, sugli amici, sui familiari.

Chi resta è un sopravvissuto, un superstite, una vittima secondaria, e il suo mondo cambia drasticamente, bruscamente e per sempre. Sapere che la persona amata non vedrà realizzati i suoi sogni, i suoi progetti è una cosa insopportabile. Anche se ciascuno dei sopravvissuti vive l'evento in un modo personale, c'è in tutti la convinzione che la vita abbia perso il suo significato, che nulla sarà mai più come prima.

Se la causa della morte è una malattia conosciuta, con la quale si combatte da mesi o da anni, i familiari hanno modo



e tempo di disporsi emotivamente alla scomparsa, di sperimentare in anticipo le forme del lutto. Ma se a togliere la vita è un assassino, o un evento totalmente imprevedibile, allora non vi sono segnali, nulla prepara al dramma.

Perché una madre può aver servito la colazione la mattina per il proprio ragazzo, attendendo il suo ritorno a casa qualche ora più tardi. E ritrovarsi a non poterlo mai più vedere, a non poterlo più abbracciare, a non poter mai più parlare con lui.

Qualcosa di inaccettabile, di incomprensibile.

Allora il modo in cui la notizia viene presentata ai familiari è di estrema importanza e delicatezza. Non solo una comunicazione inappropriata può causare ulteriore sofferenza e dolore, ma può influenzare il futuro percorso di elaborazione del lutto. Viceversa, un approccio rispettoso, attento ed empatico apre spiragli di comprensione su di un fatto comunque impenetrabile.

Sta alla nostra sensibilità gestire il primo contatto, ed ogni situazione rappresenta un caso a sé.

Nondimeno può essere utile rifarsi ad una serie di indicazioni generali, studiate negli Stati Uniti per chi, tra le forze dell'ordine, ha il compito di informare della tragedia; indicazioni in gran parte valide per qualunque operatore si trovi ad affrontare contesti simili, anche se non chiamato in prima persona a rispondere di procedure operative di competenza altrui:

- fate in modo che la comunicazione della notizia sia la più tempestiva possibile. In nessun caso l'informazione deve essere data ai media prima che ai diretti interessati;
- assumete preventiva informazione sulle persone cui intendete trasmettere la comunicazione, anche sotto il profilo medico (che ad esempio non soffrano di patologie cardiache), avvisando per prima la persona più vicina alla vittima;
- recuperate tutte le informazioni possibili sul fatto, prima di comunicare la notizia della morte. Occorre essere preparati a possibili domande che riguardano cosa è accaduto, quando e come;

- qualificatevi, e chiedete il permesso di entrare in casa dei familiari della vittima. Invitateli poi a sedersi, e fatelo insieme a loro, prima di iniziare a parlare;
- controllate che non vi sia nulla di pericoloso nelle vicinanze, come forbici, coltelli, oppure oggetti pesanti;
- non abbiate fretta nella comunicazione, concedendo ai sopravvissuti il tempo di assorbire lo shock della notizia;
- abbiate l'assoluta certezza dell'identità della vittima prima della comunicazione, nel caso in cui familiari o amici mostrino un atteggiamento di negazione e rifiuto;
- siate preparati alla possibilità che la vittima conducesse una vita sconosciuta a chi gli stava accanto;
- portate in due la notizia, comunicandola personalmente; a fianco di chi condurrà il dialogo, l'altro potrà osservare le reazioni dei sopravvissuti ed intervenire al bisogno, qualora l'emotività conduca a comportamenti potenzialmente pericolosi per sé o per chi è vicino;
- verificate se vi siano bambini al momento della comunicazione, ed evitate di dare la notizia della morte in loro presenza;
- non portate con voi oggetti appartenenti alla vittima, non nel momento del primo contatto; ciò costituirebbe un ulteriore fonte di trauma;
- evitate di perdervi in conversazioni, di tergiversare per giungere lentamente alla notizia. Non ricorrete a metafore come "Ci ha lasciato", "L'abbiamo perduto", "È andato altrove". Piuttosto, la notizia deve essere diretta compassionevolmente e non ambigua, con frasi come *«Siamo venuti a dirle qualcosa di veramente terribile. Suo figlio è stato accidentalmente ucciso nel corso di una rapina. Ci dispiace molto»*;
- siate preparati e accettate ogni tipo di reazione con modalità empatica e non giudicante, non importa quanto appaia gelida oppure intensa. Siate preparati a possibili reazioni di ostilità nei vostri confronti,

evitando risposte difensive o polemiche. I superstiti possono poi tentare di ferirsi, fuggire, oppure scagliarsi contro chi ha portato loro la notizia della tragedia;

- chiedete ai sopravvissuti se desiderano sia contattato subito un familiare, oppure un amico;
- mostrate empatia per il dolore e la sofferenza della vittima, ma non uscite con affermazioni come “Capisco”, quando chiaramente nessuno può farlo;
- parlate dello scomparso con il suo nome, evitando di chiamarlo “la vittima” o “il defunto”;
- superato il momento iniziale di shock, spiegate alle vittime sopravvissute che avete bisogno da loro di alcune informazioni, che è necessario per le indagini e che sarete il più rapidi possibile;
- informateli nel caso sia necessario provvedere al riconoscimento della vittima, e lasciate siano i familiari a decidere chi sceglierà di proporsi;
- informate i sopravvissuti che sarà necessario provvedere a un'autopsia, per stabilire le cause della morte;
- contattate le altre persone coinvolte nella perdita, dopo che la prima persona avvisata vi avrà dato il suo permesso; se possibile, procurate che qualcuno sia loro accanto prima di comunicare loro la notizia. Riferite a ciascuna delle persone sentite con chi altri avete parlato. Chiedete a persone disponibili ed amiche di trattenerli con i sopravvissuti dopo il vostro intervento;
- rispettate le convinzioni religiose dei sopravvissuti; non proponete le vostre interpretazioni della morte con frasi del tipo «*Ora si trova in un posto migliore*», «*Bisogna accettare la volontà del Signore*»;
- spiegate che ciascuno manifesta la sofferenza in modo differente: incoraggiateli a comprendersi ed a sostenersi a vicenda;
- evitate di fare promesse che non sapete se potrete mantenere, come ad esempio «*Troveremo il responsabile, chiunque sia stato*»;

- prima di lasciarli, verificate ci sia con loro qualcuno valido sul piano affettivo, e che siano state contattate altre figure di supporto;
- dite ai familiari che siete disponibile per ogni problema, e lasciate un recapito cui possano raggiungervi;
- è talvolta possibile che i familiari si trovino al lavoro. Contattate allora il responsabile, e chiedetegli di poter parlare privatamente con l'interessato;
- in alcuni casi, può accadere che i familiari non siano rintracciabili. Può essere utile chiedere notizie di loro ai vicini, senza però comunicare il perché della vostra presenza.

#### La prima reazione dei familiari sopravvissuti

In risposta allo shock della comunicazione, molti dei sopravvissuti negano apertamente la morte del loro caro. Sono certi che si tratti di uno sbaglio, che non possa riguardare proprio la persona amata. È un meccanismo difensivo del tutto normale, ma che non sempre si esaurisce in poche ore. La negazione è ancora più frequente nei casi in cui i sopravvissuti non possano confrontarsi direttamente con il corpo del loro congiunto, per un ultimo sguardo, per accompagnarlo alla sepoltura. Può accadere che le condizioni del cadavere lo sconsiglino, o il familiare stesso non si senta in grado di affrontarne la vista.

Accanto alla negazione, tra le prime manifestazioni emotive alla perdita c'è la rabbia, una rabbia che si concentra tanto sulla persona o le persone responsabili della morte, quanto sul l'intero sistema che non è stato capace di proteggere la vittima. I sopravvissuti possono così iniziare a rimuginare elaborati progetti di vendetta, che pian piano invadono ogni spazio mentale. Si tratta evidentemente anche qui di un meccanismo di difesa, utile ad arginare l'angoscia, ma che tuttavia rischia di bloccare le vittime nel loro percorso di accettazione dell'evento.

Seppure possa sembrare paradossale, rientra nella normalità persino il rancore e l'ostilità verso chi è mancato, perché "si è messo al posto sbagliato nel momento sbagliato", oppure

per il suo stile di vita, le sue scelte, che lo hanno esposto al rischio.

Janoff-Bulman (1992) afferma che ciascuno di noi, consapevolmente o meno, si muove sulla scena del mondo forte della convinzione che vi siano regole note che lo governano. Ciò serve ad attribuire senso e responsabilità ai fatti, e poi consente di prendere distanza dalla spiacevole constatazione che non possediamo il controllo sugli eventi. Un omicidio, ma anche un incidente, mandano in frantumi la cornice di riferimento che permette di sentirsi al sicuro e dare un senso all'esistenza.

Ecco perciò la negazione, ecco la rabbia.

Ma ecco anche il senso di colpa, che i familiari provano perché pensano o credono che avrebbero potuto fare qualcosa per impedire il fatto. È fondamentale poter esprimere tali sentimenti a chi conosceva la vittima, a chi è al corrente delle circostanze della sua morte, così da essere aiutati a valutare realisticamente colpe e responsabilità della sua morte.

Esistono tuttavia situazioni in cui il confronto con la realtà non allevia il senso di colpa: si tratta dei casi in cui esisteva una conflittualità precedente, una situazione di tensione, fatta di scontri ed incomprensioni che non potranno più essere risolti: la morte ha chiuso ogni possibilità di riconciliazione. Ad accompagnare poi la negazione, la rabbia e la colpa, vi sono reazioni importanti di angoscia, intensa e travolgente tanto da assumere le vesti di un dolore fisico, una morsa al cuore, un nodo alla gola.

Le reazioni delle vittime secondarie possono essere così riassunte:

Emotive	Fisiche	Cognitive	Interpersonali	Spirituali
Shock Rabbia Disperazione Terroro Sensi di colpa Angoscia Tristezza Irritabilità Sensazione di impotenza Perdita di piacere Stati dissociativi (sentirsi "come in un sogno") Ipersensibilità Scatti, esplosioni emotive Sentimenti di vuoto e inutilità Depressione Senso travolgente di dolorosa perdita	Affaticamento Insonnia Disturbi del sonno (incubi) Ipereccitabilità /ipervigilanza Sonnolenza Somatizzazioni Tensione muscolare Brividi Aumento della frequenza cardiaca e della pressione Nausea, diarrea, spasmi Vertigini/lipotimie Problemi respiratori Risposta immunitaria compromessa Cefalea Variazioni nell'appetito Diminuzione della libido	Diminuzione della concentrazione Ridotta capacità di prendere decisioni Difficoltà nello stabilire priorità Compromissione della memoria Incredulità/negazione Confusione Travisamenti Ridotta autostima Ridotta autoefficienza Colpevolizzazione Ridotta capacità di manifestare sentimenti/emozioni Pensieri e ricordi intrusivi/rimuginazione sulle circostanze della morte Preoccupazioni / Ansia Vulnerabilità	Alienazione / isolamento Ritiro sociale Aumento della conflittualità Compromissione delle abilità lavorative Compromissione delle abilità scolastiche Sentimenti di vendetta	Compromissione della fiducia nel genere umano Sentimenti di distanza da Dio/religione Improvviso ripiegamento su Dio/religione Messa in discussione dei propri principi e valori di base

### Affrontare la perdita

Il dolore, il lutto provocato da una morte innaturale, non segue un corso prevedibile, ed è un processo che ciascuna persona vive in modo differente.

Nei giorni e nelle settimane successive, la famiglia della vittima è scioccata, confusa, la vita stessa sembra irreali, tutto appare come un sogno, o meglio come un incubo. Spesso i sopravvissuti mostrano il bisogno di conoscere ogni dettaglio dell'evento, di ritornarci, di discuterne senza fine, come se raccogliere i pezzi del puzzle e ricostruire la scena potesse aiutarli a dare un senso all'incomprensibile.

Redmond (1989) ha descritto i fattori che influenzano il modo in cui le vittime secondarie affrontano la perdita. Si tratta di elementi come:

- l'età dei sopravvissuti
- Il loro precedente stato fisico ed emotivo
- una precedente storia di traumi dei sopravvissuti
- la qualità della relazione affettiva precedente

- la possibilità dei superstiti di accedere a un sostegno sociale
- altri fattori culturali e sociali.

Sebbene il trauma della scomparsa non attraversi fasi nettamente definite, uno schema indicativo interessante viene dai lavori di Elisabeth Kubler-Ross sulla morte ed il morire (1969), ripresi e adattati alle vittime secondarie di omicidio dalla National Organization for Victim Assistance.

L'impatto con l'evento viene elaborato in un processo che prevede cinque momenti:

- negazione: la prima reazione è quella di shock, di confusione, di rifiuto, accompagnata da pianto, disperazione, disturbi del sonno, dell'appetito e da sintomi somatici;
- rabbia e protesta: manifestazioni intense contro sé stessi e la persona amata, Dio e il mondo intero;
- disperazione: con il bisogno di riavere ciò che si è perduto, accompagnato da sentimenti di perdita di speranza e impotenza, dolore e depressione;
- distacco: caratterizzato da apatia, indifferenza, ritiro sociale;
- accettazione: comincia un lento processo di ricostruzione, punteggiato da momenti acuti di dolore (*grief spasms*) durante i quali domina la consapevolezza della ineluttabilità della perdita.

Worden (1991) parla invece di quattro passaggi successivi, necessari per giungere ad una elaborazione del lutto:

- accettazione della perdita: non è raro che, nei primi tempi, i sopravvissuti riferiscano d'avere la sensazione che la persona amata presto tornerà a casa, finita la sua giornata di lavoro, come è sempre successo. Altri avvertono l'impulso a seguire qualcuno solo perché in qualche modo ricorda loro la persona scomparsa. Sino al momento in cui realizzano che non si tratta di un terribile sbaglio, che il loro caro è realmente morto;
- percezione del lutto, accompagnata da un dolore sia fisico che psicologico. Si tratta di uno dei momenti più difficili da sopportare, nondimeno è necessario

- affrontarlo, per far sì che la sofferenza della perdita non interrompa per sempre il corso della vita;
- il terzo passaggio consiste nell'adattamento ad un'esistenza di cui non fa più parte la persona amata. È il momento in cui i familiari possono fare scelte differenti da quelle che avrebbero adottato prima dell'omicidio, e naturalmente sperimentare un senso di colpa per le nuove strade intraprese, come se, in qualche modo, scegliere da soli significhi tradire chi non c'è più;
  - infine, nell'ultima fase, i sopravvissuti riescono a trovare allo scomparso uno spazio emozionale nella loro vita, mantenendone il ricordo, ma senza che questo impedisca loro di continuare a vivere.

I lavori citati danno ragione di una evoluzione sostanzialmente positiva del quadro. Purtroppo, può accadere che invece i sopravvissuti sviluppino i sintomi di un disturbo post-traumatico da stress, oppure vadano incontro ad un "lutto complicato", un blocco dell'esistenza che cristallizza il senso di perdita. Può inoltre subentrare una depressione clinica di tale gravità da spingere al suicidio. È importante che chi sostiene le vittime non abbia timore di rendere esplicite le proprie preoccupazioni, affrontandole con domande rispettose ma dirette.

In ogni caso, anche a distanza di anni, i sopravvissuti si possono ritrovare improvvisamente preda della disperazione e del pianto per la perdita. Gli autori americani li chiamano "*grief spasms*", spasmi del dolore, del lutto, oppure "*memory embraces*", strette della memoria.

I soggetti che presentano un DPTS si possono distinguere in "primari", vittime che hanno subito personalmente il trauma, "secondari", i testimoni dell'evento o i parenti delle vittime primarie, e infine "terziari", il personale di soccorso che si trova ad operare con le vittime primarie o secondarie.

I principali disturbi possono essere riassunti in una "triade sintomatologica", fatta di intrusioni, evitamento e hyperarousal. In particolare, tra gli altri sintomi, troviamo il flashback, un vissuto intrusivo dell'evento che si impone alla coscienza; il numbing, vale a dire uno stato di coscienza simile allo stordimento e alla confusione: le condotte di



evitamento, la tendenza ad evitare tutto ciò che riporta all'esperienza traumatica, anche solo simbolicamente; incubi vividi, che possono far rivivere l'esperienza traumatica durante il sonno; aumentato arousal, con insonnia, irritabilità, ansia, e tensione. Può accadere che la persona colpita da DPTS ricorra ad una sorta di automedicazione con alcool e droghe, con notevole complicazione del quadro. Non è poi rara la compresenza di forme medio-gravi di depressione e/o ansia generalizzata.