

FARE FRONTE

percorsi di vita
nella gestione di eventi critici



Polizia di Stato



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA



FARE FRONTE

percorsi di vita
nella gestione di eventi critici



Prefazione
Introduzione

PARTE PRIMA

Testimonianze e riflessioni

- a. *Terremoto a L'Aquila: storia di Alfredo*
- b. *Suicidio di un collaboratore*
- c. *Morte in servizio*
- d. *Uccisione in servizio*
- e. *Conflitto a fuoco*
- f. *Arresto di collaboratori*
- g. *Intervento operativo a rischio*
- h. *Il disagio mentale*

PARTE SECONDA

Un sopravvissuto in divisa

Cuore a mille, gambe molli e nodo alla gola: le reazioni

- Perché conoscere le reazioni
- Quali reazioni

La “cassetta degli attrezzi”: affrontare

La “cassetta degli attrezzi”: gestire

La “cassetta degli attrezzi”: organizzare

PARTE TERZA

Il percorso:

- a. Agire: visibilità - prossimità - contestualità - affidabilità
- b. Supportare

PARTE QUARTA

Vademecum per l'intervento in caso di evento critico per i funzionari della Polizia Stradale

Alcuni riferimenti bibliografici - Sitografia

PREFAZIONE

Il funzionario della Polizia Stradale si trova spesso nel corso della sua vita professionale ad affrontare eventi ad alto impatto emotivo tipici della sua professione (come la comunicazione di un lutto ai famigliari di vittime d'incidenti stradali) o che appartengono, più in generale, alla gestione di qualsiasi ufficio di Polizia.

Lavorare per garantire la sicurezza del cittadino significa, infatti, trovarsi spesso di fronte alla paura, alla sofferenza e al disagio che richiedono al poliziotto un grande equilibrio nella gestione delle emozioni e un forte gioco di squadra tra colleghi. E quando un evento tragico irrompe nella vita di un Reparto (come il suicidio o la morte in servizio di un dipendente) il funzionario è chiamato ad assicurare, con rapidità e in condizioni di grande stress emotivo, una serie di risposte sia all'esterno (alla magistratura, al cittadino, agli organi d'informazione, ai superiori) che all'interno di quella squadra sotto choc per l'accadimento.

L'idea di queste linee guida è di ripercorrere esperienze di vita vissuta per fornire a tutti i funzionari della Specialità delle rotte di orientamento.

Si è voluto capitalizzare un'idea nata sulla scorta dei corsi per pari organizzati dalla Direzione Centrale di Sanità del Dipartimento della Pubblica Sicurezza – in cui sono stati formati dipendenti per sostenere psicologicamente colleghi che vivono un'esperienza di servizio difficile analoga a quella affrontata in prima persona - adattandola alle peculiarità del lavoro del funzionario della Polizia Stradale e dell'organizzazione della Specialità.

Il mio personale ringraziamento va al Dott. Roger Solomon, alla Prof.ssa Anna Maria Giannini e allo staff del Dipartimento di Psicologia della Sapienza, Università di Roma, per aver accompagnato più di venti colleghi nella non facile rielaborazione del loro vissuto e nell'individuazione di categorie d'immediata comprensione che aiutino il funzionario in situazioni estremamente complesse.

Antonio Manganelli

INTRODUZIONE

L'Unione Europea, con il Codice Europeo di Etica per la Polizia - Raccomandazione (2001) 10 adottata dal Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa in data 19 settembre 2001 - nel definire i diritti del personale di Polizia, evidenzia la necessità di mettere in atto misure volte a proteggere la salute degli operatori, tenendo in considerazione le peculiari caratteristiche del lavoro di Polizia.

La gestione delle risorse umane, in un'ottica di respiro internazionale, deve pertanto ampliare i propri orizzonti e includere, nel panorama delle attività formative volte a incrementare ed aggiornare le competenze tecniche e professionali, anche specifiche iniziative finalizzate alla promozione della salute, nonché alla prevenzione primaria, secondaria e terziaria delle possibili conseguenze negative, fisiche o psicologiche, che potrebbero derivare dall'esposizione ad eventi potenzialmente stressanti, spesso inevitabilmente connessi con l'attività di Polizia.

La Polizia Stradale è attualmente impegnata, in linea con il Programma Europeo di Azione per la promozione della sicurezza stradale, in articolati e multidisciplinari interventi volti a raggiungere l'obiettivo, rinnovato per il decennio 2011-2020, di riduzione del 50% dei decessi legati ad incidentalità. Nonostante l'enorme impegno profuso, ed i risultati, che sicuramente evidenziano come le attività intraprese siano orientate nella direzione corretta, l'attività istituzionale quotidiana è tuttora fortemente caratterizzata dalla necessità di fronteggiare, con impegno e professionalità, situazioni ad elevato impatto emotivo, quali, ad esempio, incidenti stradali con esiti mortali. A ciò si aggiunge la possibilità, comune a tutti gli operatori di Polizia, di doversi confrontare con un evento critico di servizio quale la morte di un collega per incidente, omicidio o suicidio, o con un intervento di soccorso, legato a precisi doveri istituzionali e previsto dall'ordinamento di servizio, in caso di catastrofe naturale.

In virtù di tali considerazioni, nell'ottica di adeguare in misura sempre maggiore i propri standard formativi a quanto raccomandato dall'Unione Europea ed al fine di approfondire sempre maggiore impegno per modellare le strategie di gestione delle risorse umane in relazione alle necessità di tutela del personale, il Servizio Polizia Stradale ha deciso di organizzare e realizzare due corsi di formazione in materia di gestione degli eventi critici rivolti a dirigenti e funzionari della Polizia Stradale, in collaborazione con la Direzione Centrale di Sanità del Dipartimento della Pubblica Sicurezza e con la supervisione della Facoltà di Medicina e Psicologia della "Sapienza" Università di Roma. I corsi sono stati tenuti dal Dott. Roger M. Solomon, esperto di fama internazionale in materia di psicotraumatologia.



Tali corsi, che non hanno avuto certamente la pretesa di fornire competenze di gestione, che per definizione sono patrimonio professionale di operatori della salute mentale, hanno tuttavia avuto il merito di avviare un processo di sensibilizzazione e consapevolezza, che apre la strada alla possibilità di allontanare il pregiudizio per fornire concrete possibilità di aiuto e sostegno a chi, per ragioni di servizio, incorre in un evento critico il cui impatto ha difficoltà a gestire in modo autonomo. Grazie a questi corsi si è aperta la possibilità di chiedere aiuto, poiché chiedere aiuto non è più un segnale di debolezza, ma parte di un percorso procedurale organizzato, necessario per affrontare ciò che anche nell'ordinario acquista carattere di straordinarietà.

I funzionari e dirigenti della Polizia Stradale che hanno partecipato ai corsi hanno avuto lo straordinario coraggio di mettersi in gioco nel raccontare le loro reazioni agli eventi e nello sforzo di razionalizzare, per comunicarle, le risorse che hanno messo in campo per gestirli.

Dalla loro esperienza, comunicata con generosità per metterla a disposizione di tutti coloro che nel passato, nel presente o nel futuro dovranno affrontare un evento critico, è nata l'idea di costruire queste linee guida.

Non si tratta di un manuale di istruzioni, ma di una raccolta di esperienze professionali, con una forte carica di umanità, finalizzata a sostenere coloro che, vivendo un evento critico, potranno trovare nelle parole e nelle esperienze dei colleghi un sostegno, un conforto, un confronto.

Le storie sono il cuore di queste linee guida, nella certezza che chi ha vissuto un'esperienza simile trovi le parole per una comunicazione più autentica, che oltre ai contenuti cognitivi (cosa fare), possa veicolare anche le emozioni.

Ciò che segue le storie è un sintetico raccordo tra le esperienze vissute e la letteratura internazionale in materia di reazioni agli eventi critici e strategie di gestione, studiato per creare una cornice teorica ai percorsi di vita, facilitando l'estrazione di principi generali dalle storie individuali, ed estendere così la fruibilità del percorso intrapreso a chi ha vissuto esperienze analoghe.

La lettura degli itinerari di guida non sostituisce l'intervento di operatori della salute mentale, non si pone come alternativa al ricorso alle strutture istituzionalmente preposte a fornire sostegno in caso di evento critico, né vuole chiedere o suggerire l'effettuazione di interventi che per legge devono essere condotti da professionisti formati e competenti. Si propone, al contrario, come il frutto di una esperienza importante, a carattere pionieristico, che vuole porre l'accento sulla necessità di sostenere gli operatori e che indica alcune delle strategie possibili.

Nella terza parte sono illustrate sintetiche indicazioni di tipo operativo, volte a calare l'intervento nella specifica realtà contestuale in cui si muove la Polizia Stradale.

Anna Maria Giannini, Roberto Sgalla e Roger M. Solomon



Testimonianze e riflessioni

a. Terremoto a L'Aquila: storia di Alfredo

6 aprile 2009, "l'alba di un incubo", così inizierei un romanzo, se dovessi raccontare quanto personalmente ho vissuto quel giorno.

Mi trovavo in una stanza della Sottosezione della A/24 di L'Aquila Ovest e assistevo direttamente all'evento distruttivo, impotente, in attesa di poter uscire all'aperto e constatare gli effetti della scossa, durata, si dice, ventiquattro secondi.

La prima sensazione è stata la paura di morire e successivamente quella di essere un sopravvissuto. Un sopravvissuto in divisa ... una divisa indossata subito dopo quei terribili momenti e tolta dopo un'intera settimana ... Sì perché, sembrerà banale, ma non avevamo più nulla, non esistevano cambi, né docce per rinfrescarsi. In quella situazione di allucinante precarietà, la divisa, oltre ad assicurarmi un abbigliamento presentabile, è diventata punto di riferimento, la bussola che ha orientato il mio comportamento. La divisa indosso mi ricordava che non potevo permettermi il lusso di essere spaventato, perché proprio quella divisa mi imponeva di agire, anche per la responsabilità di quelle stelle sulle spalle.

Tutti erano consapevoli di essere anche dei poliziotti, ma avevano bisogno di qualcuno che li guidasse, qualcuno che suggerisse loro cosa fare, qualcuno da chiamare "comandà", nella speranza che quel qualcuno avrebbe risposto in maniera coerente.

Credo che mai, come in quei giorni di disorientamento, ho avuto il terrore di essere inadeguato. Poi, un bicchiere di rum bevuto alle quattro di mattina con chi fino a quel giorno mi ero limitato a salutare con un buongiorno e un buonasera; poi ancora, gli sguardi fiduciosi che incrociavo in ogni angolo, i sorrisi accennati per la consapevolezza di essere ancora lì, la presenza costante, continua dei più semplici, di coloro che nella quotidianità neanche si ricordano ... mi hanno dato la forza. Ho fatto appello a tutte le mie energie, non credendo di averne tante, e sono partito.

Ho subito realizzato che il primo obiettivo doveva essere quello di organizzarsi ed organizzare l'attività, sapendo che dovevo fare affidamento proprio su quelle persone segnate dal terremoto, proprio su coloro che erano stati colpiti direttamente, perché dal loro diretto coinvolgimento passava anche la cura delle loro ferite... che io, per un dovere che sentivo, dovevo tentare di alleviare.

Subito dopo sono arrivate decine di telefonate da parte dei dipendenti della Sezione che mi raccontavano di loro e delle loro famiglie e mi davano piena disponibilità per qualsiasi attività ci fosse da svolgere. Mi chiedevano di

impiegarli in qualche modo, perché grande era la loro voglia di agire, di fare, di muoversi. Tutto andava bene per loro pur di evitare di pensare; io stesso ho realizzato che l'azione fosse l'unico modo per distrarsi.

Così, recuperate le forze di tutti, anche quelle "moralì", avevo il problema di gestire quella grande disponibilità.

Non potevo assecondare la convinzione dei più, cioè di "fare qualcosa purché si faccia", perché il rischio sarebbe stato un'inconcludente dispersione di energie. Allora mi sono fermato, chiedendo a tutti di fermarsi, per riflettere, per guadagnare il tempo che poi si è rivelato essenziale per avviare un progetto più articolato e complesso di attività immediatamente utili che solo noi potevamo assicurare.

Imponendomi contro i "mugugni" e le critiche di chi pensava stessimo perdendo tempo, ho ricordato a tutti la loro funzione di operatori della Polizia Stradale.

Noi dovevamo preoccuparci di organizzare e gestire la viabilità fortemente compromessa per le gravi lesioni strutturali delle strade. Dovevamo noi ispezionare le vie di comunicazione, valutare quelle ancora utilizzabili e tracciare gli itinerari per l'arrivo dei soccorsi.

L'Aquila è una città dell'entroterra collegata alle grandi città solo dall'autostrada, senza una rete ferroviaria capace di costituire un'alternativa.

Il nostro lavoro ci ha portato a scoprire, ad esempio, che anche l'autostrada aveva subito gravi danni. Un viadotto, tra L'Aquila Est e L'Aquila Ovest, si era abbassato di ben quindici centimetri. E solo grazie ad un intervento di emergenza tempestivo e veloce, con sacchi di sabbia che attenuavano il dislivello, i mezzi di soccorso e le colonne umanitarie sono riuscite a transitare ed a raggiungere la città.

In poche parole, ho evitato che tutti andassero a "scavare nelle macerie", perché gli uomini della Stradale garantissero agli "scavatori" di arrivare prima possibile sul posto.

Pur nel marasma della crisi, ho tirato fuori dal cassetto della memoria la strategia della pianificazione dell'emergenza che passa per l'attivazione delle specifiche funzioni di ciascuno.

Il mio messaggio è passato ed è stato condiviso.

Insieme, abbiamo capito che nella grande emergenza serve soprattutto una forte spinta interiore: tutti devono lavorare per lo stesso scopo per superare le mille difficoltà imprevedute. La solidità del gruppo ci ha consentito di superare la sensazione che tutti avvertivamo: quella di trovarsi in uno scenario di guerra sottoposto a ripetuti bombardamenti, quelle terribili scosse di terremoto che imperterrite continuavano a dilaniare non solo le strutture ma gli angoli più reconditi del nostro io, turbati da un panico incontrollabile.

Assomigliavamo più a persone primitive e non solo per l'aspetto fisico. E per l'uomo primitivo, come per l'uomo in guerra, la sopravvivenza quotidiana ha bisogno di una comunità in cui rifugiarsi per trovare protezione.

Ho perciò creduto che fosse importante procurare i beni di prima necessità per i colleghi e per le loro famiglie (tende, stufe, alimenti, sacchi a pelo, ecc.) e ricercare

momenti di comunione cucinando e mangiando tutti insieme. Ricordo serate in cui a volte siamo riusciti anche a cantare e a suonare, con l'aiuto di qualche bicchiere di vino in più. In grande confidenza, ci siamo raccontati le nostre esperienze e il dramma vissuto, ci siamo sentiti “uno per tutti e tutti per uno”, realizzando quello scarico di emozioni necessario, per chi, provato da simili tragedie, è comunque chiamato ad agire per la collettività.

Dopo questo periodo iniziale, in cui tutto ha funzionato, perché ciascuno, forte dell'appoggio degli altri, ha dato il massimo, mi sono ritrovato poi a gestire il doveroso e, nello stesso tempo, doloroso passaggio della fine della fase “eroica” e dell'inizio della “ricostruzione”. E per assurdo, questo è stato il momento più delicato.

Il grosso rischio era, infatti, quello di perdere il senso della condivisione per concentrarsi solo sulle questioni personali, perdendo la forza che deriva dal gruppo. Ho cercato quindi di impegnare tutti nella ricostruzione nell'esigenza di dover garantire le abitazioni agli sfollati per il terremoto.

Una buona circolazione dei mezzi impegnati per la ricostruzione (betoniere, trasporti e mezzi eccezionali), avrebbe accorciato i tempi di realizzazione delle case e l'abbandono delle tende.

Anche l'organizzazione del G8 ha contribuito alla causa, compattando il gruppo e alimentando la condivisione.

In tutta la vicenda, ritengo di aver commesso almeno due errori gravi.

Il primo: era necessario procrastinare il mio trasferimento ad Ancona almeno fino al giorno della consegna delle prime case.

Il secondo: ho sbagliato a pretendere dopo il G8, il pieno ritorno alla normalità. Era troppo presto. Si è perso il senso della condivisione per una normalità imposta e sono riemersi i problemi ed i piccoli egoismi dei singoli.

Per la mia esperienza, la ricostruzione de L'Aquila dovrà avvenire attraverso la “chiusura delle crepe” provocate non solo nei muri delle case e nelle strade, ma nelle vite e nei cuori di chi era lì.

Solo oggi mi fermo a riflettere su quanto vissuto, anche se, non essendo né un poeta né un pittore, mai potrò descrivere e dipingere i colori della paura, della frustrazione, dell'impotenza, della fratellanza e della comunione di un evento così catastrofico che ha inciso profondamente nell'animo di ognuno di noi.

L'Aquila, 9 settembre 2009

Alfredo Catenaro

*“È un doppio dramma quello che vive chi subisce le conseguenze del terremoto e, al tempo stesso, è chiamato a farsi carico del dramma degli altri.
Ed è emblematico del percorso che vogliamo raccontare“*

b. Suicidio di un collaboratore

Mese di luglio, ore 18.00, avevo appena finito di lavorare e mi stavo togliendo la divisa. Ricevo una telefonata ...è il direttore del 118; è un amico, oltre ad essere il compagno di tante disavventure professionali. Avverto una certa titubanza nella sua voce, poi mi dice “Guarda mi dicono che si sia sparato uno dei tuoi al reparto di ...”. Silenzio. “Hai sentito” mi dice. Certo che ho sentito. Cuore a mille e gambe molli. Poi con assoluta certezza gli dico: “Ma sei sicuro che non è uno del Commissariato?”. La domanda disorienta ambedue e lui mi risponde: “Credo proprio di no, ma faccio una verifica”. Lui era già certo di tutto; non è certo uno sprovveduto. Ero io che non ci volevo credere. Chiudo la telefonata con un “Chiamami subito”. Automaticamente i vestiti che mi ero appena tolta me li stavo rimettendo. Nel frattempo ero sempre più convinta che c’era stato uno sbaglio. La chiamata che ricevo, quasi immediatamente dopo il mio pensiero, mi comunica che si tratta proprio di uno dei miei ragazzi. Non è possibile. Confusione totale. Mentre finisco di annodare la cravatta vado in ufficio. Chi mi porto appresso? A quest’ora non c’è più nessuno. Sul cellulare cerco il numero del Dirigente di Compartimento, mentre chiamo penso a cosa dirgli. Non so assolutamente nulla, tranne il fatto che uno dei miei si è sparato. Non fa niente. La notizia va data subito. Poi si vedrà. Come mi immaginavo mille domande alle quali, ovviamente, non so rispondere. “La richiamo appena so qualcosa” è stata la mia unica risposta.

Faccio una prova. Chiamo l’operatore radio della Sezione per sapere se la notizia era già di dominio comune. “Novità?” “No, niente dottoressa. Ha bisogno?” “No” rispondo io. Chiamo il Comandante del Distaccamento sul cellulare. È staccato. Poi passo a chiamare il reparto, mi risponde l’operatore radio. Riconosco l’operatore. Ha come l’affanno. Ancor prima di chiedere che cosa è successo, cerco di rassicurarlo “Stai calmo, che ora facciamo tutto. Sei solo?” “Sì ma qui non si capisce niente e devo andare”. Andare dove ... mi devo dare una mossa. Il corridoio della Sezione lo faccio a 150 km/h, perché da lontano vedo la porta dell’ufficio verbali aperta; meno male che c’è qualcuno. Chiedo all’ispettore che trovo se può venire con me con una certa urgenza. Mi guarda un po’ perplesso. Non mi chiede nulla e io non gli dico nulla. Prima di partire faccio un salto in Questura per comunicare il fatto. Anche qui mille domande che ovviamente non hanno risposta. I 30 km che mi separavano dal reparto mi sembravano interminabili, come interminabile era il numero di telefonate che ricevevo. Tutti volevano sapere tutto e subito. “N o n l o s o” era la risposta costante ad ogni domanda. Cosa devo fare? Mi sono fatta una scaletta mentale di priorità. Arrivo sul posto. Un forte senso di preoccupazione si mischia a una tranquillità disarmante. Il ragazzo è stato soccorso, è in ospedale ed è grave. Con lui c’è la moglie. Il Comandante del reparto è di fronte a me e mi vomita addosso, tra stupore, sgomento e rabbia, una serie di ipotesi, tutte

piuttosto attendibili. Stanno arrivando tutti gli altri, Commissariato, Scientifica, Dirigente di Compartimento, Magistrato. Il mio telefono continua ad essere rovente. Distribuisco i compiti. Per fortuna niente giornalisti, niente stampa. Il fatto è ancora riservato. Faccio una prova: chiamo l'operatore radio della Sezione. Conferma: non sa ancora niente nessuno.

Salgo al piano camerate, teatro del fattaccio. Passo la porta tagliafuoco e a terra vedo già le prime gocce di sangue. Faccio le scale, il sangue si fa sempre più copioso, fino a che arrivo sul ballatoio. Sangue ovunque, resti del materiale sanitario, abiti a pezzi poi una scia di sangue che mi porta all'interno di una camerata, dove regna il disordine più totale. Penso: sono malata ... come si può pensare al disordine in un momento come questo. Cammino in punta di piedi e seguo il filo di Arianna rosso che mi porta all'interno del bagno. È tutto allagato. Cerco di focalizzare i particolari. Vedo l'arma a terra, individuo il colpo che, trapassando il muro, ha bucato molto probabilmente un tubo dell'acqua. Acqua e sangue. Mi sento impotente. Io che sono il Comandante ... non devo far trasparire le mie emozioni. Penso a come si deve essere sentito allora l'operatore radio, che lo ha visto a terra, rantolante ... e realizzo, vedendolo, che nessuno se l'è ancora filato.

Le risposte ai come, dove, quando e perché, del fatto mi buttano dentro la vita privata del mio collaboratore. Non mi piace ma lo devo fare.

Problema: non si trova l'ambulanza con sistema di stabilizzazione per il trasporto dell'infortunato in un diverso ospedale dove deve essere operato d'urgenza. Quello che immaginavo puntualmente si è verificato. Ora che si fa? Tu devi risolvere il problema. I ragazzi sono arrivati alla spicciolata e così se ne sono andati. Gli altri sono andati direttamente in ospedale.

Ora in ospedale ci devo andare io. La scientifica, il magistrato e tutti gli altri hanno quasi finito. Siamo rimasti solo in tre io, l'operatore ed il Comandante del Distaccamento. Solo ora chiedo all'operatore, come va? Domanda cretina e anacronistica. Come deve andare. Per compensare la mia assurda domanda, mi preoccupa molto meno del Comandante, nell'errata convinzione che lui, come me, è lì apposta anche per questo.

In ospedale trovo la moglie ed i figli. Lo sapevo. Vedo anche i ragazzi del reparto, schierati come su una linea di fucilazione. Mutismo totale. L'operazione chirurgica è ancora in corso. Cosa dico alla moglie? Non lo so e non l'ho ancora pensato, ma le parole mi vengono così. Parliamo dalle 23.00 all'una del giorno dopo, riesco anche a sentirla a verbale. Miracolo? No. Forse fra donne è così penso.

Oggi lui sta bene fisicamente. Dentro, credo proprio di no.

È dal 1993 che sono alla Stradale. Quante ne ho viste? Tante, ma il mio lavoro è questo. E mi piace. Non sono stata addestrata a tutte le situazioni che la vita professionale ti può presentare ma l'esperienza, l'intuito, le capacità ti portano

a uscire dal guado, alcune volte bene altre un po' meno. (Consapevolezza della funzione).

Una cosa è chiara e incontrovertibile: devi essere consapevole del tuo ruolo. Mi piace pensare alla figura di un condottiero che ogni giorno porta avanti le sue truppe. Il saper gestire le risorse è fondamentale nel quotidiano ma diventa indispensabile nei momenti di crisi. Mi sono resa conto che proprio nelle criticità tu non devi dare nulla per scontato, ma soprattutto non devi essere presuntuosa con te stessa.

Tu fai parte di un gruppo, sei inserita in una comunità che ti riconosce formalmente il ruolo di leader, ma è proprio allora che lo devi dimostrare, perché dal riconoscimento formale tu possa passare a quello sostanziale.

I sentimenti che hanno solcato quel giorno di luglio hanno rischiato di rendermi particolarmente vulnerabile sotto molteplici aspetti, soprattutto quelli emozionali. E allora capisci che il momento dell'emozione e dello smarrimento, che è un sentimento comune di tutto il gruppo, non deve, in quel momento, impadronirsi di te, perché come in una famiglia ci vuole chi pensi a tutto per tutti ma soprattutto faccia tutto per tutti.

Senza però sfociare nella presunzione di dover fare tu, tutto per tutti. Ad una parte del gruppo vanno assegnate alcune attività affinché tu possa concentrarti su quelle che per loro natura non sono delegabili e che fanno di te il capo. Ad esempio la comunicazione interna ed esterna. Sei tu che raccogli, analizzi e distribuisce, vagliandole, le notizie. Devi essere tu il referente primario e privilegiato di chi ruota intorno ai singoli aspetti del fatto.

Così come non ti devi lasciare travolgere dal solo "fare" materiale ma devi riuscire a riconoscere l'esistenza di un disagio emotivo ed affrontarlo o quantomeno farti aiutare (congelare le mie emozioni). Quindi gestire le affettività, le emozioni, l'emotività prima tue e poi degli altri diventa un passo necessario affinché ogni situazione non degeneri in alcun modo e ti consenta, nel tempo, di ricostruire l'equilibrio interno della struttura.

In conclusione questa esperienza mi ha aiutato a creare la cassetta degli attrezzi dove all'interno sono riposti gli strumenti utili per aiutarti a portare avanti i problemi più o meno grandi che, immancabilmente, ci si trova a gestire nell'arco della vita professionale.

c. Morte in servizio

Ore 7.30, sto viaggiando celermente verso l'ufficio. Ancora il cellulare.

"Comandante ... la pattuglia ... è stata investita, sembrano gravi ..."

Il primo pensiero è "speriamo non sia nulla di grave", poi mi inquieto, "certi eventi non dovrebbero più accadere", poi ti accorgi che a volte la strada è più forte di noi, della nostra attenzione della nostra professionalità.

Mentre ti prende un nodo alla gola e aspetti la telefonata successiva, comprendi che devi affrontare la situazione, gestirla e superarla.

Devo riferire la notizia, vediamo: Compartimento, Questura, Prefettura, Servizio. Devo coinvolgere collaboratori per gestire al meglio l'evento.

La segreteria deve fornirmi ogni notizia sui colleghi, età, anni di servizio, famiglia...; il capo ufficio infortunistica dovrà effettuare i rilievi con un'inchiesta amministrativa interna; altri colleghi dovranno correre in ospedale per ogni assistenza ai tre pattuglianti.

“ Dottore, un collega è deceduto in ospedale, l'altro è ricoverato, l'autista ha riportato solo contusioni. ”

Corro sul luogo del sinistro, l'emozione è forte, l'autista tace.

“Comandante, chi deve effettuare i rilievi?” Questa domanda dell'operatore di giornata ti riporta alla realtà; so bene che da adesso in poi ci sarà qualcuno che ti porrà una domanda e aspetta una risposta precisa.

Ora tutti si aspettano risposte, indirizzi, decisioni; dovrei blindare il cuore e l'emozione che mi attanaglia. Devo gestire l'evento.

Come faccio di solito, dispongo che venga richiesto l'intervento di un'altra forza di polizia per i rilievi; il nostro ufficio, non lo stesso di appartenenza del dipendente, dovrà provvedere ai rilievi con valenza di inchiesta amministrativa interna. Spiego che è una scelta di opportunità.

Riferisco le ultime novità e avviso anche il cappellano.

Con un giro frenetico di telefonate cerco di capire se vi sono familiari, colleghi amici e con il loro aiuto portare la moglie in ospedale e poi lì ...

Devo far assistere ogni collega coinvolto da altri colleghi per ogni utile assistenza, ma poi mi accorgo che hanno già provveduto, anzi mi rendo conto che sono tutti nei pressi, disponibili a dare il proprio aiuto, questa solidarietà mi è di grande aiuto, il gruppo c'è.

Decido di provvedere per prima alla famiglia del collega deceduto.

So benissimo che non vi sono parole per consolare, però la famiglia deve sapere e sentire che ci siamo.

Cerco di capire quale debba essere il familiare in grado di essere un sicuro riferimento; chi non ha vissuto queste tristi esperienze probabilmente non immagina quanti siano i problemi di ogni genere da risolvere, di fronte alla tragedia, problemi che appaiono stupidi e insignificanti e che invece devono essere risolti, e comunque domani o dopo domani al massimo vi saranno i funerali.

In tali situazioni non dobbiamo dimenticare che ogni decisione deve essere concordata con i familiari, per quanto possibile, anche se, quando la morte del dipendente avviene in servizio, le spese del funerale sono a carico dell'Amministrazione. Faccio accompagnare il cappellano, in tali circostanze è una grande risorsa, specie per coloro che credono.

Ora partiamo:

- *concordare con il Servizio e i familiari dove e quando celebrare il rito funebre; chi deve celebrarlo; avvisare il parroco e accertare la disponibilità del luogo di culto;*
- *bisogna leggere accuratamente le disposizioni sullo svolgimento della cerimonia funebre, il picchetto, la rappresentanza, l'arrivo delle autorità, la loro collocazione all'interno della chiesa, il rito funebre, ... è bene che designi qualcuno che segua con il cappellano i vari dettagli. Mi rendo conto che in tali situazioni è quanto meno utile conoscere l'ufficio che possa darti i giusti suggerimenti;*
- *penso che tra un po' giungeranno al centralino un mare di telefonate da parte degli organi di stampa, è necessario preparare un comunicato in modo che emerga un'unica informazione uguale per tutti, ritengo che tale scelta semplifichi la vita a tutti e soprattutto evita che l'eventuale silenzio dell'Amministrazione venga letto in modo errato e peggio lasci spazio alla fantasia;*
- *stavo dimenticando di avvisare l'addetto di reperire una divisa per il collega defunto;*
- *non meravigliatevi, ma so già che mi chiederanno di quale colore devono essere le rose delle corone di fiori, se il berretto sulla bara deve avere il fregio rivolto verso l'altare o verso l'uscita;*
- *in questo momento è necessario essere vicini alla famiglia del defunto, comprenderne le necessità; essere presenti ma non invadenti.*

È deciso, i funerali si celebreranno domani pomeriggio, la salma resta presso l'obitorio dell'ospedale e domani mattina sarà portata in chiesa. Decido di far vegliare la salma da due colleghi in divisa da subito e fino alla cerimonia funebre di domani. Organizzo lo spostamento della salma e cerco di capire quali siano le volontà della moglie e le necessità della famiglia.

Avevo disposto che due colleghi stessero accanto ai feriti. Mi accorgo che tutti i colleghi sono lì. Decido comunque di stabilire dei turni in modo da offrire ogni utile assistenza anche ai familiari.

Mi riferiscono che occorrono dei tutori. Mi informo. Se non sono forniti dall'ASL è possibile chiedere un contributo al Ministero. Lo riferisco ai genitori.

Sento che la famiglia del ferito grave si appoggia sempre più a noi e cerchiamo tutti insieme di far sentire la nostra vicinanza e di fornire ogni utile assistenza. È chiaro che non svolgiamo il ruolo di uno psicologo, ma dobbiamo far sapere che ci siamo e che per quanto possibile ci impegniamo ad aiutarli a risolvere problemi di vario genere.

È necessario attivare la segreteria per l'avvio delle procedure connesse con il disbrigo delle pratiche burocratiche riguardanti sia il ferito che il defunto.

Devo rinfrescare la memoria sulla differenza tra vittima del dovere e caduto in servizio; passata la fase acuta sarà necessario rispondere alle domande dei familiari che vorranno sapere ora che succede. Per fortuna ho una segreteria efficiente e vedo che sono già al lavoro.

d. Uccisione in servizio

Mese di aprile. Ore 18.30.

La sala operativa del COA dirama via radio la nota di una presunta rapina ai danni degli occupanti di una Golf ad opera di persone travisate da passamon-tagna, fuggite a bordo di una Porsche, di cui si attivano le ricerche.

La Porsche viene poco dopo intercettata da pattuglie in servizio sull'Autostrada, che danno inizio ad un lungo e pericoloso inseguimento, con l'esplosione di colpi di arma da fuoco.

Una pattuglia della dipendente Sottosezione, ricevuta la nota, giunge nei pressi del casello autostradale e cerca di creare un rallentamento del traffico, al fine di agevolare l'arresto del veicolo, sfruttando la presenza di lavori in corso sulla carreggiata.

Quando giunge la Porsche ad altissima velocità lungo la corsia di emergenza, gli operatori sono fuori dall'auto di servizio, collocata in modo tale da ostruire la marcia del veicolo inseguito.

Il conducente, contrariamente alle aspettative, si lancia a folle velocità contro l'autovettura di servizio, spingendola in avanti per liberarsi la strada.

Immediatamente dopo si dirige con decisione contro l'operatore in piedi sulla carreggiata, che ha appena il tempo di esplodere un colpo di arma da fuoco, ma viene investito in pieno e proiettato a circa 40 metri di distanza dal punto di impatto.

L'operatore muore sul posto a causa delle gravissime lesioni, mentre i due occupanti della Porsche tentano la fuga, cercando di imboccare il casello autostradale. La Porsche impatta invece sul lato destro della corsia di decelerazione, mentre i due occupanti si danno alla fuga a piedi.

Verranno poi tratti in arresto da personale della Questura, convenuto nel frattempo sul posto.

Nella narrazione di tale esperienza, non vi è alcuna intenzione di fornire indicazioni operative, ma unicamente spunti di riflessione al verificarsi di eventi analoghi.

La gestione di tale episodio ha infatti comportato il superamento di numerose immaginabili difficoltà, atteso che la morte dell'operatore è avvenuta in occasione di un complesso episodio di Polizia Giudiziaria, la cui ricostruzione ha richiesto presenza di spirito e lucidità, nonostante il forte impatto emotivo causato dall'evento.

La notizia telefonica riguardante la morte del dipendente giungeva improvvisa, mentre ero da poco uscita dal Reparto.

Rientravo immediatamente in sede, organizzandomi per raggiungere velocemente il luogo dell'evento, mentre le comunicazioni telefoniche si susseguivano frenetiche, sia da parte mia per acquisire notizie utili alla ricostruzione dell'evento, sia da parte di superiori ed autorità che chiedevano notizie.

In realtà la gravità dell'accaduto si coglieva nella sua completa drammaticità nel momento in cui si giungeva sul posto dell'evento, dove l'operatore era ancora riverso sull'asfalto in autostrada, privo di vita, mentre i colleghi alla spicciolata giungevano sul posto, colti da sentimenti di incredulità e dolore.

Ripercorrendo ora quei momenti, si individuano i tanti campi di azione gestiti allora quasi istintivamente: da un lato per manifestare la vicinanza al personale che aveva perso un collega ed un amico, dall'altro per individuare la sequenza e la modalità dei fatti: in tali circostanze infatti vi è una forte richiesta di notizie certe, mentre in un primo momento spesso si è in presenza di sole ipotesi. In tale contesto mi trovavo a dover organizzare i diversi aspetti della complessa vicenda, da quelli più strettamente connessi all'indagine di P.G. a quelli comunque necessari, finalizzati ad acquisire le informazioni anagrafiche e di servizio del collega deceduto.

Nonostante la concitazione del momento, decidevo infatti di intervenire concretamente nella ricostruzione delle modalità con cui era stato investito l'operatore, non solo per l'esigenza prioritaria di ricostruire la vicenda ai fini istituzionali, ma anche al fine di assegnare compiti e incarichi certi che dessero priorità al "fare", attenuando in tal modo la forte emotività che l'evento suscitava.

Così, la Squadra Mobile della Questura sviluppava l'indagine di P.G., atteso che sulla Porsche venivano in seguito rinvenuti oltre due chilogrammi di cocaina – reale motivazione della rapina – mentre lo stesso personale della Sottosezione procedeva ai rilievi tecnici dell'investimento che aveva causato la morte del collega.

Tali rilievi confluirono poi nella più ampia informativa diretta alla competente A.G..

L'aspetto di maggior criticità nella circostanza è stato determinato dalla necessità di procedere ad una lucida gestione dei diversi livelli di intervento, tali da consentire una corretta ricostruzione dell'evento, senza trascurare gli aspetti individuali del fatto, rappresentati dai rapporti con la famiglia dello scomparso, ma anche dalla vicinanza a tutto il personale.

Tra i momenti maggiormente toccanti vi è stato proprio l'incontro con la famiglia dell'operatore morto in servizio, peraltro residente in altra provincia e quindi direttamente informata del triste evento da altro funzionario.

Da subito si creava un autentico legame con i familiari che, pur manifestando in maniera forte il proprio dolore, mantenevano comunque una grande dignità.

Insostituibile nella circostanza si rivelava l'intervento di una collega del giovane morto in servizio, che sosteneva moralmente ma anche fisicamente la madre del ragazzo.

Nei giorni successivi all'evento, i parenti furono accompagnati presso la camera ardente, allestita nell'occasione presso lo stesso Reparto Autostradale.

Tale circostanza creava una grande commozione tra tutto il personale della Sottosezione, ma al tempo stesso un forte senso di appartenenza alla nostra Istituzione, cui tutti si sentivano orgogliosi di far parte. Questo era il motivo principale per cui il personale chiedeva espressamente di partecipare ai funerali di Stato del collega scomparso, indossando la divisa della Specialità.

L'aspetto della vicinanza al personale, che alla luce di una successiva rilettura dell'episodio appare assolutamente non derogabile dal Dirigente della Sezione, richiede attenzione anche nei riguardi di fatti apparentemente marginali, che in realtà tali non sono.

Così, ad esempio, l'itinerario del corteo funebre, che per esigenze di praticità del percorso non aveva tenuto conto della presenza della Sezione nel centro cittadino, veniva successivamente modificato al fine di assecondare le richieste del personale, per cui il passaggio del corteo davanti alla sede principale della Polizia Stradale costituiva insostituibile occasione per rendere l'ultimo omaggio al collega.

Al verificarsi di analoghe vicende, il rischio è di mettere in secondo piano proprio l'aspetto della vicinanza al personale, specie di coloro che in prima persona hanno assistito alla vicenda e più di altri hanno necessità di sentirsi considerati nella propria umanità, ma che talvolta possono essere trascurati.

Infatti, è normale in tali casi sentirsi "pressati" dall'esigenza di dare risposte istituzionali certe, di organizzare e gestire, ad esempio, i diversi aspetti dei funerali di Stato, avvenuti nella circostanza alla presenza del Ministro dell'Interno e del Capo della Polizia, atteso che il dipendente veniva insignito di medaglia d'oro al valor civile alla memoria.

Una riflessione merita al riguardo la figura del gregario che, avendo vissuto in prima persona la vicenda, veniva ascoltato e sentito principalmente quale poliziotto, trascurando forse l'aspetto emozionale da lui vissuto come persona. Questo potrebbe forse spiegare una sorta di allontanamento dalla famiglia del collega scomparso, in particolare dalla madre, il cui più grande desiderio sarebbe stato conoscere i particolari degli ultimi istanti di vita del figlio.

Un'ultima considerazione riguarda il momento successivo, quando, alla conclusione del momento istituzionale rappresentato nel caso di specie dai funerali di Stato, si è aperta la fase di maggior difficoltà, costituita da un lento e talvolta difficoltoso ritorno alla normalità, momento necessario per ritrovare la "giusta prospettiva" personale e lavorativa.

Da un lato infatti vi è stato il ritorno ad una regolarità lavorativa, costituita dai normali servizi di pattuglia, dall'altra si è voluto mantenere vivo il ricordo del collega scomparso organizzando il Trigesimo presso lo stesso Reparto Autostradale con i parenti e le autorità, realizzando un cippo commemorativo ed una lapide all'interno della Caserma, partecipando alle diverse iniziative nate spontaneamente anche nella città di origine.

Tali aspetti, pur nella loro formalità, senza precludere in alcun modo quel ritorno alla normalità più volte ricordata, hanno inteso manifestare il rispetto di tutti per la persona scomparsa ed i suoi familiari.

Mi conforta il pensiero che in quei giorni è stato fatto realmente tutto ciò che si poteva in relazione alle circostanze prima narrate e che la partecipazione viva e sentita dei superiori e di tutto il personale, ha realmente contribuito a superare quei difficili momenti.

e. Conflitto a fuoco

Sono quasi le ore 20.00 di un giorno del mese di aprile, mi giunge una telefonata da un collega, di solito molto pacato; questa volta, però, egli usa un tono insolitamente preoccupato, per dirmi che un poliziotto della stradale è stato ucciso dopo un inseguimento durato molti chilometri. Mi chiede di accompagnarlo per meglio comprendere l'accaduto visto che anche due suoi uomini hanno partecipato ai fatti.

Subito esco di casa e passo a prenderlo; con lui vado nella località ove l'evento si è verificato. Riverso sulla rampa di svincolo dell'autostrada, troviamo il corpo senza vita di un giovane poliziotto. Tutto intorno molta concitazione.

Forse nessuno dei presenti sa esattamente cosa fare. Non mi riferisco all'azione operativa, per la quale il mestiere ha insegnato a tutti, chi più chi meno, le regole procedurali, ma alle cose da dire e da fare per incidere sul lato umano dei presenti, per testimoniare ai molti poliziotti che sono lì, che noi funzionari siamo con loro.

Questi fatti sono accaduti molto tempo fa; quando ci ripenso, con la mente di oggi, credo di avere detto molte cose sbagliate. Infatti ai ragazzi direttamente coinvolti nella vicenda ho chiesto come erano andate le cose, cercando di fargli precisare ogni dettaglio operativo, ho domandato se e quanti colpi avessero sparato chiedendo anche di consegnarmi le loro armi, e tutto ciò subito, senza prima portare una parola di conforto, di rassicurazione. Insomma ho fatto una vera e propria inchiesta sommaria per capire i fatti ed ho trascurato il lato umano delle persone. Il pensiero che i poliziotti potessero essere emotivamente scossi per la perdita del collega non mi aveva neanche sfiorato, o forse pensavo che anche loro, come me, in quanto poliziotti, dovessero occuparsi di cose concrete tralasciando le emozioni.

Mi ricordo in particolare la risposta di un'agente, una ragazza dai modi gentili e garbati, che alla domanda "quanti colpi hai sparato?" mi rispose "non so, uno o due" ed io, di rimando e con tono deciso, "uno o due?" lei mi guardò stralunata senza altro aggiungere. Mi sono adirato, addirittura, quando ho verificato l'arma e constatato che il caricatore era totalmente vuoto.

Non ho capito e non ho trovato giustificazioni. Oggi ho cambiato idea, quanto meno sotto il profilo delle emozioni.

Quei poliziotti, scossi dagli eventi, non avevano bisogno, in quel momento, di indicazioni di tipo operativo; era loro sufficiente la vicinanza ed il conforto dei propri superiori, senza per questo escludere eventuali successive censure della loro condotta.

f. Arresto di collaboratori

Uno degli eventi a più alto impatto emotivo che può capitare nel corso della nostra attività professionale è venire a conoscenza che uno o più dei tuoi collaboratori ha commesso uno o più reati.

L'evento colpisce maggiormente quando l'attività d'indagine e le conseguenti misure sono frutto dell'attività del dirigente di Sezione.

In questo caso, sebbene si è attori dall'inizio dell'attività investigativa fino all'esecuzione dei provvedimenti e, quindi, si ha chiara la rappresentazione mentale della vicenda dall'origine alla fine, il funzionario si trova a dover fronteggiare sia le esigenze procedurali interne ed esterne, sia quelle gestionali proprie della sua funzione.

La conseguenza emotiva inevitabile è un forte stato di risentimento e rabbia nei confronti dei collaboratori coinvolti che, con il loro comportamento, hanno creato sia "malessere" organizzativo all'interno dell'ufficio, sia minato sostanzialmente la "reputazione" dell'intera istituzione; questo stato d'animo, che ci colpisce direttamente, non deve ostacolare, in nessun caso, l'obbligo "etico" e giuridico di continuare l'attività d'indagine per accertare la verità.

Superata la prima fase di conoscenza dei fatti, ci troviamo di fronte ad un evento che inevitabilmente sconvolge la percezione del controllo (elemento tipico delle nostre funzioni), altera la nostra normale attività amministrativa e di gestione, ponendoci in una situazione di "solitudine":

- *distacco reale dai tuoi consueti collaboratori (frantumazione della coesione di gruppo);*
- *distacco dalla tua stessa struttura;*
- *distacco dal tuo stesso modo d'essere nell'attività professionale (finzione di "normalità" con i collaboratori sottoposti ad indagine);*
- *sensazione di tradimento da parte dei collaboratori infedeli.*

Ulteriore forte disagio è rappresentato dalla consapevolezza che sia il comportamento dei collaboratori infedeli, sia la successiva conoscenza della vicenda per il mondo esterno, provocano una caduta verticale della credibilità e della “reputazione” dell’istituzione; con un solo evento si distrugge un investimento ed una dedizione professionale protratta nel tempo e verso i cittadini, frutto del lavoro del dirigente e soprattutto dei suoi “sani” collaboratori.

Con la conclusione dell’attività investigativa e con l’esecuzione delle relative misure, sembrerebbe superata la parte più difficile; così non è.

Infatti, si dovrà affrontare la ricostruzione sia dell’equilibrio interno alla struttura, sia della credibilità e dell’immagine dell’istituzione all’esterno.

Fondamentale è la vicinanza verso i collaboratori che, sebbene “sani”, possono avere rapporti di amicizia e di affetto con gli “infedeli”; i primi, infatti, certamente subiscono un profondo disagio emotivo, legato alle vicende dei secondi. È quindi fondamentale condividere con loro sia l’oggettiva realtà dei fatti, sia il dolore che ne è derivato. Tutto questo nella consapevolezza che la condivisione dell’accaduto sia motore fondamentale per la ricostruzione dell’equilibrio dell’organizzazione, condizione primaria per il ritorno alla normalità; in questa fase il funzionario si trova a dover garantire valori essenziali, seriamente compromessi, di fronte ad un mondo esterno sfiduciato verso l’istituzione di cui si è distrutta la garanzia di legalità e giustizia.

Si deve scegliere, quindi, una strategia operativa per ricostruire quanto distrutto; a questo punto interviene il senso di “isolamento” perché qualsiasi scelta può essere sbagliata o, quanto meno, criticabile dall’interno e dall’esterno.

È, quindi, necessario prendere coscienza che il sentimento di “isolamento”, derivante dall’assunzione di responsabilità, è “inevitabile”.

Riteniamo che il miglior modo di stilare conclusioni, su quanto raccontato, sia quello di indicare qualche utile consiglio per il lettore, maturato da un’esperienza diretta e personale:

- *non sfuggire alla “verità”;*
- *agire nel rispetto delle proprie funzioni;*
- *consapevolezza del forte impatto emotivo che si subisce e si provoca;*
- *essere consapevoli di operare nel giusto, nonostante questo possa non essere compreso;*
- *gestire in prima persona la “comunicazione”;*
- *condividere l’evento con i collaboratori;*
- *ritornare con fiducia alla normalità;*
- *ricostruire, con convinzione, la credibilità dell’istituzione all’esterno;*
- *evitare di sentirsi inadeguato: “non pensare con il senno del poi”;*
- *concentrarsi su quello che bisogna fare e non su quanto è avvenuto;*
- *continuare a fare il nostro lavoro senza eccessi dimostrativi: stesso impegno, stessa “prossimità” di prima.*

g. Intervento operativo a rischio

Era una sera d'ottobre, le ore 22.00 circa. Assistevo, per mio svago personale, ad un incontro di calcio. Mi comunicarono che, sull'Autostrada del Sole, nel tratto tra Bologna e Milano, vi era stato un grave incidente stradale che aveva paralizzato il traffico.

Nessuno dei coinvolti si era fatto male ma, le dimensioni dei veicoli, tutti autotreni ed autoarticolati, e la natura della merce trasportata, avevano generato una seria situazione di caos.

Per rendermi meglio conto dei fatti, subito lasciai lo stadio per andare in autostrada; con me c'era il Capo dell'Ufficio Incidenti. Lì giunto, constatavo che:

- *la carreggiata per Milano era totalmente ostruita dai veicoli, mentre quella verso Bologna era in parte occupata da uno di essi che aveva scavalcato lo spartitraffico;*
- *uno dei veicoli trasportava in cisterna una materia pericolosa, l'acido fluoridrico. Non solo. La cisterna si era lacerata e la sostanza fuoriusciva, non abbondantemente ma con stillicidio continuo ed insistente;*
- *una lunga coda si era formata in direzione di Milano e la situazione non sembrava risolvibile a breve;*
- *pessime le condizioni ambientali perché, ai primi freddi dell'autunno si associava una fitta pioggia che rendeva ancor più difficoltose le operazioni di soccorso.*

Francamente lo scenario avanti cui mi trovavo non era dei più rassicuranti. Altre volte mi ero trovato a gestire situazioni di difficoltà operativa ma, in questo caso, vi era una concorrenza di circostanze negative. Prima tra tutte la presenza della sostanza pericolosa i cui effetti reali non conoscevamo, né io né i tecnici dei Vigili del Fuoco che avevano assicurato con me il primo intervento. Le nostre conoscenze antologiche non ci permettevano un esame critico e valido della pericolosità di tale sostanza in relazione alla situazione concreta. Mi si diceva che pur non essendovi rischio di esplosione, vi era un serio pericolo di incendio perché tale materia si incendiava a contatto con i metalli, tanto è vero che la cisterna entro cui viaggiava era in plastica.

Ancora, e di non scarsa rilevanza, il blocco del traffico verso Milano avrebbe determinato la paralisi delle comunicazioni stradali tra il nord ed il sud Italia. Da considerare infine la necessità di raccordare l'intervento dei soccorritori, tutti mossi da grande volontà, ma ognuno con proprie diverse priorità.

Ritenni, nel rispetto delle regole, di dover subito informare dell'accaduto il Questore, quale Autorità di Pubblica Sicurezza, forse anche nel non dichiarato intento di ottenere sostegno ed indirizzo operativo a fronte di una situazione così seria.

In risposta alla mia descrizione dell'accaduto mi sentii rispondere "Bravo, segui tutto con attenzione, mi raccomando se ci sono altre novità ... fammi sapere".

Quali altre novità? Mi sembrava che nulla mancasse ad uno scenario tanto complesso. Decisi di andare avanti con le telefonate. Chiamavo il capo dei pompieri, un ingegnere, uno specialista, un amico. Alla mia descrizione dell'accaduto mi si diceva che la situazione era davvero seria (e questo già lo sapevo per buon senso) aggiungendo ulteriori elementi di preoccupazione con queste domande "Qual è la concentrazione di acido nella sostanza trasportata?" ed ancora "Più è alta la concentrazione, maggiore è il pericolo". Alla mia ovvia risposta " ... che ne so", la conclusione cui l'amico ingegnere pervenne era la seguente "Ti mando il personale specializzato, ... da Marghera (VE)". Non eravamo certo a due passi.

Aspettare senza fare nulla non ritenevo fosse possibile. Decisi di allargare il raggio delle mie comunicazioni. Sentito il mio compartimento ed avutone assenso, chiamai il Servizio Polizia Stradale forse mosso dalla voglia di condividere un problema serio, di potenziale pericolosità per le persone, di certa gravità per il traffico.

"Buonasera, sono Pinco, chi è il funzionario di turno?" "Buonasera dottor Pinco, è lì per il fatto della cisterna?" "... è di turno il dottor Pallo" "bene grazie, ora lo chiamo" risposi.

Quel nome era per me un amico, un collega, un funzionario serio e più volte dimostratosi ai miei occhi affidabile. Lo chiamai subito.

Mi ascoltò con interesse, mi fece domande pertinenti e non mosse dalla concitazione ma soprattutto mi disse: "Vado in ufficio e ci resterò fin quando non avremo finito, ... chiamami e dimmi tutto ciò di cui hai bisogno".

Queste parole costituirono stimolo a fare, a risolvere la situazione, con il massimo impegno.

Cominciai quindi ad impartire una serie di disposizioni operative "Facciamo uno scambio di carreggiata" così, pensavo, il traffico potrà riprendere in entrambe le direzioni, "Vuotiamo la sacca di veicoli in ristagno facendo tornare indietro quanti sono in coda" così nessuno si lamenterà troppo per aver atteso ore la soluzione dell'evento, "Preoccupiamoci di isolare l'area in cui la cisterna è riversa". Eravamo in molti su quella strada di notte ed in molti saremmo rimasti sino al termine delle operazioni di soccorso. Ognuno però chiedeva all'altro "Che facciamo?" ... "Che ne pensi? ... io solo sembravo il più determinato o, forse, il più spregiudicato.

Seguendo i fatti operativi si era fatta mattina, con me sempre il collega di Roma che, per il suo essere presente e disponibile, mi confortava nel mio agire. Il traffico frattanto era ripreso in entrambe le direzioni, la coda era di pochi chilometri e, in quanto tale, gestibile. Tutto sembrava andare verso la normalità, eravamo in attesa degli specialisti di Marghera, io mi ero intanto procurato un nuovo veicolo cisterna con caratteristiche adeguate al travaso della sostanza. Che altro mancava?

Verso le ore 10.00 del mattino - noi eravamo lì dalla sera precedente - gli specialisti arrivano e dimostrano subito grande efficienza ed operatività. Si preparano rapidamente ad intervenire, vestendosi di tute adeguate e calzando maschere con bombole per la respirazione. Il loro capo si avvicina a me e mi dice “Prima di cominciare dobbiamo fermare il traffico”. Domando perché, considerato che ormai da molte ore i veicoli passavano, peraltro, sulla carreggiata opposta e nulla di negativo era capitato, anzi ne avevamo ottenuto beneficio operativo. Egli però, insistendo, mi diceva “Ora però iniziamo il travaso dell’acido e per cautela è meglio interrompere il traffico”. Ora ero io ad insistere, volevo capire se si trattasse di mera cautela ovvero vi fossero pericoli reali, concreti. Ma più ne parlavo con il collega dei vigili del Fuoco meno mi convincevo della sua paventata necessità di interrompere il traffico.

Esposi la situazione al collega e, mi preme sottolineare, amico di Roma che con valide argomentazioni diede ancora maggior forza al mio convincimento di mantenere aperto il traffico.

La forza del mio dire spinse tutti verso tale soluzione; durante il travaso dell’acido sulla carreggiata nord il traffico poté continuare a scorrere a doppio senso sulla sud, seppur regolato da movieri pronti a sospenderlo in caso di incendio od altra emergenza.

Tutto andò per il meglio, il travaso fu portato a termine senza problemi, la coda rimase moderata, i disagi per il traffico furono quindi modesti, la soddisfazione per la soluzione felice dell’evento fu di tutti ed io personalmente ricevetti il consenso ed il riconoscimento per il mio agire dai più alti vertici della mia organizzazione.

Dopo i fatti, ed a “bocce ferme”, mi sono più volte domandato “... e se qualcosa fosse andato storto?”

“Se per la mia insistenza avessi provocato un incidente ulteriore?” “La soluzione di assoluta cautela che mi era stata prospettata doveva essere accolta perché pur a fronte di una criticità certa per il traffico e per le persone, la mia coscienza non avrebbe potuto essere sporcata da nessun fatto negativo ancorché ipotetico?” “...era proprio quello il mio ruolo?”

A tali domande, che mi sono posto, soprattutto dopo il verificarsi di un fatto grave, gravissimo, devastante, quale è stato l’incidente ferroviario di Viareggio, oggi rispondo che, al di là di ogni soluzione illogica, avventata e malaccorta, ogni decisione debba essere presa con la conoscenza del momento e sulla base degli elementi che si hanno a disposizione.

Quando ho pensato di far scorrere il traffico nessun elemento contrario vi era a tale soluzione, sulla base delle mie conoscenze. La sostanza si incendiava a contatto con i metalli e non in ogni caso di versamento, il pericolo di esplosione non c’era, anche in caso di incendio la presenza dei movieri avrebbe evitato il peggio. A sostegno della mia tesi molti altri elementi.

Ritengo allora che l'analisi debba essere fatta momento dopo momento e che la soluzione debba ancorarsi al caso concreto e possa addirittura essere cambiata in base a nuovi elementi di conoscenza.

Di più. Tre le soluzioni possibili dopo tale esame:

- 1) ho valutato correttamente tutti gli elementi che avevo a disposizione in quel momento: quindi ho fatto bene;*
- 2) ho valutato male, non ho tenuto conto di tutti gli elementi che avevo. Debo migliorarmi, ho imparato la lezione;*
- 3) ho fatto tutto il possibile, di meglio non potevo fare, le mie conoscenze e la mia preparazione professionale non hanno permesso di fare di più. Non posso però biasimare ciò che ho fatto, di più non potevo.*

Credo che in tale considerazione non debba mai entrare né possa essere considerato influente il risultato finale. L'esame psicologico dell'agire deve invece essere fatto ex ante, con gli elementi del momento, farlo dopo sarebbe troppo semplice o forse, eccessivamente critico e rigoroso.

h . Il disagio mentale

Nell'ottobre 2001, appena giunta alla Sezione Polizia Stradale, mi trovai ad affrontare una situazione particolarmente delicata che riguardava una dipendente, appartenente al ruolo "agenti-assistenti", che, per motivi di opportunità chiamerò Anna e non con il suo nome reale, impiegata presso l'Ufficio Protocollo.

Venivo da un'esperienza professionale di dieci anni in Questura, ed il mio trasferimento alla Polizia Stradale assolutamente voluto, fu caratterizzato inizialmente dai classici disagi che si incontrano quando ci sono cambiamenti lavorativi, aggravati dal fatto che in quel periodo non c'era il Dirigente dell'Ufficio, non conoscevo il personale, l'attività professionale nuova era prettamente "specialistica" e quindi per me completamente nuova: in poche parole mi sentivo sola.

L'impatto con Anna non fu tra i più semplici: da subito aveva manifestato comportamenti "anomali" che, verificai, creavano malumori nei colleghi, perché non soltanto si esimeva dall'attività lavorativa essenziale (rifiutava, ad esempio, di rispondere al telefono, adducendo come motivazione il fatto di non conoscere l'interlocutore, o di firmare le ricevute della posta in arrivo), ma muggugnava frasi senza senso comunicando con i colleghi esclusivamente a gesti, rideva senza motivo, rivolgeva sguardi inquietanti, anche di lunga durata a coloro che accedevano in Ufficio, lanciava oggetti contro coloro che in qualche modo la infastidivano.

Il momento più complicato fu quando un pomeriggio, incontrateci nel ristretto spogliatoio femminile, comincio a scarrellare con l'arma d'ordinanza.

Seriatamente preoccupata, nel disagio di aver percepito di trovarmi di fronte ad una persona che aveva problemi relazionali, tra la mancanza di coraggio di molti dipendenti di formalizzare le situazioni che subivano e che però quotidianamente mi rappresentavano, i timori di altri di andare incontro a complicazioni burocratiche, esclusivamente con l'aiuto di un collaboratore, diedi il via ad un'indagine interna. Raccolsi scrupolosamente tutti gli elementi utili a raffigurare ciò che si viveva ogni giorno in Ufficio quando ci si relazionava con Anna, per giungere alle necessarie ed opportune segnalazioni agli organi sanitari competenti che portarono due anni dopo - al termine del periodo massimo di aspettativa, previsto dagli artt. 68 e 70 del D.P.R. n. 3/1957 - al seguente giudizio su Anna del Centro Militare di Medicina Legale "Soggetto non idoneo permanentemente al servizio di istituto nella Polizia di Stato, ma sì idoneo al passaggio nelle altre Amministrazioni dello Stato, perché riscontrata affetta da disturbo ansioso in soggetto con disturbo borderline di personalità".

Il predetto giudizio, non accettato dall'interessata, fu confermato in sede di visita diretta d'appello, dalla commissione di seconda istanza.

L'anomalia della vicenda, e che in me ha creato qualche disagio, sta nel fatto che Anna, preso atto del contenuto della certificazione sanitario-legale, rifiutatasi di sottoscrivere e di ritirare gli atti redatti, ha fatto decorrere i termini, senza aver prodotto alcuna istanza intesa ad ottenere il beneficio del passaggio in altra Amministrazione.

Ciò ha determinato l'adozione nei suoi confronti del provvedimento della "dispensa dal servizio per fisica inabilità", cioè destituzione.

L'intera vicenda ha rappresentato per me un grosso travaglio personale. Inizialmente sono stata convinta di porre l'attenzione su ciò che si stava verificando sotto i miei occhi e di quanto mi veniva riportato dagli altri dipendenti; poi ha cominciato a fare capolino un piccolo senso di colpa che mi chiedeva: "...perché proprio tu hai dovuto sviscerare questa situazione? Perché hanno atteso te per evidenziare questi disagi? Anna è in Amministrazione da dieci anni, è mai possibile che a nessuno sia mai venuto in mente di rivolgersi ad un Ufficio Sanitario? È giusto continuare a procedere sapendo che ciò che sto facendo andrà ad influire in modo devastante sulla vita di una dipendente, di un'appartenente, di una persona, di una donna come me? Cosa farà?!?!?...".

Da sola mi sono chiesta: "Ho fatto bene? Ho fatto male?"

La mia risposta: non potevo fare altro!

Non ho sbagliato, ho appreso, conosciuto, approfondito, ho agito, ho comunicato, ho risolto, infine anche la Commissione tecnica sanitaria mi ha dato ragione.

Sicuramente si è trattato di un evento critico, conosciuto da tutti gli appartenenti all'Ufficio, ma condiviso emozionalmente da pochi.

Unitamente al collaboratore che mi ha sostenuto nell'intera vicenda abbiamo tentato di essere vicini ad Anna, le abbiamo dedicato giornate, mesi, per cercare di comprendere quali disagi vivesse, di cosa potesse aver bisogno; si è cercata la famiglia di Anna, ma anche lì l'impatto è stato terribile, il suo nucleo familiare, infatti, era costituito esclusivamente dalla madre disabile e da un fratello affetto da incapacità di intendere e di volere ..., abbiamo, dopo infiniti tentativi, rintracciato una sorella di Anna, distante fisicamente ed affettivamente da Anna e dalla sua famiglia e che ci ha allontanati senza dare il minimo sostegno ai suoi congiunti; ho cercato i Dirigenti degli altri Uffici in cui Anna aveva prestato servizio prima di "sbarcare" alla Stradale, i suoi colleghi, per capire se le difficoltà di relazione fossero recenti o affondassero le radici in un passato remoto o più recente.

Ho fatto fronte ad una serie di situazioni, salvaguardando sempre la reputazione dell'Istituzione, soprattutto quando, in un momento particolarmente intenso e critico, si è impedito di far subire ad Anna un T.S.O. in Ufficio, evitando, tra l'altro, che la vicenda travalicasse i muri dell'Ufficio.

Ho fatto fronte. Con coraggio, determinazione, ho affrontato una situazione protrattasi per lungo tempo, a me apparso ancor di più interminabile, convinta di voler procedere, nell'assoluta certezza di fare la cosa più giusta per una persona, per un funzionario di polizia, per un appartenente all'Amministrazione che ha responsabilità nei confronti di se stessa e degli altri. Convinzione di fare la cosa più giusta, nonostante un duro attacco sindacale e la mancanza di un supporto psicologico, sempre più certa dell'impegno che gli altri si aspettavano da me e dalla necessità di affermare anche le mie capacità di risoluzione dei problemi agli occhi del personale che non mi conosceva, essendo giunta, come dicevo prima, da pochissimo tempo nel nuovo ufficio.

Ritengo, dopo questa esperienza, che il funzionario di polizia possa imparare sempre, da ogni vicenda, e che sia bene soffermarsi sul passato, ma sarà necessario concentrarsi su quanto si potrà fare di meglio nel futuro.

Si ringraziano per la collaborazione i Primi Dirigenti della Polizia di Stato Roberto Campisi, Alfredo Catenaro, Leonardo Rufini Mastropasqua ed i Vice Questori Aggiunti della Polizia di Stato Bruno Agnifili, Eugenio Amorosa, Antonio Capodicasa, Simonetta Lo Brutto, Elisabetta Mancini, Maria Grazia Milli, Valeria Moffa, Annalisa Mongiorgi.

Un sopravvissuto in divisa

“Dopo il terribile terremoto de L’Aquila, tutti erano consapevoli di essere anche dei Poliziotti, ma avevano bisogno di qualcuno che li guidasse, qualcuno che dicesse loro cosa fare, qualcuno da chiamare “Comandà”, nella speranza che quel qualcuno avrebbe risposto in maniera coerente ... Credo che mai, come in quei giorni di disorientamento ho avuto il terrore di essere inadeguato.”

In questa frase tratta dalla testimonianza che apre queste linee guida è possibile cogliere l’essenza più profonda del ruolo di “sopravvissuto in divisa”, ossia di Funzionario responsabile dell’Ufficio di gestione esterna ed interna della crisi. Un evento critico viene definito come “un evento che si pone al di là delle usuali esperienze e sfida la capacità di ognuno di fronteggiare le situazioni ... eventi potenzialmente capaci di travolgere i potenziali meccanismi di difesa e di coping (Everly G.S. e Mithchell J.T., 1999) ... possono generare un senso di sconfitta relativo alla propria vulnerabilità ed al proprio controllo.” (Solomon R.M., Macy R.D., in Giannantonio, 2003).

Se ci si ferma a questa definizione, si può giungere alla conseguenza estrema di concludere che in realtà non esiste un evento critico per un funzionario della Polizia Stradale.

Anche non volendo considerare le ordinarie attività di servizio (si pensi agli interventi su incidenti stradali con esiti fatali), che sarebbero tali da superare la capacità di gestione da parte della maggior parte della popolazione, il funzionario di Polizia Stradale deve fronteggiare la situazione, gestire, mantenere il controllo anche in quelle situazioni, non ordinarie, ma possibili e purtroppo reali in cui, oltre ad essere un garante della sicurezza, si trova ad essere coinvolto in prima persona nell’evento.

La morte di un collega in servizio, per incidente, suicidio o omicidio, la gestione di situazioni di crisi relative al personale di cui è responsabile, come ad esempio le decisioni in merito alla presenza di persone con psicopatologia o di elementi deviati, catastrofi naturali quali terremoti o alluvioni, sono solo alcuni esempi di situazioni in cui il funzionario di Polizia Stradale si trova nella duplice complessa posizione di chi è vittima di un evento critico e nello stesso tempo ha il difficile compito di intervenire, organizzare, prendere decisioni e sostenere gli altri.

Pensando ad alcune attività di Polizia si può confermare l’assunto che un evento critico non lo è per definizione, in via universale, ma lo è in relazione alla possibilità di gestione di chi lo subisce. Intervenire su un incidente stradale fatale, fare i rilievi su relitti di auto con immagini particolarmente scioccanti o

truculente sarebbe un trauma per molti, ma nella maggior parte dei casi non lo è per un operatore della Polizia Stradale. La chiave di questa diversa reattività ad alcune situazioni è in una sola parola: professionalità. Professionalità non è solo saper fare sul piano tecnico, ma è anche un atteggiamento mentale, uno schema di analisi di una situazione che orienta l'attenzione alla ricerca di tutti quegli elementi utili alla stesura di un rapporto corretto.

Le persone decedute non sono madri, padri, figli, sono parti di un insieme da analizzare sul piano tecnico, nella consapevolezza implicita (ma non troppo) che svolgendo bene il proprio mestiere si rende comunque un servizio a chi non c'è più, si fa la propria parte nel rendergli giustizia, così come il collega, durante il terremoto dell'Aquila ha capito che garantire la viabilità poteva essere molto più utile che scavare a caso tra le macerie.

Nel Mahabharata, l'antico poema epico indù, si legge "ogni giorno la morte colpisce, e noi viviamo come se fossimo immortali. Questa è la cosa più stupefacente".

Eppure, talvolta, accade qualcosa, qualcosa di diverso, qualcosa che rende più difficile mantenere il distacco professionale, la morte colpisce e non si è più immortali, improvvisamente si prende consapevolezza della propria vulnerabilità. È quando ad essere in divisa è il sopravvissuto, è colui che è stato colpito dall'accaduto non solo professionalmente, ma anche personalmente, quando l'evento ha toccato il suo mondo, la sua vita, i suoi colleghi, i suoi amici. Può accadere anche se il coinvolgimento personale non sia reale, ma solo immaginato, come ad esempio quando il bambino che ha perso la vita nell'incidente ha la stessa età di un figlio ...

Non c'è una regola, non accade sempre per ogni evento per tutti e per tutti nello stesso modo, ma può accadere.

Ecco che anche per un operatore della stradale, così come per tutti gli esseri umani, può verificarsi un evento critico, con tutte le sue conseguenze in termini di impatto emotivo.

Ma il sopravvissuto in divisa non può permettersi di farsi prendere dall'emotività, dal bisogno di assicurazione e sostegno che sempre seguono l'esposizione ad un evento difficile, perché è lui colui che deve sostenere, è a lui che gli altri guardano per uscire dalla crisi.

Così va avanti, prende decisioni, fa scelte per sé e per gli altri, ignorando i dubbi ed i sensi di inadeguatezza che lo paralizzerebbero, ignorando talvolta la paura, talvolta la rabbia, talaltra l'impotenza.

L'evento passa, si riprende a vivere, si va avanti, ma i dubbi e le emozioni spesso rimangono, a testimonianza del fatto che quello non è stato un evento come gli altri, a dimostrazione di una vulnerabilità che non si sospettava di avere.

Queste linee guida hanno lo scopo di non lasciare soli gli operatori che si trovano a gestire un evento critico, da un lato permettendo loro di confrontare le loro reazioni con quelle di altri operatori che hanno già vissuto analoghe situazioni in passato, dall'altro di confortare le loro scelte con quanto suggerito dalla letteratura internazionale in materia di intervento in caso di eventi critici. Spesso le scelte effettuate sono state intuitivamente giuste, ma il confronto con i "pari" ed il conforto della letteratura scientifica aiutano a dipanare dubbi, a ripensare all'evento in modo diverso, aiutano, in sintesi, ad elaborarlo.

Metodologicamente si è scelto di costruire queste linee guida a partire dall'esperienza di un gruppo di funzionari di Polizia Stradale che ha partecipato ad un corso della durata di sei giorni, articolato in una fase iniziale di condivisione ed elaborazione in gruppo degli eventi critici vissuti, con il supporto di uno psicologo esperto in psicologia dell'emergenza, ed una fase finale di rielaborazione cognitiva, per ripensare le esperienze in chiave di suggerimenti utili ai colleghi.

In ultima istanza si è provveduto a confrontare esperienze e suggerimenti con la letteratura internazionale e con quanto già sperimentato e risultato efficace in altri contesti di emergenza.

Cuore a mille, gambe molli e nodo alla gola: le reazioni

- Perché conoscere le reazioni

Un funzionario di Polizia Stradale risponde ad una telefonata.

“Guarda, mi dicono che si è sparato uno dei tuoi al reparto di” Silenzio. “Hai sentito”, mi dice. Certo che ho sentito. Cuore a mille e gambe molli ... Poi con assoluta certezza gli dico. “Ma sei sicuro che non sia uno del commissariato?” ... Ero io che non ci volevo credere.

Un altro funzionario, un'altra telefonata.

“La pattuglia è stata investita, sembrano gravi”. Il primo pensiero è “speriamo non sia nulla di grave”, poi mi inquieto “certi eventi non dovrebbero più accadere”.....Mentre ti prende il nodo alla gola e aspetti la telefonata successiva comprendi che devi affrontare la situazione, gestirla e superarla.”

Forti emozioni e negazione sono le più comuni reazioni immediate ad un evento critico. Paura, rabbia, senso di impotenza, speranza che non sia vero o che non sia accaduto a noi, ma a qualcun altro. Il modo in cui questi due funzionari narrano la loro esperienza ci aiuta ad affrontare il tema delle reazioni ad un evento critico.

Conoscere quelle che vengono definite “reazioni normali a situazioni anormali” (Shaley, R.M., in Van Der Kolk et A.L., 2005) aiuta in quello che in termini tecnici viene definito processo di “normalizzazione”.

Nel momento in cui si verifica un evento critico si tende ad avere delle reazioni diverse da quelle sperimentate nella quotidianità, che diviene difficile integrare nella propria esperienza e talvolta non vengono neanche condivise per paura del giudizio degli altri. Ad esempio in un conflitto a fuoco non è insolito sperimentare la “visione a tunnel” (Artwohl A., 2002), un’alterazione della percezione visiva tale da concentrare l’attenzione sul centro della scena e perdere la percezione di ciò che è intorno, come, appunto, se si osservasse una scena attraverso un tunnel. È capitato più volte che un operatore, avendo sperimentato tale visione in un conflitto a fuoco, non ne abbia parlato con nessuno per anni, nel timore di essere considerato non equilibrato. Nel momento in cui ha scoperto di avere avuto una reazione perfettamente normale, si è sentito visibilmente sollevato. Un altro esempio, la tendenza a reagire allontanando la cosa da sé (sei sicuro che non riguardi qualcun altro) può generare dei sensi di colpa. Sapere che si tratta di una reazione perfettamente normale legata alla tendenza a negare l’accaduto, aiuta ad arginare i sensi di colpa.

- Quali reazioni

Le reazioni ad un evento critico si situano in un *range* di variabilità piuttosto ampio. Dalle normali reazioni emotive iniziali, alle difficoltà ad integrare l’esperienza a lungo termine, si può giungere fino a disturbi a carattere psicopatologico che comportano serie limitazioni nella gestione del quotidiano. Vi è inoltre una discreta concordanza tra diversi Autori nel descrivere le reazioni in base al loro andamento temporale, suddividendole in fasi.

Prima di descrivere le possibili reazioni nelle varie fasi, è opportuna una premessa sul concetto di stress acuto. Con tale concetto si fa riferimento ad una reazione intensa di stress ad un evento singolo in contrapposizione allo stress cronico, che presuppone l’azione ripetuta di agenti stressanti nel tempo. Lo stress è un set specifico di condizioni biochimiche all’interno del nostro corpo, che rispecchiano il tentativo di modularsi rispetto ad una particolare situazione. È caratterizzato da uno stato di attivazione psicofisiologica.

A differenza di quanto si riteneva in passato, lo stress non è una condizione necessariamente negativa. Si distingue infatti fra eustress e distress, intendendo per eustress uno stress “positivo” e per distress uno stress “negativo”.

Essenziale nella determinazione della direzione che prenderà un evento stressante è la valutazione cognitiva del soggetto interessato. Quindi possiamo definire eustress una situazione potenzialmente stressante, nei confronti della

quale la persona ha la sicurezza interiore di rispondere in maniera efficace (slancio vitale, senso dell'avventura, sfida a far emergere le doti migliori), mentre con il termine distress si fa riferimento ad una condizione in cui si ha la sensazione di non riuscire a rispondere in modo adeguato e soddisfacente. La scelta, quindi, cadrà sull'eustress oppure sul distress a seconda della valutazione che la persona avrà espresso a proposito della situazione con la quale dovrà confrontarsi e delle capacità che si autoattribuirà per poter far fronte ad essa.

Si parla di distress, pertanto, quando la situazione viene percepita come una minaccia, che incombe sulla persona, per superare la quale si ha la certezza interiore di non possedere né le conoscenze né tanto meno le strategie adeguate. Le reazioni fisiologiche che caratterizzano lo stress, in sé per sé sono adattive e, entro certi limiti di intensità e di tempo, positive ed utili al raggiungimento di obiettivi.

Le reazioni corporee di allarme dipendono da un insieme di strutture del nostro sistema nervoso responsabile di quelle attività che permette all'organismo di affrontare situazioni di emergenza e che richiedono dispendio energetico.

Ancestralmente le reazioni possibili erano solo l'attacco o la fuga, ma oggi sappiamo che la predisposizione a reagire viene mediata dalla corteccia e può essere anche solo mentale. Il nostro corpo tuttavia, continua a prepararsi come se dovesse attaccare o fuggire.

Per favorire l'apporto di ossigeno alla muscolatura, aumenta il battito cardiaco ed il ritmo respiratorio, aumenta il metabolismo degli zuccheri, ma il sangue in periferia non serve, quindi si impallidisce; il dispendio energetico provoca un aumento della temperatura corporea che dobbiamo riequilibrare con la sudorazione. Sul piano cognitivo si attivano i processi più utili in situazioni di emergenza: vista e udito si acuiscono, aumentano le capacità di sintesi e tempestività di scelta. Vengono inibite tutte le funzioni che invece di spendere le energie hanno il compito di recuperarle, quali la digestione ed il sonno.

Data questa premessa è possibile trarre due conclusioni importanti.

In primo luogo non ogni evento critico, per quanto drammatico, provoca una condizione di distress acuto. Tale condizione si verifica quando nel soggetto si ha, anche solo in via transitoria e per un tempo breve, la sensazione di non avere le risorse per farvi fronte.

In secondo luogo le reazioni corporee che si provano in certe situazioni sono dei correlati fisiologici dello stress ed entro certi limiti di intensità e durata non solo non sono dannosi, ma sono utili ed adattivi.

Per quanto riguarda le fasi in cui compaiono le diverse risposte ad un evento critico, non esiste una completa concordanza tra gli autori sul loro numero, tuttavia la suddivisione in tre fasi, impatto, prime reazioni e risposta (Tyhurst J., 1950, in Giannantonio, 2003) appare quella più convincente ed ampiamente condivisa.

La *fase dell'impatto* può essere caratterizzata sia da risposte di shock, che da reazioni psicofisiologiche di paura ed ansia, che da incredulità, ottundimento emotivo. Tali reazioni sembrano riguardare la maggior parte dei soggetti. In una percentuale minore di casi troviamo sia risposte estremamente adattive (autocontrollo, lucidità, reazioni emotive adeguate) che reazioni francamente inadeguate come stati confusionali, pianto, aggressività.

La *fase delle prime reazioni* è caratterizzata in alcuni casi da recupero della lucidità e comportamenti adattivi, in altri da regressione verso comportamenti infantili di dipendenza e passività.

Nella *fase di risposta* si ha il recupero dell'equilibrio e l'elaborazione maturativa dell'esperienza. Se ciò non accade possono manifestarsi reazioni negative a lungo termine, e l'esperienza, congelata nella memoria, mantiene il suo potere destabilizzante sull'equilibrio psichico dei soggetti.

La possibilità di elaborare un'esperienza o, al contrario, di tenerla congelata nella mente dipende da numerosi fattori, sia protettivi che di rischio. Tra i fattori protettivi vi è un equilibrio personale sociale e lavorativo dei soggetti coinvolti, la possibilità di fare riferimento ad una scala di valori e la tendenza ad affrontare la vita con ottimismo e pensiero positivo. È fondamentale il supporto sociale sia in ambito familiare che in ambito lavorativo, dove la coesione del gruppo ha un peso rilevantissimo, così come lo hanno la presenza ed il supporto dell'istituzione di appartenenza.

Tra i fattori di rischio, oltre ovviamente alla carenza di fattori protettivi, vi sono condizioni che vengono considerate a forte impatto proprio per i soccorritori. Tra i fattori di rischio connessi all'evento vi è la portata dell'evento stesso (catastrofi, eventi che coinvolgono numerose vittime), eventi che coinvolgono bambini o colleghi.

Tra i fattori personali di rischio vi sono la scarsa capacità di riconoscere i propri livelli di tolleranza allo stress e la scarsa conoscenza dei meccanismi psicofisiologici di reazione ad esso, la mancanza di adeguata formazione sulle strategie di reazione, traumi pregressi e tendenza a coinvolgersi eccessivamente a livello personale.

Tra i fattori di rischio relativi all'organizzazione vi sono i ritmi di lavoro eccessivi, le carenze organizzative, la mancanza di comunicazione interna ed esterna, la carenza di programmi di supporto psicologico (Giannantonio, 2003). Da non sottovalutare l'eccessiva pressione dei media.

Da quanto evidenziato in letteratura, si può concludere, pertanto, l'importanza fondamentale che per eventi a forte impatto, il cui potenziale di generare reazioni rilevanti sul personale è ormai noto, sia necessaria una risposta istituzionale che vada nella direzione della formazione ed informazione del personale a scopo preventivo e della puntuale presenza supportata dell'Istituzione di appartenenza nel breve, medio e lungo periodo.

Anche per questo si è scelto di costruire queste linee guida.

Prima di concludere la sessione relativa alle reazioni, un breve cenno a quelle di carattere psicopatologico a lungo termine. Queste possono essere di varia natura, e sono descritte come attacchi di panico, disturbi dell'umore, altri disturbi d'ansia. Tra questi disturbi uno è specifico, ossia viene descritto nel manuale diagnostico e statistico dei disturbi mentali (DSM IV r, APA, 2000) come un disturbo la cui condizione essenziale per la diagnosi è l'aver vissuto un evento traumatico, ossia un evento che ha comportato la morte reale o immaginata propria o di una persona cara, e che sia stato vissuto con sensazioni di orrore, paura intensa e vulnerabilità.

Si tratta del disturbo Post Traumatico da Stress, caratterizzato da un permanere nel tempo della attivazione psicofisiologica che può determinare vari sintomi, come alterazioni del sonno ed irritabilità, da una tendenza a rivivere ripetutamente l'evento con incubi, flashback, immagini ricorrenti, pensieri intrusivi. E dalla tendenza, infine, all'evitamento, ossia ad evitare luoghi, pensieri, persone o situazioni che potrebbero richiamare alla mente l'episodio. Il disturbo può essere caratterizzato da una prevalenza di sintomi di evitamento o, al contrario, da una prevalenza dei sintomi intrusivi, può manifestarsi con diversi livelli di gravità e in genere ha ripercussioni sulla vita personale e lavorativa del soggetto al punto che, se permane per un certo periodo, è opportuno rivolgersi ad un professionista della salute mentale.

La “cassetta degli attrezzi”: affrontare

Una volta verificatosi l'evento critico occorre che il singolo, il gruppo e la collettività (intendendo con essa gli uffici coinvolti, ma anche parenti, familiari, amici e chiunque possa essere colpito dall'accaduto) reagiscano ad esso mettendo in atto strategie adattive e costruttive che consentano non solo di affrontare e superare l'evento, ma anche di trarre da esso insegnamenti e stimoli per costruire in modo positivo il futuro.

Ogni situazione è per certi aspetti unica e pone una sfida peculiare a chi deve affrontarla, eppure, mantenendo il rispetto dell'unicità, esistono alcuni suggerimenti che possono avere valenza trasversale a vari eventi e che possono essere presi come spunto per orientarsi.

Nessuna linea guida in ambito psicologico può essere considerata una “libretta”, ossia una gerarchia di indicazioni procedurali da seguire rigidamente. Si tratta piuttosto di un insieme di suggerimenti per costruire un approccio mentale al problema, per acquisire un atteggiamento corretto focalizzandosi sugli elementi

fondamentali di una situazione. È in tale ottica che vanno intesi i suggerimenti che saranno di seguito forniti.

- 1) *La sofferenza non è una malattia.* (Manifesto di Carcassonne¹). Una collega, nel testimoniare la sua esperienza raccomanda di avere “consapevolezza del forte impatto emotivo che si subisce e si provoca”. Essere consapevoli che le intense emozioni che si provano sono una normale reazione a ciò che si sta vivendo, non un segno di debolezza né di inadeguatezza. Le reazioni emotive non vanno negate, non impediscono di agire, anzi, al contrario, in certe condizioni esse rappresentano la fonte a cui attingere energie per fornire risposte adeguate.
- 2) *Promuovere un senso di efficacia individuale e collettivo* (Hobfoll e coll. 2007, in Pietrantonio L., 2008). In ognuna delle testimonianze riportate dai funzionari che hanno avuto esperienza di un evento critico si evidenzia questa spinta al fare, all’agire. Si tratta di una necessità operativa, che tuttavia, se ben gestita, può rappresentare anche una risorsa importante per affrontare l’evento sul piano psicologico. Tra i suggerimenti di un funzionario si legge “concentrarsi su ciò che bisogna fare e non su quanto è accaduto”. La resilienza è la capacità di recupero dopo uno stress (Solomon R.M., in Giannantonio, 2003). Le componenti che favoriscono la resilienza sono la motivazione, il controllo e la sfida. Occorre considerare il mondo come un luogo in cui vale la pena agire per determinare dei cambiamenti in positivo, considerare l’evento come una sfida da affrontare e non come un evento da sfuggire ed infine considerare se stessi come soggetti in grado di prendere il controllo della situazione. L’autoefficacia percepita (Bandura, 1997, in Pietrantonio L., 2008) è la capacità di pensare a se stessi come capaci di agire in modo efficace in un determinato contesto. Vari sono i fattori che concorrono a dare un senso di autoefficacia, tra essi non trascurabile è il repertorio di abilità acquisite. In tale dimensione il suggerimento dato dalla testimonianza di un funzionario “agire nel rispetto delle proprie funzioni” acquista un nuovo significato, non solo professionale, ma anche psicologico. Il bagaglio di competenze di un funzionario della Polizia Stradale è la fonte cui attingere le risorse per agire, è la base sulla quale superare la sensazione di inadeguatezza e ripristinare il senso di autoefficacia.
- 3) *Riattivare l’iniziativa della comunità colpita.* (Manifesto di Carcassonne) “Condividere l’evento con i collaboratori”. È la comunità che reagisce all’evento. La perdita del senso di controllo è una delle conseguenze più fre-

1) Relazione della Associazione Psicologi per i Popoli (L. Ranzato ed E. Venturella) condivisa con il Dipartimento Nazionale della Protezione Civile presentata a Carcassonne (Francia) all’ Atelier Européen sur le Suivi Psychosocial des Victimes et des Familles de Victimes en cas d’accidents majeurs (1-3 aprile 2003) e confrontata con altre delegazioni di psicologi europei.

quenti di un evento critico. Promuovere la coesione del gruppo attraverso lo scambio puntuale delle informazioni ed il coinvolgimento nella gestione consentono di aumentare la sensazione in ciascuno di avere un ruolo attivo, di poter fare qualcosa, superando il senso di impotenza e di isolamento che rappresentano fattori di rischio per l'elaborazione futura dell'evento.

- 4) *Soddisfare i bisogni pratici.* Avere cura dei bisogni pratici immediati delle vittime di un evento critico è parte del “pronto soccorso psicologico”. Il mancato soddisfacimento dei bisogni pratici, infatti, ha un forte impatto emotivo negativo. È fondamentale per chi gestisce l'emergenza avere consapevolezza che, analizzando le necessità dei soggetti ed andando loro incontro, sta agendo con efficacia anche in termini di supporto psicologico.
- 5) *Potenziare il senso di connessione e la solidarietà sociale* (Pietrantonni L., 2008). Il supporto sociale è fondamentale per affrontare l'evento critico. Occorre coinvolgere non solo le risorse esterne, ma anche tutte le risorse della comunità che potrebbero garantire supporto pratico o psicologico in circostanze difficili. Favorire la connessione con familiari ed amici, con Enti locali o con altre strutture che possono dare supporto pratico o emotivo. Non avere il timore di chiedere aiuto.
- 6) *Gestire la comunicazione.* L'informazione è essenziale per gestire ogni situazione. In un certo senso l'informazione è potere, ossia è la raccolta degli elementi essenziali per una azione efficace della situazione. Raccogliere più informazioni possibile sull'evento, farle circolare all'interno del gruppo, in modo da consentire a tutti una azione coerente. Condividere il modo di comunicare le notizie ad altri soggetti (ad esempio il modo di dare la notifica di un decesso ai familiari) sono azioni istituzionali ma anche mezzi per favorire la coesione del gruppo e promuovere l'autoefficacia collettiva. Nel comunicare con le persone direttamente coinvolte, non preoccuparsi di dover dire la cosa giusta e non dare troppo spazio alla paura di dire la cosa sbagliata. Ciò costringe a concentrare l'attenzione su di sé, sulla propria “performance”, distogliendola dai sentimenti dell'altro. Ciò che più conta è “essere lì”. Non esistono frasi che possano placare la sofferenza indicibile di chi ha appena vissuto un evento critico, ma la sensazione di essere ascoltato, di avere qualcuno vicino, è fondamentale. Privilegiare l'ascolto e far sentire la propria presenza. Questo è importante.
- 7) *Individuare chi è a rischio.* Nelle situazioni di emergenza può accadere che qualcuno, o perché particolarmente colpito dall'evento, o perché dotato di minori risorse per reagire (si pensi ad esempio a chi sta vivendo un momento personale difficile come un lutto) o per una combinazione diversa di tali fattori, manifesti delle reazioni più intense e meno adattive. Tali

reazioni rappresentano un fattore di rischio per lo sviluppo di condizioni di disagio a lungo termine o di vere e proprie psicopatologie. Se si verifica un evento critico è importante che intervengano professionisti della salute mentale in grado di effettuare un primo screening valutativo. Ai soggetti a rischio possono essere proposti interventi di supporto di varia natura, orientati a scongiurare l'occorrenza di conseguenze a lungo termine.

La “cassetta degli attrezzi”: gestire

Il ritorno alla normalità è sempre difficile. Subire un evento critico è come passare uno steccato. Si perde la propria ingenuità, senza la possibilità di tornare indietro (Roger M. Solomon, 2003). Eppure è necessario tornare alla normalità, tornare a vivere, ad operare, a funzionare.

A questo punto può essere utile fare ricorso alle strategie di coping (gestione) dello stress, per promuovere una elaborazione positiva dell'evento.

- 1) *Darsi tempo.* Il soccorritore deve prendersi cura di se stesso (Manifesto di Carcassonne). L'elaborazione e l'accettazione ha i suoi tempi. È possibile avere difficoltà di concentrazione, di sonno, sensazioni di agitazione o al contrario di spossatezza che potrebbero ostacolare un funzionamento ottimale. Tali reazioni sono normali e tendono a scemare con il tempo. Dedicarsi un po' di attenzione, stare con i propri cari o con gli amici, fare sport o dedicarsi ad un hobby piacevole, può favorire il recupero.
- 2) *Il lutto ha il suo tempo di elaborazione.* Se l'evento ha comportato la perdita di un collega il gruppo avrà bisogno di tempo per superare il senso di vuoto ed il dolore che seguono la fase iniziale di ottundimento, negazione o incredulità. Una presenza dovrà trasformarsi in un ricordo ed una presenza mentale dovrà gradualmente sostituire una presenza reale. Salutare al funerale, commemorare, ricordare in ogni forma, con manifestazioni, targhe, dediche, sono azioni essenziali per l'elaborazione del lutto. Aiutano non solo i familiari a dare un senso alla perdita, ma consentono al gruppo di colleghi di condividere il dolore ed elaborarlo in modo collettivo. L'evitamento di gruppo andrebbe ostacolato. Non parlare più di chi non c'è, evitare di nominarlo è solo un modo disadattivo per negare una perdita e non favorisce la sua gestione a lungo termine.
- 3) *Parlarne.* Occorre innanzitutto sfatare un mito. Parlare di un evento critico non è un obbligo in ogni momento e sempre. Lo “sfogo” indotto nella convinzione che “buttare fuori” faccia bene in realtà non sempre produce effetti positivi a lungo termine. In primo luogo è una questione di tempo.

Si può parlare di un evento critico solo nel momento in cui si è pronti a superare l'impatto, e tale momento non è lo stesso per ogni individuo. Alcuni soggetti hanno bisogno di più tempo prima di parlare di qualcosa e tale tempo va rispettato. In generale la condivisione di un evento effettuata al momento giusto ha un impatto favorevole perché favorisce la coesione del gruppo, la circolazione di sentimenti positivi all'interno di esso (si è visto che chi parla di argomenti personali ha maggiore probabilità di essere visto favorevolmente dagli altri), e promuove il processo di elaborazione contribuendo al tentativo di dare un senso all'accaduto.

- 4) *Dare un senso.* “*Mi conforta il pensiero che in quei giorni è stato fatto realmente tutto ciò che si poteva in relazione alle circostanze prima narrate e che la partecipazione viva e sentita dei superiori e di tutto il personale ha realmente contribuito a superare quei difficili momenti.*” “*Ritengo, dopo questa esperienza, che il funzionario di Polizia possa imparare sempre da ogni vicenda, e che sia bene soffermarsi sul passato, ma sarà necessario soffermarsi su quanto si potrà fare meglio in futuro.*” *Per la mia esperienza la ricostruzione de L'Aquila dovrà avvenire attraverso la “chiusura delle crepe” provocate non solo nei muri delle case e nelle strade, ma nelle vite e nei cuori di chi era lì.*” Queste tre frasi, tratte dalle testimonianze dei funzionari coinvolti in eventi critici, sono esempi che più di molte parole illustrano il processo di dare un senso all'evento. Imparare dall'esperienza, favorire la coesione del gruppo, promuovere la solidarietà e la speranza, sono solo alcuni esempi di come dare un senso ad un evento sia parte integrante di una positiva elaborazione. L'evento deve essere comprensibile (cosa è accaduto, come), gestibile (sono state adottate strategie costruttive per fronteggiarlo), significativo (l'evento ha un significato e da esso possono essere tratti spunti per un miglioramento personale e collettivo) (Solomon, in Giannantonio, 2003).
- 5) *Valutare obiettivamente il proprio operato.* Spesso dopo un evento critico si tende a caricarsi di sensi di colpa o di dubbi in merito alle scelte fatte ed alle proprie azioni. Spesso ciò accade perché quando valutiamo a posteriori il nostro comportamento in momenti difficili non teniamo in considerazione il “senno di poi” (Roger M. Solomon, 2003). Nell'immediatezza dell'evento, quando agiamo, abbiamo un determinato stato mentale e disponiamo di un certo numero di informazioni. Nella valutazione a posteriori abbiamo uno stato mentale diverso e disponiamo di molte più informazioni (l'esito che le nostre scelte hanno avuto, maggiori notizie sulla dinamica di un evento, ad esempio). Valutiamo dunque con il senno di poi e non teniamo in considerazione che il nostro stato mentale al momento della scelta disponeva di molte meno informazioni per

decidere. Evitare il senso di poi aiuta a tenere a bada il senso di colpa. Nel valutare il proprio operato sono tre le opzioni di scelta che si hanno (R.M.Solomon, 2003): ho fatto bene; ho sbagliato, ma posso imparare dall'esperienza; ho fatto del mio meglio, chi può chiedermi di più?

- 6) *Non avere timore di chiedere aiuto.* Può capitare che un evento critico lasci un segno profondo, per i più diversi motivi. Permangono le difficoltà di sonno, ci si rende conto che si tende ad isolarsi, a parlare poco, si può essere particolarmente irritabili o al contrario avere la sensazione di non riuscire più a provare emozioni, le difficoltà di concentrazione possono permanere oppure si prova una rabbia sorda, che richiede continuamente uno sfogo. In sintesi ci si accorge che, nonostante sia trascorso un certo tempo dall'evento, alcuni segnali dell'impatto che questo ha avuto su di noi permangono. Questo non è un segno di debolezza. Può essere legato al momento in cui l'evento si è verificato, che ci coglie in un momento personale difficile, oppure può essere legato ad un altro evento traumatico vissuto in passato, al significato che ha assunto per noi quel fatto. In questi casi si può ricevere aiuto da un professionista della salute mentale.

La “cassetta degli attrezzi”: organizzare

Una corretta gestione di un evento critico non deve essere lasciata al caso o a decisioni e scelte effettuate nel momento dell'emergenza. Una preparazione preliminare consente di avere già pronte, al verificarsi dell'evento, una serie di risorse per la risposta. In primo luogo la formazione sullo stress - le possibili reazioni e le strategie di reazione - si è dimostrata un fattore efficace di prevenzione primaria delle reazioni negative agli eventi critici, in particolare nei soccorritori. È importante inoltre creare una rete di supporto individuando preliminarmente gli uffici della Polizia di Stato istituzionalmente preposti a fornire supporto in caso di eventi critici, nonché le strutture sul territorio che possono fornire aiuto (ASL, associazioni di volontariato da attivare ad esempio per aiutare la famiglia di un collega deceduto, etc.). Avere una raccolta normativa con tutte le informazioni sulle possibilità offerte dalla Amministrazione ai familiari di caduti in servizio, tra cui come attingere al Fondo Assistenza, come accedere alle riserve di posti nei concorsi etc., consente di aumentare il proprio senso di efficacia nel fornire una risposta concreta alle necessità dei familiari.

Un evento critico è un evento che ci si augura non debba mai accadere, ma prepararsi all'eventualità che accada aiuta a renderlo più gestibile e prevedibile. Queste linee guida hanno inteso dare un primo importante stimolo a questa preparazione.

Il percorso

Quello che puntualmente accade è il dover gestire più problematiche contestualmente.

Come un cameriere, chiamato a servire bene tre tavoli, con più commensali attorno a ciascuno, il responsabile dell'ufficio, non sempre consapevolmente, viene chiamato a fare fronte a tre necessità: agire, comunicare e supportare.

Attività tutte che esulano dall'indagine ufficiale ed interna che dovrà essere fatta per la corretta ricostruzione dei fatti accaduti.

Infatti, per molti eventi critici, che comportano responsabilità penali e che hanno comunque rilevanza esterna, è quanto mai opportuno affidare a organismi terzi (altra forza di polizia) l'attività di indagine ufficiale e l'onere di riferire al magistrato. Ciò solleva l'Amministrazione da responsabilità ulteriori, la preserva da sospetti di parzialità, da omissioni o, comunque, da mancanza di serenità.

Diversa è la gestione dell'evento per l'ufficio, c.d. *indagine interna*.

Quest'ultima attività cognitiva, senza interferire o intralciare con l'indagine ufficiale, permetterà all'Amministrazione di ripercorrere l'accaduto, le procedure operative adottate nonché, eventualmente, individuare responsabilità diverse o ulteriori da quelle penali e, al tempo stesso, rivedere l'efficacia delle procedure vigenti

a. Agire

Provvedere significa agire, fare fisicamente una o più azioni verso un fine. Il "cosa fare" nel momento in cui si riceve la prima notizia di un grave accadimento che ci coinvolge somiglia molto alla sensazione che prova colui che, da inesperto, entra in una palestra, in cui sono presenti tanti macchinari e attrezzi ginnici, tutti utili e funzionali a qualcosa, e non riesce a scegliere da dove iniziare per un proficuo allenamento.

Si ritiene, però, che anche di fronte al qualsivoglia scenario, deve essere chiaro che siamo nella *fase post choc*, quella immediatamente successiva all'evento critico che, molto spesso, non ha ancora concluso i suoi effetti traumatici su tutti i coinvolti.

È importante chiarire che tutto ciò che il responsabile farà in questa primissima fase è finalizzato a *stabilizzare, a cristallizzare lo scenario*; ogni cosa dovrà essere vista in funzione di questo obiettivo. Siamo in presenza di un accaduto

grave e traumatizzante per i coinvolti, è necessario non aggravare le conseguenze subite da tutti costoro.

L'agire, il provvedere del responsabile di un ufficio in questa fase, allora, si concretizza in quattro aspetti: con la *visibilità*, con la *prossimità*, con la *contestualità* e con l'*affidabilità*.

Visibilità

La presenza sul luogo dell'evento e l'immediata *riconoscibilità* del ruolo e delle responsabilità ricoperte passa innanzi tutto attraverso l'uniforme. Per gli appartenenti e per il cittadino, il coinvolgimento in un evento critico di un'istituzione, conosciuta e riconoscibile, richiede una risposta di natura oggettiva e verticistica.

La riconoscibilità *attraverso l'uniforme* del responsabile dell'ufficio soddisfa due esigenze. La prima, di rilevanza interna, riguarda i dipendenti coinvolti. Il dirigente presente sulla scena dell'evento ha un significato: l'Amministrazione, nella sua totalità, è lì, sul posto, a fianco, e fa i conti con l'evento critico.

La seconda è importante per l'opinione pubblica: si è di fronte ad un evento critico che vede coinvolta una componente importante per la società civile; l'Istituzione risponde mettendo in campo la risorsa con il suo più alto profilo.

L'arrivo e la presenza sul posto del dirigente funge anche da stabilizzatore dello scenario. Da quel momento in poi sarà lui *il regista e il notaio*.

Prossimità

La presenza sul luogo dell'evento permetterà di *prendere cognizione* diretta di quanto accaduto, delle conseguenze derivate, delle situazioni a rischio in atto e di quanto potrebbe ancora accadere.

La prossimità permette pure di *prendere consapevolezza* di come sia potuto accadere l'evento. Consentirà di cominciare a formulare delle ipotesi, di individuare aspetti ulteriori, di ricercarne altri.

Subito dopo sarà possibile *qualificare l'evento*, cioè definire l'accaduto e ricondurlo ad una fattispecie tipica e, così, ufficializzare l'accaduto.

La prossimità risulta poi essere straordinariamente importante a livello operativo per i collaboratori. Infatti, l'*assumere la gestione delle criticità* in corso, le responsabilità di quello che andrà fatto, la validazione di quelle in atto, la ratifica di quelle già fatte, la condivisione delle difficoltà presenti sullo scenario rappresentano la massima espressione del ruolo apicale rivestito.

Contestualità

Si parlava di rischio per il responsabile dell'Ufficio di rimanere "compressi e bloccati" innanzi alla gestione di un evento critico. Tutte le manifestazioni di

volontà necessitano comunque di una risposta. Contemporaneamente vengono prospettati più desideri, avanzate più richieste, evidenziate più esigenze.

È inevitabile, nella primissima fase, dover prestare attenzione a più contesti e fare in modo che tutti gli aspetti della vicenda siano messi, dal punto di vista dell'importanza, sullo stesso piano.

Creare uno staff di crisi è, quindi, la prima regola. Individuare le priorità e distribuire i compiti fa parte delle primissime decisioni. Ampliare le collaborazioni ed estenderle a più soggetti aiuta a mantenere sempre inalterato il contributo di ciascuno nelle ore successive. Farsi affiancare da altre competenze e professionalità (cappellano, medico e psicologo della Polizia, pari) risulterà estremamente utile e appropriato alle criticità in atto.

Affidabilità

Avere dei punti di riferimento nei momenti in cui un evento critico pone in risalto la vulnerabilità del soggetto, è fondamentale e necessario. La fase immediatamente “post-choc” è il momento in cui ogni soggetto coinvolto nell'evento sente il bisogno di mille rassicurazioni, di un forte sostegno psicologico. Dovrà soprattutto capacitarsi che lo choc sia già avvenuto e di non avere, in quel momento, nulla da temere.

È necessario che sappia di avere accanto, nel quotidiano, un punto fermo.

Il compito che dovrà svolgere il responsabile dell'Ufficio nei primi momenti è quello di trasmettere fiducia, di mostrare disponibilità. Il soggetto coinvolto deve aver chiaro che il suo capo è lì per lui, che non è “l'accaduto” l'oggetto del suo intervento.

Naturalmente questo vale per eventi traumatici specifici (incidenti stradali, conflitto a fuoco, aggressione). Diversa fisionomia assume la presenza del responsabile nelle circostanze in cui il collaboratore si trovi ad essere protagonista negativo dell'evento (arresto per corruzione, o per altro reato). In questi casi il capo assume il ruolo di colui che certifica la correttezza di quanto sta avvenendo. Il collaboratore è ritenuto responsabile di un reato ed è la figura apicale dell'Amministrazione che con la sua presenza pone in essere la procedura prevista.

b. Supportare

Dicevamo come la criticità normalmente sia improvvisa ed inaspettata o talvolta seppur ipotizzabile avviene in un contesto di imprevedibilità con tempistiche ed effetti comunque non valutati complessivamente. Questo già di per sé provoca destabilizzazione. Tale destabilizzazione causa turbamenti sia fisici che emozionali in ognuno, con variabili che dipendono solitamente

dal proprio senso di vulnerabilità e dalla capacità di controllo che si riesce a mettere in campo nei confronti della situazione prospettata.

Tutto ciò accade anche nel nostro ambito lavorativo. Il dover affrontare un evento critico che tocca più individualità e gestirlo quindi in un contesto di pluralità di sentimenti, di reazioni, di coscienze, può comportare un ulteriore “stato di impasse”, che se non governato correttamente, può avere notevoli risvolti negativi sulla corretta gestione dell’evento. Normalmente, in questi casi, accade che sopraggiunga un certo stato di confusione.

Il responsabile dell’ufficio deve saper che lui e i suoi collaboratori operano in un contesto lavorativo particolare. Tale aspetto di sovente li costringe a confrontarsi con le “disgrazie altrui” e che hanno la convinzione di poter sempre essere in grado di affrontare tutto quanto capitato nonché di riuscire a mantenere sempre il controllo della situazione.

Questo è un bene verso l’esterno, è invece un male all’interno della propria organizzazione. Infatti a volte concentrarsi troppo sui motivi che hanno determinato l’insorgere della criticità nella “sfera” della nostra persona, può portare a darsi delle motivazioni negative che non agevolano l’affrontare il contesto.

Nella peggiore delle ipotesi, questo atteggiamento determina un eccessivo sconforto, con colpevolizzazioni esasperate sulla propria condotta, che possono andare anche al di là di presunte responsabilità oggettive e che si possono essere determinate sul fatto occorso.

Ciò accade anche perché normalmente si è portati a credere di avere sempre il controllo di se stessi ma in realtà non è così, poiché ci possono essere delle cose, degli eventi, riguardanti una criticità, che non sono sopportabili o non sopportabili del tutto dalla nostra psiche, magari perché sono cose mai capitate, o eventi che vanno al di là della nostra sopportazione mentale e verso le quali quindi abbiamo problemi a relazionarci in modo adeguato e nei tempi necessari. E’ bene sapere quindi che ogni operatore presente sulla scena necessita di attenzione a prescindere dalle conseguenze subite: *nessuno va trascurato o isolato*.

Ricordarsi che anche i familiari di tutti gli operatori coinvolti nell’evento critico hanno necessità di assistenza.

Importante sarà il supporto da dare alla comunità dei coinvolti (reparto di appartenenza). Qualunque sia l’evento critico (suicidio, arresto di colleghi, conflitto a fuoco) quella comunità si sentirà osservata e analizzata: *contenere le reazioni, e raccogliere le richieste, valutare l’opportunità di far intervenire le figure istituzionali preposte al supporto (Direzione Centrale di Sanità tramite l’Ufficio Sanitario)*.

Non va dimenticato in quei contesti critici quale è il ruolo di un’Istituzione per il cittadino.

**VADEMECUM PER L'INTERVENTO IN CASO DI EVENTO CRITICO
PER I FUNZIONARI DELLA POLIZIA STRADALE**

Premessa

La Direzione Centrale di Sanità è da anni impegnata nell'ambito della Psicologia dell'Emergenza.

In particolar modo, il Centro di Neurologia e Psicologia Medica, diretto dal Dott. Armando Angelucci, impiega se stesso ed i suoi medici e psicologi in interventi di supporto psicologico in caso di eventi critici, come incidenti di servizio, suicidio di operatori di polizia o calamità naturali.

Ed è proprio da questa esperienza maturata sul campo, che nascono le linee guida per i funzionari della Polizia Stradale in caso di evento critico.

Infatti, il delicato compito cui tali funzionari devono assolvere quotidianamente ha reso necessario creare un vero e proprio vademecum che renda loro possibile seguire una direttrice precisa.

L'obiettivo di queste linee guida è quello di indicare una strategia operativa con cui si possa immediatamente affrontare l'evento al fine di gestirne la complessità, garantendo una particolare attenzione alle molteplici componenti presenti.

Nelle pagine che seguiranno vengono inizialmente delineate le cinque fasi che costituiscono il nucleo dell'intervento in caso di evento critico, ossia la piattaforma da cui partire per orientarsi nell'intricato panorama dell'emergenza nei suoi risvolti pragmatici, emotivi ed operativi.

Successivamente ogni fase viene esplicitata nel dettaglio, valutando l'operatività dei passi e delle azioni da compiere di volta in volta tenendo conto degli strumenti e delle risorse utilizzabili.

Quanto presentato nelle linee guida fa riferimento a concetti teorico-clinici che prendono spunto dall'indirizzo psicologico cognitivo-comportamentale e da quello psicoterapeutico psicoanalitico.

Questo giustifica che ad operare nell'ambito della Psicologia dell'Emergenza siano operatori della salute mentale qualificati quali i medici e gli psicologi.

Il protocollo che segue è il frutto dell'esperienza acquisita da tutti i medici e psicologi del Centro di Neurologia e Psicologia Medica, che da molti anni operano nella Psicologia dell'Emergenza ed è stato redatto da un gruppo di lavoro costituito dal Primo Dirigente Medico della Polizia di Stato dottor A.

Angelucci e dai seguenti Direttori Tecnici Capo Psicologi della P. di S. Dr.ssa I. Bonagura, Dr.ssa M. Pagliuso, Dr.ssa C. Cignarella.

ACCADE L'EVENTO

Ricevuta la notizia dell'evento i passi operativi da compiere sono:

- ricercare informazioni sull'evento;
- ricercare informazioni sulle vittime;
- ricercare informazioni sulla rete familiare delle vittime;
- individuare eventuali colleghi coinvolti nell'evento;
- attivazione di figure sanitarie (medico, psicologo, infermiere);
- attività preliminare di informazione sull'evento rivolta ad interlocutori esterni.

PRESENZA SUL LUOGO DELL'EVENTO

Raggiunto il luogo dove si è verificato l'evento è necessario:

- analizzare l'evento e le sue conseguenze;
- prendere consapevolezza delle reazioni e dei comportamenti propri ed altrui;
- individuare e gestire i bisogni primari dei soggetti coinvolti;
- assegnare i ruoli e le funzioni ai soggetti coinvolti;
- coinvolgere le figure sanitarie.

GESTIONE DELL'EVENTO

Alcuni dei passi indicati di seguito potranno essere compiuti sulla scena dell'evento, mentre altri potranno aver luogo successivamente ed in altri contesti:

- gestire la comunicazione interna (comunicare con familiari, con i colleghi, e con i soggetti coinvolti nell'evento)
 - ✓ cosa fare;
 - ✓ cosa non fare;
 - ✓ pianificare interventi da effettuare;
- attivare l'eventuale intervento del C.N.P.M. attraverso l'apposito protocollo;
- gestire la comunicazione esterna (autorità, stampa, enti esterni) d'intesa con il Portavoce della Questura e, direttamente, per le parti delegate.

DOPO L'EVENTO

Le seguenti indicazioni sono relative al periodo successivo all'evento, momento in cui si recupera la quotidianità nella sfera relazionale e lavorativa:

- mantenere l'attenzione attraverso la creazione di un gruppo di riferimento all'interno dell'ufficio;
- essere disponibili alla condivisione, attraverso la creazione di spazi comuni, per parlare dell'evento;
- valutare i fattori di rischio a carico delle persone coinvolte in collaborazione con il personale sanitario;
- individuare eventuali segnali d'allarme nel comportamento dei soggetti.

INTERVENTI A DISTANZA

Una particolare attenzione è da rivolgere a ciò che accade a distanza di tempo dall'evento. È da auspicare:

- un costante monitoraggio dei fattori e dei comportamenti a rischio dei soggetti;
- la richiesta di eventuali ed ulteriori interventi mirati sui singoli o sul gruppo;
- la disponibilità alla formazione permanente;
- il mantenimento di una continuità nel rapporto con le persone colpite dall'evento e con i loro familiari;
- il collegamento continuo con la figura sanitaria.

1) ACCADE L'EVENTO

Ricerca informazioni sull'evento:

- che tipo di evento è accaduto ?
- quali sono le ipotesi sulla dinamica dei fatti ?
- dove è accaduto ?
- quando è accaduto ?
- quali sono i danni ?

Ricerca informazioni sulle vittime:

- quante persone sono coinvolte ?
- chi sono le vittime ?
- dove si trovano le vittime ?
- quali sono le loro condizioni di salute ?

Ricerca informazioni sulla rete familiare delle vittime:

- individuare generalità dei parenti delle vittime;

- valutare l'opportunità e le modalità per contattare i familiari;

Individuare eventuali colleghi coinvolti nell'evento:

- i colleghi possono essere vittime primarie se colpiti direttamente dall'evento, vittime secondarie se l'evento comporta un intervento a caldo sulla scena (testimoni, soccorritori), vittime terziarie se l'evento viene "sentito" per confronto emotivo (soggetti profondamente coinvolti per vicinanza emotiva);

Attivazione di figure sanitarie (medico, psicologo, infermiere):

- notificare immediatamente dell'accaduto il personale dell'ufficio sanitario competente;

Attività preliminare di informazione sull'evento rivolta ad interlocutori esterni:

- trasmettere le sommarie informazioni raccolte ai superiori gerarchici ed alle autorità competenti.

2) PRESENZA SUL LUOGO DELL'EVENTO

Analizzare l'evento e le sue conseguenze:

- osservare attentamente la scena dell'evento, valutando obiettivamente la portata delle conseguenze.

Prendere consapevolezza dei comportamenti propri ed altrui:

- particolare attenzione va rivolta alla consapevolezza della propria vulnerabilità e degli aspetti emotivi connessi ad essa (paura, senso di impotenza, congelamento delle emozioni, rabbia, senso di colpa);
- è necessario altresì focalizzare l'attenzione sulle proprie risorse e competenze per fronteggiare l'evento (autocontrollo, senso di autoefficacia, capacità di gestire le emozioni, coscienza dei propri limiti);
- particolare attenzione va rivolta alla consapevolezza dell'altrui vulnerabilità e degli aspetti emotivi connessi ad essa (disorientamento, disperazione, ansia, isolamento, ottundimento emotivo, senso di estraneità, perdita di controllo, aggressività).

Individuare e gestire i bisogni primari dei soggetti coinvolti:

- è fondamentale mettere in sicurezza le persone coinvolte nell'accaduto, dando loro un luogo protetto ove sostare;
- fornire l'accudimento necessario al soddisfacimento dei bisogni primari (calore, cibo, acqua, cure mediche ecc.).

Assegnare i ruoli e le funzioni ai soggetti presenti:

- l'assegnazione di compiti specifici utili alla risoluzione dei disagi connessi all'evento, rappresenta una modalità con cui si permette alle persone di sentirsi attive nel fronteggiare il dolore scaturito dall'evento, tenendo comunque conto delle loro condizioni psicofisiche;

- orientare le persone al “fare”, promuovendo un senso di efficacia individuale e collettiva.

Coinvolgere le figure sanitarie:

- è necessario far intervenire sul posto il personale sanitario che possa far fronte alle eventuali esigenze mediche e/o psicologiche, e che possa valutare con competenza le condizioni dei soggetti presenti.

3) GESTIONE DELL'EVENTO

Alcuni dei passi indicati di seguito potranno essere compiuti sulla scena dell'evento, mentre altri potranno aver luogo successivamente ed in altri contesti:

Gestire la comunicazione interna (comunicare con i familiari, con i colleghi, e con i soggetti coinvolti nell'evento):

- Cosa fare con i familiari
 - appresa la notizia è importante individuare le persone (almeno due) che potranno comunicare l'accaduto ai familiari;
 - comunicare l'accaduto ai familiari in modo caldo ed essenziale;
 - accettare e condividere empaticamente il vissuto emotivo conseguente alla comunicazione;
 - la comunicazione potrà avvenire vis a vis (se i familiari risiedono nella sede dell'evento critico) oppure telefonicamente. In questo ultimo caso la notizia verrà modulata, adattando modalità e contenuti agli interlocutori.
 - assicurarsi, prima di andare via, che le persone notiziate non rimangano sole;
 - lasciare un recapito telefonico per qualsiasi necessità o comunicazione.
- Cosa fare con i colleghi
 - comunicare l'accaduto e privilegiare l'ascolto e la vicinanza sia fisica che psichica;
 - rispondere alle domande ed ai dubbi senza promettere ciò che non potrà essere mantenuto;
 - creare un clima di fiducia e sicurezza.
- Cosa fare con i soggetti coinvolti nell'evento:
 - informare e tranquillizzare cercando di dare una visione realistica di quanto accaduto e delle conseguenze possibili;
 - proteggere le vittime e i superstiti da sguardi intrusivi esterni;

- fornire informazioni veritiere incluse l’ammissione della mancanza di informazioni certe;
 - fornire affermazioni semplici e dirette;
 - assecondare le richieste di presenza di amici o familiari, ove sia possibile.
- Cosa non fare con familiari, colleghi e soggetti coinvolti nell’evento:
 - dire alle persone di non preoccuparsi e che tutto andrà meglio;
 - usare stereotipi e frasi fatte, predisponendosi ad un atteggiamento di vicinanza e condivisione;
 - disconfermare o interpretare le reazioni e i comportamenti messi in atto dalle persone coinvolte.

Pianificazione interventi da effettuare:

- mantenere la lucidità e le capacità di controllo per espletare le attività necessarie al servizio;
- delegare, con disposizioni chiare e precise, eventuali attività da svolgere.

Gestire la comunicazione esterna (Autorità, stampa, enti esterni), d’intesa con il Portavoce della Questura e direttamente per le parti delegate.

Attivare l’eventuale intervento del CNPM attraverso l’apposito protocollo:

- è opportuno attivare il CNPM ogni qualvolta il Dirigente, o la figura sanitaria, si rendano conto che esistano presupposti tali da richiederne l’intervento come la presenza di fattori di rischio, l’insorgenza di sintomi emotivi, comportamentali, fisici e sociali oppure la presenza di gravi segnali di disagio.

4) DOPO L’EVENTO

Le seguenti indicazioni sono relative al periodo successivo all’evento, momento in cui si recupera la quotidianità nella sfera relazionale e lavorativa.

Mantenere l’attenzione attraverso la creazione di un gruppo di riferimento all’interno dell’ufficio:

- sarebbe opportuno individuare due o tre referenti che possano rendersi disponibili al confronto sull’accaduto, qualora ve ne fosse la richiesta da parte del personale.

Essere disponibili alla condivisione, attraverso la creazione di spazi comuni, per parlare dell'evento;

Valutare i fattori di rischio a carico delle persone coinvolte in collaborazione con il personale sanitario, come per esempio:

- eventuali traumi precedenti;
- condizioni personali o familiari particolarmente stressanti;
- eventuali o pregresse problematiche di salute;
- intensità del legame emotivo tra il dipendente e la/le vittime;
- ruolo ricoperto durante l'evento.

Individuare eventuali segnali d'allarme nel comportamento dei soggetti, come per esempio:

- affaticabilità;
- difficoltà di concentrazione;
- segni di autosvalutazione;
- riduzione del rendimento;
- crisi di pianto;
- isolamento;
- assenteismo;
- difficoltà di relazione;
- iperattività;
- aumento dell'irritabilità;
- insonnia dichiarata.

5) INTERVENTI A DISTANZA

Una particolare attenzione è da rivolgere a ciò che accade a distanza di tempo dall'evento. È da auspicare:

Un costante monitoraggio dei fattori e dei comportamenti a rischio dei soggetti;

La richiesta di eventuali ed ulteriori interventi mirati sui singoli o sul gruppo, che avverrà:

- qualora i segnali d'allarme nel comportamento delle persone coinvolte si protraessero nel tempo senza alcuna modificazione evidente;
- qualora il recupero della quotidianità lavorativa da parte del gruppo fosse di difficile realizzazione.

La disponibilità alla formazione permanente:

- è auspicabile prevedere e programmare ulteriori momenti formativi che permettano una maggiore sensibilizzazione sulle procedure da attuare in caso di eventi critici, al fine di rafforzare le competenze già acquisite e di consolidare le risorse esistenti.

Il mantenimento di una continuità nel rapporto con le persone colpite dall'evento e con i loro familiari:

- a distanza di tempo dall'evento, è opportuno mantenere un contatto costante con le persone coinvolte dallo stesso al fine di confermare una attenzione, disponibilità e vicinanza continua.

Il collegamento continuo con la figura sanitaria.

Alcuni riferimenti bibliografici

- *APA, A. P. (2002). DSM IV TR. Milano: Masson.*
- *Artwohl, A., (2002) Perceptual and Memory Distortions in Officer Involved Shootings. FBI Law Enforcement Bulletin, 2002, 158, (10), 18-24.*
- *Everly, G.S., Jr. and Mitchell, J.T. (1999). Critical Incident Stress Management (CISM): A new era and standard of care in crisis intervention, second edition, Innovations in Disaster and Trauma Psychology, Volume Two. Ellicott City, MD: Chevron Publishing.*
- *Giannantonio, M. (2003). Psicotraumatologia e psicologia dell'emergenza. Ecomind Salerno*
- *Pietrantonio L., P. G. (2008). Il primo soccorso psicologico nelle maxi-emergenze e nei disastri: un manuale operativo. Clueb, Bologna.*
- *Solomon, R. M., Macy, R. D. (2003). La gestione dello stress da eventi critici. In M. Giannantonio (a cura di) (2003), 365-387*
- *Van Der Kolk B.A., McFarlane, A.C.; Weisaeth, L. (2005). Stress traumatico. Gli effetti sulla mente, sul corpo e sulla società delle esperienze intollerabili. Edizioni Scientifiche MaGi, Roma.*

Sitografia

- <http://www.psipopoli-trentino.org>

si ringraziano



SPOLETO CREDITO E SERVIZI

VOLVO TRUCKS



A cura di:

Dipartimento della Pubblica Sicurezza

- Servizio Polizia Stradale

- Servizio Operativo Centrale di Sanità

Centro di Neurologia e Psicologia Medica

“Sapienza” Università di Roma

- Facoltà di Medicina e Psicologia