

**“La Fatica del giudicare”**

**Seminario della Scuola Superiore della Magistratura (Catania, 1 marzo 2024)**

## **Competenze emotivo-relazionali e gestione del conflitto nell'attività giudiziaria all'epoca del PNRR**

**Mario Perini**

Il tema del mio intervento è appropriato ma forse alquanto eufemistico: dietro la questione delle competenze del giudice e della gestione dell'attività giudiziaria si celano delle vicende individuali e delle esperienze collettive sul terreno della fatica, dello stress, del malessere, dell'ansia e del risentimento, che coinvolgono le persone dei magistrati soprattutto in aree critiche come famiglia e minori, tutele e fasce deboli, lavoro e fallimenti, immigrazione e in generale i problemi sociali di ampio respiro.

Se questo corso è stato dedicato allo stress e alla “fatica del giudicare”, se sono stati chiamati come relatori anche psicologi e psicoterapeuti, se si riconosce sempre più spesso l'opportunità che i magistrati accanto alle conoscenze tecniche acquisiscano delle abilità emotivo-relazionali, se anche una Circolare del CSM (sulla “Formazione delle tabelle di organizzazione degli Uffici giudicanti - Delibera 23 luglio 2020 – Titolo IV, articoli 256/270) parla di “clima relazionale” e di “Misure organizzative a tutela del benessere fisico, psicologico e sociale dei magistrati”, allora occorre veramente affrontare il problema dei “costi emotivi” della funzione inquirente e di quella giudicante; e questo in relazione non solo alla psicologia individuale del magistrato, ma anche alle criticità organizzative del suo ufficio, se - come affermano Maslach e Leiter, massimi esperti mondiali nello stress delle professioni d'aiuto - il burnout è in effetti una “malattia dell'organizzazione che ricade anche sulle persone”. E se nell'acronimo PNRR, accanto al termine “ripresa” che guarda più ad obiettivi di produttività, evidenziamo quello di “resilienza”, che si rivolge invece alla capacità di affrontare e superare un evento traumatico o un periodo di difficoltà, allora diventa evidente che stiamo parlando della necessità che i magistrati, non diversamente dai medici e dagli altri operatori sanitari, imparino a riconoscere i rischi che il lavoro comporta per il proprio benessere, a chiedere aiuto quando non possono risolvere un problema da soli, a offrirselo reciprocamente sviluppando una cooperazione di gruppo e soprattutto ad esigere che la propria organizzazione si mostri nei fatti più attenta e preoccupata per la loro salute, fisica, psicologica e sociale, evitando di trasformare un semplice ruolo professionale, ancorché rilevante e delicato, in una indebita missione sacrificale.

Ciò detto, non ignoro che i tempi attuali sono particolarmente difficili anche per i magistrati, per diversi motivi tra cui la carenza di risorse umane (anche di tipo amministrativo), gli arretrati da smaltire, l'incremento della violenza e della conflittualità sociale, per non parlare dei frequenti complessi cambiamenti a cui periodicamente va incontro l'organizzazione degli Uffici giudiziari ed anche gli aggravii di lavoro determinati dalla nuova "burocrazia digitale". Ma ciò di cui oggi ci è stato chiesto di occuparci è la "fatica" dei magistrati, fatica del corpo e della mente, che a volte è una risposta fisiologica al consumo dell'energia dedicata a uno sforzo sano, produttivo e sostenibile, ma altre volte è profondamente malsana, stressante e lesiva, sia per chi la sta subendo sia per chi ne viene coinvolto.

È vero, ogni lavoro è una fonte inevitabile di ansia, stress, fatiche e conflitti, ma il loro livello e la loro tollerabilità dipendono da come quel lavoro è organizzato, e da come vengono gestiti i processi di cambiamento e i momenti di criticità.

Se l'organizzazione e la gestione sono carenti o difettose i risultati saranno

- relazioni e comunicazioni disturbate
- conflittualità cronica
- fenomeni di isolamento, autoreferenzialità e incapacità di collaborare
- errori (e incapacità di apprendere dai medesimi)
- inefficienze e rischi (con l'emergere di atteggiamenti colpevolizzanti e la scelta di capri espiatori)
- stress e burnout (esaurimento, spersonalizzazione, demotivazione)

*[Testimonianza di un magistrato]*

## *LO SVILIMENTO DEL MAGISTRATO*

*Fare il tirocinio durante la guerra Bocassini/Berlusconi ha comportato alcune esperienze di forte umiliazione, come entrare in ufficio tra i 'buuu' della folla, protetti dalle transenne, per poi scoprire che era gente veicolata lì con la ricompensa di semplici panini alla mortadella, distribuiti gratuitamente poco distanti! basta un panino gratuito per vituperare un potere dello stato?*

*Il fatto di iniziare a praticare nell'era Berlusconi ha portato a cominciare a lavorare in un contesto in cui la TV ed i media trattavano della 'sanità mentale dei giudici' e di calzini spaiati di qualche collega coinvolto in cause importanti: l'immagine del magistrato è quella di uno sfigato, un poveretto, un po' depresso e magari neanche troppo 'giusto'... un parallelo facile con altra categoria vituperata negli anni appena precedenti, quella degli insegnanti, pagati una miseria ed anche derisi per questo...*

*Ho scelto di essere magistrato per SPIRITO di SERVIZIO*

*Ma oggi non so più COSA sto servendo - Per fortuna so ancora CHI sto servendo, ossia i cittadini utenti della giustizia e per loro vado avanti giorno per giorno, concentrandomi sul servizio concreto che svolgo per ciascuno*

*Ma CHE STATO sto servendo? - Uno stato rappresentato da anni da ministeri assenti quando non ostili, che non investe sulla creazione e formazione degli operatori di giustizia, che ha come soluzione ad ogni problema il caricare i magistrati e gli amministrativi di sempre maggiori responsabilità, alcune che esulano del tutto dalle competenze proprie e rigorosamente senza maggiori retribuzioni, in un sistema che continua ad essere 'un mondo per vecchi', perché premia sempre e comunque l'anzianità*

*E COME sto svolgendo il mio servizio? - Al meglio che posso, ma in maniera ormai non più così 'perita' e sicuramente non al passo con i professionisti privati*

*Troppe norme scritte troppo male, mancanza di tempo per lo studio, passaggio dalla legislazione per principi alla legislazione analitica, un mix di tradizioni di tecnica legislativa (europea ed anglosassone) non amalgamate... Il risultato è un guazzabuglio normativo dove è ormai difficile orientarsi perché sono saltati i riferimenti ed i parametri con cui ci siamo preparati, senza che vi sia stata 'sostituzione' con un modello altrettanto 'organico' che si possa studiare ed apprendere*

*Un carico di lavoro che trasmette sempre la sensazione di svuotare il mare con un cucchiaino - Un sistema che inventa tante cose ma non (almeno per i gradi inferiori) meccanismi deflattivi di azioni pretestuose, che continua ad essere improntato al nonnismo giudiziario, in cui il premio per chi lavora di più è lavorare sempre di più e anche al posto di quelli che lavorano meno.*

*Un datore di lavoro che non si preoccupa di non far lavorare chi non può più o non vuole lavorare bene - perché tanto ci sarà qualcuno a lavorare il doppio.*

*E' un sistema inefficiente perché fondato sul sacrificio e motivazione del singolo a coprire le lacune dell'insieme - Questo contesto rende ansiosi, insicuri e nevrotici, spesso si smarrisce la strada, il SENSO... della funzione, del ruolo ed anche di SE', perché essere chi sceglie di fare il magistrato nella maggior parte dei casi almeno in parte non può non identificarsi con questa funzione.*

*Ci sono controlli che non possono che risultare punitivi e incoerenti, perché non sono forniti strumenti per lavorare in maniera efficiente e non è concesso concentrarsi su quello che è il proprio lavoro SPECIFICO, ma viene richiesto di occuparsi a 'tutto tondo' di un sistema in avaria anche sotto il profilo organizzativo... È come lavorare in un gigantesco studio professionale dove non ci sono le segretarie, i tecnici internet, a malapena vengono pagate le bollette delle utenze e puliti i locali e i bagni....*

*Dunque, se l'evidenza dimostra che un'organizzazione "malata" si rivela malsana anche per i suoi membri (così come per gli eventuali "utenti"), e che questi,*

ammalandosi per gli eccessivi costi emotivi, finiscono a loro volta per danneggiare l'organizzazione stessa, la sua mission e la sua produttività, allora dobbiamo pensare che prendersi cura del benessere dei magistrati non sia solo un compito inerente alla tutela dei lavoratori e dei loro diritti ma diventi una *conditio sine qua non* per difendere anche il sistema giudiziario e il suo buon funzionamento.

Stando così le cose, proverò in primo luogo a “disegnare” il profilo psicologico della figura e della funzione del magistrato.

## **SULLA PSICOLOGIA DEL MAGISTRATO**

La psicologia è una disciplina giovane, potremmo dire addirittura neonata a paragone della “seniority” posseduta dal diritto. Questo è forse uno dei motivi che la mette nei confronti del diritto in una posizione subordinata e di inferiorità, a volte visibilmente intimidita dalla forza della legge e dal potere del magistrato, altre volte reattivamente presuntuosa e un po' troppo incline a dar lezioni di vita.

Il fatto poi che, mentre il diritto si propone la certezza e l'attenzione agli eventi reali, essa maneggi invece per lo più impressioni soggettive, probabilità, dubbi e sfumature, crea probabilmente un'ulteriore difficoltà di dialogo. Gli psicologi tendono a pensare che i magistrati siano rigidi e razionalisti, i magistrati a volte vivono gli psicologi come fumosi e un po' surreali. Nonostante queste difficoltà la collaborazione tra psicologia e diritto è ormai una conquista consolidata, come dimostra la creazione di una specifica disciplina-ponte chiamata “psicologia giuridica”, di cui Guglielmo Gulotta, giurista e psicologo, è stato uno dei padri fondatori.

Il mio mestiere di psicoanalista mi ha abituato a rilevare e a dar valore agli “aspetti mancanti”, al non-detto, a ciò che colpisce per la sua assenza. Ebbene, nella mia ricognizione profana in questi luoghi della psicologia giuridica – che si articola in vari settori, giudiziario, criminale, forense, legale, legislativo, rieducativo - ciò che più mi ha colpito è stato il fatto che poco o nulla vi si trovi sulla “psicologia del magistrato”, tanto del PM quanto del giudice.

Le sue funzioni più delicate – quelle che comunque sono percepite come tali dalla cultura corrente e dalla pubblica opinione, e che riguardano il giudizio, la colpa, la pena, la perdita della libertà, la reputazione – sembrerebbero quasi situarsi in uno spazio extraterritoriale rispetto alle questioni psicologiche, come se la psicologia riguardasse non la funzione giudicante bensì solo il suo oggetto e gli altri attori della vicenda giudiziaria, come se essa avesse a che fare con un “diritto puro”, come se i fattori emotivi non toccassero la mente e il cuore del magistrato nell'esercizio del suo ruolo, quando l'esperienza quotidiana dimostra invece che sono in grado di riversare su di lui grandi quantità d'ansia e di stress, di evocare pregiudizi, impulsi, forti

sentimenti, vulnerabilità e talloni d'Achille, e di rifornirlo di entusiasmi e inquietudini, ambedue egualmente capaci di interferire con l'equità e le capacità di giudizio.

La psicologia rappresenterebbe dunque essenzialmente per il magistrato uno "strumento" – sia egli in grado di usarlo direttamente o debba invece appoggiarsi alle competenze di un terzo, ad esempio un CTU – che gli serve per comprendere gli "oggetti" del proprio lavoro e per prendere delle decisioni; più difficile è invece immaginare che il giudice possa diventarne l'oggetto o che possa utilizzarla come una lente riflessiva per comprendere se stesso e il proprio comportamento nell'esercizio del proprio ruolo, ivi inclusi i suoi costi emotivi.

Accade frequentemente che si debba valutare la "capacità di stare in giudizio" di un imputato; ma cosa si sa veramente della "capacità di giudicare" dei magistrati, per non parlare della "fatica di giudicare" che grava sulle loro spalle? In che misura sono conosciuti e monitorizzati gli elementi psicologici inconsci o irrazionali che intervengono nell'influenzare l'atteggiamento del giudice, la sua capacità di ascoltare, la disponibilità a comprendere (e magari identificarsi con) le ragioni della parte lesa, quelle della comunità allargata, quelle della cultura a cui appartiene, e infine quelle dell'imputato? O forse si pensa che questi fattori siano sostanzialmente ininfluenti, e che lo scudo del diritto protegga il magistrato da tutte le interferenze; e mi riferisco non tanto alle pressioni (politiche, culturali) che può subire dall'esterno, ma a quelle che provengono dall'interno, dalla sua stessa personalità, pressioni e ansie di fronte alle quali è così facile ritrovarsi ignari, impreparati e indifesi.

Chi non ricorda quello straordinario film di Sidney Lumet, "La parola ai giurati" (1957), tutto concluso all'interno di una claustrofobica camera di consiglio dove una giuria popolare si appresta a decidere una scontata condanna alla pena di morte? e dove Henry Fonda, unico dissenziente tra i dodici giurati, riesce alla fine a far capovolgere il verdetto con un lavoro magistrato sulle incoerenze, le irrazionalità e i grossolani pregiudizi dei suoi compagni.

Sono ben note e regolamentate le situazioni "esterne" (il "legittimo sospetto", l'incompatibilità ambientale, ecc.) che rischiano di impedire ad un giudice di svolgere il proprio ruolo con equanimità e trasparenza. Che cosa sappiamo di quelle "interne" e più segrete, delle rabbie che covano vendette, delle umiliazioni che premono per una rivalse, dei rimorsi che invocano una riparazione, delle paure che sollecitano la fuga o la complicità? Che succede quando il giudice si identifica inconsciamente con la parte lesa? e se mai gli capitasse di entrare in risonanza emotiva con le "ragioni" dell'offensore? Dobbiamo pensare che spetti alla responsabilità del singolo magistrato essere consapevole di questi lati oscuri e imparare a tenerli sotto controllo? O è un problema che attiene alla formazione, al reclutamento e alla selezione? Costruiremo dei test per escludere dallo scranno le persone meno equilibrate? o faremo sdraiare tutti i giudici sul lettino dell'analista?

Inoltre per accertare i fatti il giudice utilizza di solito, come strumenti del suo giudizio, altri giudizi o meglio giudizi di altri oltre che quelli propri; si pone allora tutta una serie di questioni che attengono alla c.d. "autonomia di giudizio" del magistrato, che se su un piano cosciente e razionale riguardano questioni come la sua competenza giuridica o il principio della "terzietà", su un piano emotivo più profondo si legano ad aspetti della sua personalità, al conflitto tra dipendenza e autonomia, al dilemma fermezza/indulgenza, all'elaborazione dei fattori inconsci che sostengono stati mentali quali la fiducia, l'empatia, il senso di responsabilità, il "sentimento di giustizia".

La letteratura sul tema offre assai poco. In effetti risale al lontano '76 un volume dedicato in modo specifico alla personalità del magistrato (AA.VV. "La selezione dei magistrati: prospettive psicologiche", Giuffrè, Milano, 1976.); così è del '78 il testo di psicologia processuale di Alexander e Staub "Il delinquente, il giudice e il pubblico" (Giuffrè, Milano 1978). Pur dovendo ammettere di non aver svolto accurate ricerche bibliografiche, la mia prima impressione è che da allora questi temi non siano stati più ripresi in modo organico, almeno in Italia.

Qualche tempo fa sono state pubblicate delle "Linee Guida deontologiche per lo psicologo forense" ma mi chiedo se esistano dei "Principi ed orientamenti psicologici per il magistrato". Convegni e corsi di formazione centrati sugli aspetti psicologici riguardano per lo più altri temi come la teoria e la tecnica della perizia, l'esame del minore in caso di abuso sessuale, il metodo della Psicologia giuridica, la psicologia penitenziaria, la delinquenza minorile, e per lo più si limitano ad occuparsi della formazione o dell'aggiornamento degli psicologi giuridici, degli avvocati o degli operatori sociali e penitenziari.

La professionalità del magistrato vien per lo più ricondotta alle "capacità intellettuali", alla "preparazione tecnica del soggetto", alla sua "rispondenza a modelli deontologici", alle doti di "imparzialità, correttezza, diligenza, laboriosità e riserbo". Dunque nessun accenno alla personalità del magistrato - che anzi viene esplicitamente esclusa dalla valutazione - ma solo all'intelligenza (quella razionale peraltro, nemmeno quella emotiva), alla competenza tecnica e alla correttezza. I termini usati per indicare le qualità richieste sono molto generici e psicologicamente neutri, ispirandosi a una visione etica del comportamento e a chiare finalità di tipo deontologico-disciplinare, anziché spingersi ad esplorare per esempio le radici profonde delle condotte eticamente repressibili.

Solo Gulotta nel suo "Trattato di psicologia giudiziaria nel sistema penale" (Ed. Giuffrè, Milano 1987) dedica uno spazio più approfondito alla psicologia della funzione giudicante, esaminando tra le altre cose le variabili extra-legali della decisione giudiziale - quelle interpersonali e sociali e quelle personali inconscie -, la giustizia cosciente e la giustizia dell'inconscio, l'influenza delle dinamiche di gruppo.

Non molto di più emerge dagli ambienti accademici. Tra i vari corsi di laurea consultabili on-line fino a pochi anni fa solo nel programma del Corso di Psicopatologia Forense dell'Università di Roma La Sapienza compariva un paragrafo dedicato a "La psicologia del giudice".

Come molti magistrati anche molti medici – categoria di cui faccio parte – hanno scarsa dimestichezza con la psicologia e con la complessità della comunicazione e della relazione col paziente, argomenti studiati poco e male nel corso di laurea e poi di solito abbandonati o lasciati allo spontaneismo, con cadute in un'improvvisazione che nessuno si sognerebbe mai di applicare al proprio ambito specialistico, alla prescrizione dei farmaci o a un intervento operatorio. Per misteriose ragioni la maggioranza delle persone presume di sapere istintivamente o per conoscenza innata come si parla all'animo umano.

Io credo che ci sia un elemento in comune alle due professioni: entrambe sono confrontate con la necessità di accertare i "fatti" e con il bisogno di "certezze". L'esplorazione della mente introduce però ad un universo contrapposto a quello dei fatti e delle certezze, fatto essenzialmente di fantasie, sensazioni, dubbi, ambiguità, paradossi e fratture epistemologiche. Sulle prime l'idea (preconcetta) che tende ad imporsi è che la psicologia finisca col creare più problemi di quanti non ne sappia risolvere. Di fatto l'esperienza mostra che la psicologia tende a turbare la stabilità dei sistemi concettuali, delle ideologie, degli automatismi, del pensiero procedurale e delle buone abitudini consolidate. E istintivamente le persone si difendono, elevando muri di disinteresse e resistenze alla conoscenza e alla comprensione.

Gulotta scrive che "il diritto psicologico può costituire un modello concettuale utile per la conoscenza e l'applicazione del diritto. Come possono d'altronde giudicarsi le azioni di un uomo senza conoscerlo?" (G.Gulotta e coll. "Elementi di Psicologia Giuridica e di Diritto Psicologico", Giuffrè, Milano, 2000). E noi forse potremmo aggiungere "Come possono giudicarsi le azioni di un uomo senza che il suo giudice conosca se stesso?"

Ma conoscere se stessi non è né semplice né confortevole, e implica in primo luogo il venire a contatto con le proprie emozioni "negative", le ansie, i sensi di colpa e di inadeguatezza, le rabbie, le delusioni e i sentimenti di tristezza e di solitudine; e soprattutto con le proprie paure, che in un magistrato possono sommarsi alla fatica e allo stress rendendo la sua attività gravata da una più o meno ricorrente paura di giudicare.

## **LA PAURA DI GIUDICARE**

Non essendo un magistrato non credo di poter capire veramente la natura della paura di giudicare, anche se una passata esperienza formativa con un gruppo di giudici (magistrati del tribunale per i minorenni, giudici tutelari, magistrati della Procura) mi

ha messo per qualche tempo a contatto con il peculiare mondo emotivo di chi svolge l'attività giurisdizionale.

La prima cosa che emerge è un dato apparentemente banale: l'attività di giudicare è ansiogena. Come ogni genere di lavoro, verrebbe da dire, perché dopo tutto in qualunque lavoro si verifica una confluenza di ansie generiche, come quella di sbagliare e di essere rimproverati dai superiori o criticati dai colleghi, quelle connesse con i sensi di colpa o di inadeguatezza, le invidie, gelosie e rivalità, i conflitti tra lavoro e vita privata, ecc.

Ma è facile intuire che un lavoro che non è proprio "come tanti altri" comporti carichi e costi emotivi del tutto peculiari, in qualche misura intrinseci alla stessa funzione del giudizio e peraltro accentuati dalle interferenze e dalle conflittualità che negli ultimi anni hanno contrapposto il potere giudiziario e quello esecutivo, con il concorso del comportamento adottato dalla classe politica nel suo insieme e dal circuito mediatico.

Da profano e inesperto del settore azzarderei l'ipotesi che la funzione del "giudicare" implichi essenzialmente i seguenti **processi cognitivi ed emotivi**:

- conoscere i fatti e interpretarli (poiché non sempre i fatti parlano da sé)
- valutare il valore, il significato, le conseguenze e le responsabilità dei comportamenti
- considerare l'influenza degli assunti culturali, dei pregiudizi, degli interessi e dei sentimenti in gioco
- confrontare il quadro ottenuto con i criteri stabiliti per il giudizio (in questo caso le norme di legge)
- prendere una decisione, motivarla e comunicarla

L'esperienza formativa che ho condiviso con vari gruppi di magistrati mi ha fatto scoprire l'acqua calda, cioè che le attività giurisdizionali non sono tutte uguali. Pur sotto uno stesso ombrello di filosofia giuridica (ad es. il principio dell'obbligatorietà dell'azione penale) convivono pratiche e soprattutto ambiti decisionali molto diversi. È di immediata evidenza che laddove esista maggiore discrezionalità (come ad es. nella giustizia minorile), tanto maggiori sono le ansie in gioco. Un altro importante fattore ansiogeno è implicito nelle indagini e nei giudizi che riguardano persone potenti o rilevanti interessi politici ed economici.

La paura di sbagliare, inseparabile da tutte le attività che comportano decisioni, è in questo caso spinta all'estremo dall'idea di suscitare l'ostilità o l'inimicizia di persone e ambienti che possono rivelarsi estremamente pericolosi o vendicativi. In questo senso possiamo pensare che la paura delle conseguenze del proprio giudizio potrebbe influenzare, soprattutto se inconscia, la libertà e l'indipendenza emotiva del magistrato. Accanto alla paura operano probabilmente altri fattori psicologici più complessi, antipatie e ambivalenze, suggestionabilità e arroganze, conformismi e

tentazioni di onnipotenza, invidie e sensi di colpa; fattori non molto diversi da quelli che turbano costantemente l'operare dei miei colleghi medici.

Certo, i pericoli psicologici non sono pochi, e il terribile potere di giudicare ha la sua contropartita in grandi e a volte tormentose responsabilità. Proteggere dalla paura la funzione giudicante per quanto possibile e ragionevole (con l'azione penale obbligatoria, con la riduzione della discrezionalità, con l'autonomia, forse anche con una selezione più accurata delle persone e soprattutto con dei momenti di supporto individuale e di gruppo) diventerebbe allora un modo per tutelare non solo i magistrati ma la giustizia in senso lato.

### **LAVORO DI GRUPPO E GESTIONE DELLO STRESS, DEL CONFLITTO E DELL'ERRORE**

La giustizia nel nostro Paese sta da tempo attraversando continui cambiamenti legislativi e organizzativi che hanno messo a dura prova la professionalità e il benessere dei magistrati. Per ridurre lo stress e gestire l'ansia prevedibili a seguito di qualsiasi cambiamento organizzativo uno strumento necessario - anche se non sempre sufficiente - è il **gruppo di lavoro**, che occorre sia dotato di un'adeguata esperienza formativa e munito di una leadership appropriata.

In sintesi potremmo dire che le funzioni basilari del gruppo di lavoro sono sostanzialmente due:

- a) quella di svolgere il **compito pratico** per cui è stato costituito
- b) quella di gestire la **vita emotiva** del gruppo in modo tale da favorire la **cooperazione** tra i membri.

Per far funzionare un gruppo di lavoro occorre dunque imparare a **gestire gli aspetti emotivo-relazionali** ad esso correlati e i vari potenziali **conflitti "strutturali" e "funzionali" legati all'eterogeneità del gruppo**. I gruppi di lavoro per lo più sono eterogenei e spesso multiprofessionali: le molte **differenze** che li abitano (di genere, di età, di anzianità, di competenza, di ruolo, ecc.) sono potenzialmente una risorsa preziosa ma a patto che vengano adeguatamente gestite, altrimenti si trasformano in conflitti o in alleanze controproducenti.

Macchina straordinaria per svolgere un lavoro, il gruppo è anche sede di **tensioni conflittuali** non solo tra le persone ma anche tra le culture che lo attraversano; i più tipici conflitti (e le rispettive soluzioni) sono quelli

1. **tra identità e appartenenza [→ integrazione individuo-gruppo]**
2. **tra dipendenza e autonomia [→ inter-dipendenza]**
3. **tra autorità e responsabilità [→ gestione dell'errore e della colpa]**

Il gruppo funziona bene quando queste tensioni sono riconosciute e affrontate in modo **da consentire un equilibrato confronto invece di alimentare scontri distruttivi**

**o conflittualità croniche.** In questo processo un ruolo cruciale è rappresentato dalla **leadership**.

Prima di tutto occorre riconoscere che il funzionamento di un'organizzazione – la sua efficienza e la sua efficacia<sup>1</sup> – hanno un **costo emotivo**, che la cultura organizzativa chiama **stress** mentre la psicologia sociale preferisce chiamarlo **ansia**, ma sia lo stress che l'ansia sono alla base del **malessere organizzativo**, una condizione di **sofferenza che danneggia tanto le persone quanto la stessa organizzazione**, per il semplice fatto che **chi sta male lavora male**.

Dunque l'**inefficienza** come il mancato raggiungimento degli obiettivi stabiliti hanno delle profonde basi emozionali che possono essere descritte come l'incrocio tra

- **ansia**
- **rischio**
- **errore**
- **responsabilità**
- **colpa (e vergogna)**

Partendo dall'ansia, occorre intanto riconoscere che si tratta di un'emozione "normale" e che non tutte le ansie sono patologiche o disfunzionali. La normalità dell'ansia dipende prima di tutto dalla sua funzione innata di **segnale di pericolo** o **indicatore di conflitto** e di attivatore di risposte adattative e protettive, ma anche da una sua specifica **funzione "culturale"**. L'ansia è infatti anche **il segno e la misura dell'importanza** che una cosa, una persona, un oggetto sociale rivestono per l'individuo o per la collettività, ed è quindi **espressione di attenzione** o di una preoccupazione. Essa denota anche i **sistemi di interessi in gioco** e le **gerarchie di valori** su cui si regge la convivenza in quel determinato gruppo sociale o il funzionamento di una data istituzione.

Ansie e paure dunque sono cruciali, adattative, utili per la **sopravvivenza**, tanto dell'individuo quanto del gruppo ed anche della società. Anzi, il problema sorge proprio quando non si è sufficientemente preoccupati e si abbassa la guardia, ad es. di fronte all'illegalità diffusa, al degrado progressivo dell'ambiente, alle crescenti derive dispotiche o a quelle anarco-individualistiche.

E tuttavia ansie e paure sono anche **emozioni penose**, a volte così devastanti per la mente (come nel caso di un attacco di panico) e per il corpo (come nello stress prolungato), da richiedere dei **dispositivi di protezione** per poter essere tollerate.

---

<sup>1</sup>L'**efficacia** è la capacità di raggiungere un determinato obiettivo, mentre l'**efficienza** è la capacità di raggiungerlo con il minimo di scarto, di spesa, di sforzo, di risorse e di tempo impiegati. La dimensione finanziaria dell'efficienza, nel senso del contenimento dei **costi materiali**, si chiama **economicità**

Alcuni di questi dispositivi sono concreti e razionali come le leggi, la pubblica sicurezza, il welfare, mentre altri sono soggettivi e irrazionali e spesso anche controproducenti: sono le cosiddette “**difese psicologiche**”, quelle individuali come la rimozione, che può farci dimenticare un ricordo penoso o un compito sgradevole, e quelle collettive come le teorie negazioniste sul Covid che postulando una “dittatura sanitaria” allontanano se non il virus almeno la paura del contagio.

Sono molte le ansie e le emozioni implicate nell'inefficienza. Eccone un elenco sommario:

- **ansia prestazionale** (errore, insuccesso, inferiorità);
- **colpa, inutilità, impotenza**;
- **vergogna** per la rivelazione dell'errore o dell'incapacità ("ferite" narcisistiche);
- **rivalità e competizione** (ansie e ostilità legate al confronto);
- **invidia e gelosia** (sabotaggio, denigrazione, rifiuto di collaborare);
- **arroganza** (incapacità di chiedere aiuto o di delegare);
- **paura** delle critiche, dei rimproveri, delle sanzioni, delle vendette;
- **ambivalenza o ribellione verso l'autorità**;
- **confusione tra lavoro e vita privata**

Un ambito specifico generatore di ansie e stress ha a che fare con le situazioni di **rischio** ed **errore, colpa** e **responsabilità**. Dalla prospettiva della psicologia sociale, che è molto diversa da quella del diritto o da quella medico-legale,

- **Non tutti i rischi sono reali** (ma i rischi immaginari non sono meno rilevanti)
- **Non tutti gli incidenti/insuccessi sono errori**: esistono **eventi avversi e imprevisti** che non dipendono da un errore umano
- **Non tutti gli errori sono una responsabilità** di chi sbaglia: esistono errori
  - inevitabili
  - imprevedibili o inconcepibili
  - invisibili, non valutabili o non misurabili
  - ritenuti trascurabili (“nugae”, come i “reati bagatellari”)
  - determinati da fattori esterni

Anche la **colpa** e la **responsabilità** si declinano diversamente se esaminate sotto un profilo psicologico, che può rivelare come **non tutte le responsabilità siano colpe** (essendo soggettivamente variabile o relativa la "responsabilità psicologica" di stati mentali che sostanziano la “colpa giuridica” come l'inconsapevolezza, l'ignoranza, l'imprudenza, l'imperizia, persino l'inosservanza di leggi e regolamenti) e come **non tutte le responsabilità e le colpe siano individuali**, potendo in effetti configurarsi nei termini di responsabilità collettive o di responsabilità di sistema.

Il “**mito dell’efficienza**”, che prevale in quasi tutte le culture organizzative, tende a consegnare ogni forma di inefficienza o di disfunzione al biasimo e alla colpa. È la **Blaming culture**, la **cultura del biasimo**, che

- non accetta l’errore “incolpevole” (assunto dell’**infallibilità** virtuale)
- nega le responsabilità del contesto e del sistema organizzativo (assunto della **responsabilità esclusiva dell’individuo**)
- investe tutte le energie nella **ricerca del colpevole o del capro espiatorio** (caccia alle streghe - “*finger pointing*”) e nella sua sanzione
- sottrae energie e risorse alla ricerca di correttivi e di soluzioni (**aggravamento dell’errore e delle sue conseguenze**)
- distoglie l’attenzione dallo studio delle dinamiche che hanno portato all’errore (**ostacolo all’apprendimento** dall’errore e sua fatale reiterazione)

Ma il vero frutto avvelenato della cultura del biasimo è la creazione di un clima di **paranoia organizzativa**. Le **organizzazioni paranoide** sono caratterizzate

- da **sfiducia** e diffidenza
- dalla paura della **persecuzione**
- dalla **fuga dalle responsabilità**
- dalla **proiezione della colpa** (sul capro espiatorio o sul nemico esterno)
- dall’ossessione dei **controlli** e degli adempimenti formali (**deriva burocratica**)
- da maldicenza, invidia e **denigrazione** reciproca
- da condotte di **evitamento, omertà e collusione**
- da livelli elevati di **stress lavorativo** (malessere, burnout, mobbing)
- da un **aumento degli errori e degli incidenti**

e in definitiva da una complessiva rilevante **inefficienza**, le cui ricadute principali sono l’allungamento dei tempi e la creazione di colli di bottiglia, l’ambiguità o l’imprecisione nelle decisioni, la distorsione della comunicazione, un sentimento diffuso di irresponsabilità e un aumento della conflittualità. Le conseguenze più evidenti di questa condizione sono il **malessere** delle persone, la **dilatazione dei costi** e il **vulnus all’immagine** ed al prestigio sociale dell’istituzione.

Al contrario della cultura del biasimo, la **cultura dell’“apprendimento organizzativo”** privilegia

- la **prevenzione e la gestione razionale dell’errore** (*near miss*, eventi sentinella, risk management, equilibrio tra controllo e supporto, studio delle dinamiche di processo)
- il **trattamento moderato delle responsabilità personali** (ricercando un equilibrio tra consapevolezza, responsabilità e sanzione)
- il **riconoscimento della parte giocata dall’organizzazione** (induzione all’errore, mancata prevenzione/protezione, riduzione delle risorse, domanda eccessiva o incoerente, enfasi sulle responsabilità dell’individuo)
- la **condivisione di conoscenze** e la **cooperazione** per l’obiettivo comune

Dal quadro delineato emerge la necessità che i magistrati - non diversamente dai manager, dai sanitari e dalla maggior parte dei professionisti - si dotino, oltre che delle competenze specifiche di tipo tecnico, di **“competenze ulteriori”**, di tipo sia psicologico che organizzativo:

- a) **competenze emotive;**
- b) **competenze relazionali;**
- c) **competenze comunicative;**
- d) **competenze gestionali.**

## **LA CURA**

Come curare l'ansia e lo stress quando superano le soglie di sopportazione e minano sia la salute delle persone sia l'efficienza organizzativa?

Ci sono ovviamente modalità individuali d'aiuto, che vanno dalla prescrizione di farmaci alla psicoterapia e al counselling, ma se il nucleo malato è annidato nell'organizzazione occorrono anche dispositivi collettivi, come i “gruppi di supporto tra pari”, e soprattutto un cambiamento nelle culture organizzative e nella gestione di fattori critici quali il carico di lavoro, il tempo e il conflitto.

La prima cosa da fare è individuare **modalità di lavoro e di gestione degli obiettivi e delle risorse**, materiali ed umane, individuali e dell'ufficio nel suo complesso, che siano in grado di evitare o di contenere il sovraccarico lavorativo, l'eccessivo logoramento, le frustrazioni ripetute, la conflittualità cronica, l'insicurezza, le tecniche poco efficaci o sovradimensionate rispetto a finalità più realistiche e perseguibili nel caso concreto. **Aspettarsi troppo e doversi poi accontentare e ridimensionare genera uno stress inutile ed evitabile.**

Occorre poi creare e mantenere nei contesti di lavoro **culture organizzative** basate non solo sull'osservanza delle norme e delle procedure ma anche sull'**attenzione** e sull'**ascolto**, oltre che sulla **gestione dei tempi e delle priorità**, culture che siano meno inclini alla ricerca delle colpe (la “blaming culture”) e più capaci di promuovere **apprendimento cooperativo e sviluppo**. In questo senso un buon farmaco potrebbe essere la filosofia gestionale di matrice USA nota come **“slack management”**, ossia la programmazione e gestione degli “spazi morti”

Il suo slogan recita “Se per portare a termine un lavoro ti servono 4 ore, prevedine e impiegane 5 se no ne consumerai 6”. L’“ora in più” serve a 3 scopi:

- **“fermarsi a pensare”** a quello che si è fatto e a quello che si deve fare;
- **guardarsi intorno e “vedere gli altri”**, ossia quello che fanno, il loro lavoro e le interazioni con il nostro, ma anche come stanno, se occorre aiutandoli o viceversa chiedendo il loro aiuto;
- **“tirare il fiato”** e recuperare le energie consumate

In questo modello di gestione le pause non sono tempo perso o un lusso, sono “lavoro”, ma devono essere programmate altrimenti non si riesce a ritagliarle e devono essere difese se no è facile rimuoverle (anche da parte dagli interessati) per continuare con la routine o fare spazio a presunte emergenze. E non si tratta di un elogio della lentezza: si può, anzi spesso si deve andare veloci, ma per pensare è necessario potersi fermare. Prevedere gli “*slack*”, gli “spazi morti”, come quelli tra i denti di due ingranaggi che ne permettono il movimento, vuol dire **prevenire gli errori, i conflitti evitabili e lo stress non necessario**; vuol dire **promuovere nello stesso tempo velocità e qualità, efficienza e benessere organizzativo**.

## GESTIONE DEL CONFLITTO

Nel mondo delle organizzazioni per dialogare o negoziare con altri sistemi o sottosistemi o gruppi organizzativi è necessario prepararsi a gestire adeguatamente e possibilmente a risolvere gli inevitabili conflitti.

Occorrono quindi essenzialmente:

- a) una ***cultura del conflitto***, che ne riconosca l’esistenza come processo naturale nelle relazioni umane, che dunque non lo neghi ma nemmeno lo demonizzi, e che operi per renderlo sostenibile, governabile e se possibile creativo;
- b) una ***teoria del conflitto***, che ne esplori le radici sociali, visibili e razionali, così come quelle soggettive, profonde, inconsce e irrazionali;
- c) un ***dispositivo istituzionale per la gestione dei conflitti***, che operando dall’interno (negoiazione) o dall’esterno grazie all’intervento di “terze parti” (mediazione, arbitrato) persegua dovunque possibile una soluzione di tipo “*win-win*”, dove tutte le parti ottengano un sia pure parziale vantaggio

L’assenza di una cultura del conflitto fa sì che questo si occulti, decorra carsicamente sotto la superficie e cronicizzi o erompa distruttivamente all’improvviso. Sul piano emozionale il conflitto finirà con l’essere gestito in termini totalmente inconsci e con modalità fai-da-te per opera delle difese sociali disponibili nell’organizzazione (es. ricerca dei capri espiatori, paranoia istituzionale, burocratizzazione, burnout, delega verso l’alto) oltre a quelle individuali.

L’assenza di una teoria del conflitto autorizza strategie improvvisate, incompetenti o buoniste, che salvano i buoni principi corretti e i buoni sentimenti a spese del destino effettivo degli individui e delle istituzioni.

L’assenza di un dispositivo di *conflict management* lascia i conflitti - evidenti o nascosti - sostanzialmente irrisolti, e tende ad esportarli (evacuarli) sia orizzontalmente su altri gruppi (conflitti tra settori) sia verticalmente verso l’alto (denigrazione dell’autorità e della leadership) o verso il basso (microconflittualità endemica nei gruppi di lavoro sulla front-line). In particolare i conflitti irrisolti al vertice istituzionale, ai livelli della *mission* e dei valori o a quelli delle relazioni tra agenzie e organizzazioni, tendono a scaricarsi sui livelli operativi sottostanti, che inconsciamente li assumono e li mettono

in atto come guerre di religione tra pratiche o filosofie di lavoro, tensioni e rivalità interprofessionali o intergruppi, scontri interpersonali e persino conflitti intrapsichici, cioè sviluppi nevrotici.

Il tempo ha visto succedersi differenti modelli di approccio al conflitto e varie scuole di pensiero. E' prevalso in un primo tempo (ma è tuttora molto popolare) il metodo della **“risoluzione del conflitto”** (conflict resolution), centrata sul concetto-chiave dei bisogni delle parti in gioco e sull'idea che si possa giungere a chiudere definitivamente o almeno a depotenziare un conflitto, usando varie tecniche comunicative e comportamentali in modo un po' meccanico e rigido.

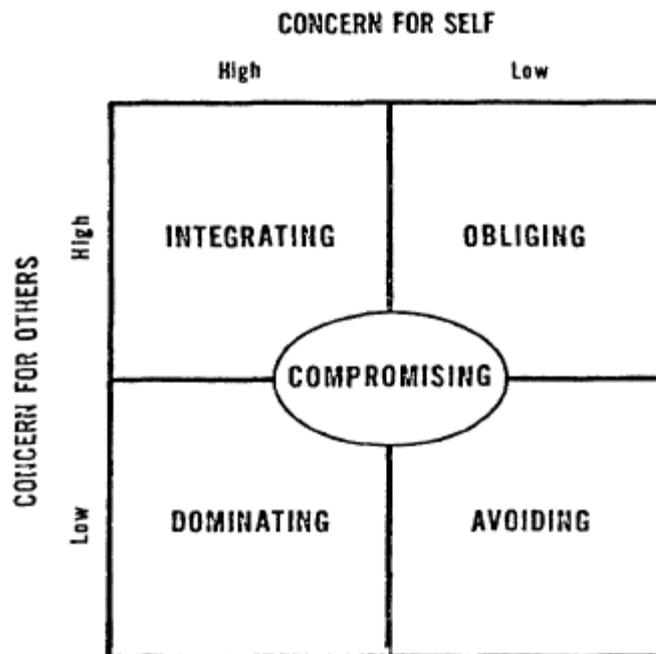
Negli ultimi due decenni si è affermata – anche per le sue efficaci applicazioni al mondo delle imprese e delle trattative d'affari - una scuola alternativa, detta della **“gestione del conflitto”** (conflict management), centrata sui concetti di potere, controlli e valori e sulla presenza di dinamiche che possono orientare il conflitto verso soluzioni pensate e controllate dall'esterno rispetto alle parti coinvolte.

Infine una terza e più recente scuola, che fa capo a Johan Galtung, preferisce parlare di **“trasformazione non-violenta del conflitto”**, mettendone in evidenza più che le soluzioni definitive e statiche, la natura relazionale prettamente dinamica, provvisoria ed eternamente mutevole. (Galtung 2006) Le sue applicazioni – che non vanno confuse con forme di pacifismo “ingenuo” - si adattano particolarmente ai conflitti politici e sociali.

**Il conflitto non si risolve quasi mai completamente**, si può però il più delle volte gestirlo; la gestione del conflitto implica alcune tappe obbligate:

- riconoscerlo
- accettarne l'inevitabilità
- accettarne le componenti di dolore, di ansia, di umiliazione e di paura
- affrontarlo con le parole (approccio dialogico e “non-violento”)
- distinguere gli aspetti personali (di relazione) da quelli concreti (di contenuto)
- riconoscere il proprio personale contributo al conflitto (posizione depressiva, non-ricorso all'idea del “nemico”)
- riconoscere accanto alle proprie ragioni quelle dell'interlocutore
- negoziare – con o senza l'aiuto di una “terza parte” – il punto di incontro sostenibile tra le ragioni proprie e quelle altrui
- rinunciare all'illusione di “vincere tutto”
- riconoscere che il conflitto non può essere completamente risolto, che la pace è uno stato transitorio e che le intese e gli equilibri raggiunti possono in ogni momento essere rimessi in discussione

## Stili di gestione del conflitto (Rahim 1985, *Human Relations* 1985; 38; 81)



**Fig. 1.** A two-dimensional model of styles handling interpersonal conflicts.

Rahim esamina i diversi stili di gestione dei conflitti interpersonali utilizzando un diagramma (cfr. fig. 1) che li esplora a partire da due dimensioni: la preoccupazione per se stessi (e per le proprie ragioni) e la preoccupazione per gli altri. Le combinazioni di gradi alti o bassi di queste due dimensioni individuano cinque stili differenti:

1. *Integrativo* (alta preoccupazione per sé e per gli altri): implica apertura, creatività, scambio di informazioni e considerazione delle differenze per cercare soluzioni efficaci accettabili per entrambe le parti. Molto utile quando i problemi sono complessi, questo stile è adatto a gestire questioni strategiche e problemi a lungo termine, ma richiede molto tempo, pazienza e competenza.
2. *Condiscendente* (bassa preoccupazione per sé stessi ed elevata per gli altri): è associato con la minimizzazione delle differenze e l'enfasi sugli aspetti comuni per trovare una soluzione che vada incontro agli interessi dell'altra parte. E' uno stile utile quando si ritiene di aver torto o quando il problema appare molto più importante per l'altro. Può essere usato come una strategia di scambio quando si valuta che rinunciare a qualcosa possa indurre poi l'altra parte a fare delle concessioni.
3. *Dominante* (alta preoccupazione per sé stessi e scarsa per gli altri): identificato con la posizione "win-lose", consiste nel far di tutto per far prevalere i propri obiettivi ignorando i bisogni e le aspettative dell'altra parte. Stile per lo più inappropriato, può tuttavia essere utile quando le questioni in gioco sono poco importanti o quando si richiedono decisioni rapide o impopolari.

4. *Evitante* (bassa preoccupazione per sé stessi e per gli altri): associato con la tendenza a ritirarsi o ad aggirare gli ostacoli, questo stile può essere utile quando i problemi sono di tipo tattico o di scarso rilievo o quando i potenziali effetti negativi del confronto con l'altra parte superano largamente i benefici derivanti dalla soluzione del conflitto.

5. *Compromissorio* (posizione intermedia rispetto alle preoccupazioni per sé e per gli altri): implica una relazione di dare-avere e una posizione "win-win", dove ciascuno rinuncia a qualcosa per ottenere una soluzione reciprocamente accettabile. È utile quando gli obiettivi delle due parti si escludono a vicenda o quando le parti hanno un eguale potere; appropriato alle situazioni strategiche, questo stile diventa inefficace quando se ne faccia ricorso con troppa frequenza.

Il punto cruciale di questo modello è che non esiste uno stile giusto o migliore degli altri: ogni stile può essere quello appropriato in una data situazione, ma se questa cambia un altro stile può rivelarsi più efficace. In generale lo stile integrativo e in qualche misura quello compromissorio sono indicati nelle questioni strategiche e nei contesti complessi, mentre gli altri sono adatti a gestire problemi tattici e le piccole conflittualità quotidiane. Una buona organizzazione li prevede tutti e include persone che sanno adottare quelli appropriati quando la situazione lo richiede.