



Ministero della Giustizia

DIPARTIMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE PENITENZIARIA

UFFICIO V

PROVVEDITORATO REGIONALE PER LA SICILIA

UFFICIO DEL PERSONALE E DELLA FORMAZIONE

**Ricerca-intervento e ciclo di formazione
sul fenomeno del *burnout* nel
Corpo della Polizia Penitenziaria**

Rapporto di ricerca

di

**Debora Fimiani, Maurizio Giambalvo, Simone Lucido
(Next - Nuove Energie per il Territorio)**

Palermo - 2007

Indice

1	Presupposti teorico-metodologici dell'intervento.....	4
1.1	Premessa.....	4
1.2	La prospettiva del burnout e dello stress.....	6
1.3	Alcuni approcci al benessere organizzativo	9
1.4	La nostra ipotesi	14
2.	La co-progettazione della seconda edizione dell'intervento e i suoi esiti.....	18
2.1	Modalità dell'intervento.....	18
2.2	L'individuazione delle sedi d'intervento.....	19
2.3	La ricerca nei due istituti già coinvolti nella prima edizione.....	22
2.4	La ricerca nei quattro nuovi istituti.....	23
2.5	Lo start up del percorso.....	24
2.6	Alcuni dati riassuntivi.....	26
3.	Il percorso di ricerca: elementi emergenti.....	27
3.0	Cenni sul metodo.....	27
3.1	Comunicazione.....	28
3.2	Spazi e tempi della comunicazione.....	30
3.3	Stile di lavoro, norme e regolamenti.....	32
3.4	Posti di servizio.....	36
3.5	Valutazione e organizzazione.....	39
3.6	Rapporti con le altre figure professionali.....	42
3.7	Rapporto con la società.....	51
3.8	Sapere professionale.....	54
4.	Il momento della restituzione.....	57
4.1	Dall'indagine esplorativa alle ipotesi per la formazione: metodo e strumenti, vincoli e possibilità.....	57
4.2	Temi e contenuti principali della restituzione. Complessità del ruolo: doppio vincolo, doppio discorso e ignoranza multipla	58
4.3	L'individuazione dei nodi cruciali per l'azione formativa: riconoscimento e valorizzazione delle competenze.....	65
5.	Il percorso di formazione	67
5.1	L'ipotesi formativa.....	67
5.2	Struttura e articolazione del percorso formativo.....	74
5.2.1	I workshop formativi nei sei istituti.....	75

5.2.2 Le giornate di formazione a S. Pietro Clarenza: disseminazione e aggiornamento.....	83
6. Osservazioni conclusive.....	88
Riferimenti bibliografici.....	95

1 Presupposti teorico-metodologici dell'intervento

1.1 Premessa

Un'importante tendenza negli ultimi anni riguarda le trasformazioni che i servizi e le istituzioni deputate alla cura, alla educazione, alla sicurezza sociale stanno elaborando per rispondere a inediti scenari di complessità sociale. La mobilità delle persone, la frammentazione sociale, lo squilibrio nella distribuzione delle risorse, la diminuzione delle risorse per i servizi generano nuove dinamiche sociali. I servizi si misurano con nuove istanze anche in relazione alla minore o maggiore visibilità dei problemi nella percezione sociale, aumentano le richieste da parte dei cittadini nei confronti dei servizi e le attese di risoluzione dei problemi e/o la loro eliminazione¹.

Al mutato contesto esterno corrisponde, sul fronte interno, la necessità di modificare il bagaglio delle competenze richieste agli operatori (ad esempio la capacità di sviluppare reti di relazioni o di condividere conoscenze, di pensare in logica sistemica) ed anche di ricercare nuove professionalità specialistiche ad alta qualificazione professionale².

In tale scenario, la vita delle organizzazioni diviene più complessa: i processi decisionali diventano più articolati e la stessa identificazione degli *stakeholders interni ed esterni* risulta di difficile definizione *a priori*, si accentuano le sensazioni di difficoltà da parte di coloro che nei servizi operano quotidianamente. Più in generale, sembra diventare centrale l'esigenza di nuove modalità di gestione nelle organizzazioni.

Per quel che riguarda il settore pubblico l'attenzione da parte dei dirigenti e dei vertici istituzionali in questi anni si è concentrata sull'adeguamento di alcuni meccanismi normativi e contrattuali. Il nuovo sistema di inquadramento professionale ha in parte permesso di muovere posizioni di lavoro bloccate e di migliorare la flessibilità dei ruoli organizzativi. I cambiamenti effettuati hanno permesso di introdurre nuove competenze, di aumentare i margini di autonomia nella gestione del personale ma l'approccio utilizzato per affrontare le esigenze sopra descritte ha più riguardato il "che cosa fare" piuttosto che il "come" con il rischio di

¹ Cfr. F. Olivetti Manoukian, *Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, il Mulino, Bologna 1998.

² Cfr. F. de Coninck, *Travail intégré. Société éclatée*, Presses Universitaires de France, Paris 1995.

non sviluppare competenze o generare competenze precarie non capitalizzabili in futuro, di stabilire condizioni critiche nella gestione delle organizzazioni.

L'introduzione di sistemi valutativi e di percorsi formativi di aggiornamento possono essere menzionati fra le tipologie di interventi volti alla gestione del cambiamento piuttosto che all'elaborazione di strategie di lungo termine.

I sistemi di valutazione, anche se tecnicamente molto raffinati e presentati con grande enfasi, hanno non sempre prodotto i miglioramenti attesi e, in molti contesti organizzativi, hanno, al contrario, indotto sfiducia e un peggioramento del clima nei luoghi di lavoro.³

Per ciò che concerne gli interventi formativi è possibile ritrovare le stesse contraddizioni: la maggioranza delle iniziative formative rivolte ai dipendenti pubblici ha le caratteristiche della formazione intesa come travaso di saperi (quasi sempre in termini di aggiornamento normativo) o come svelamento (da parte dell'esperto) di alcuni aspetti del contesto operativo; qualche iniziativa è stata effettuata nella direzione del "saper fare", ma raramente si è investito nella prospettiva di una formazione come costruzione di rappresentazioni e come co-costruzione di processi di conoscenza⁴.

Le iniziative che denotano una maggiore attenzione alle condizioni in cui versano gli operatori e l'interesse per le loro condizioni psicologiche ci sembrano, dunque, rappresentare un significativo elemento di novità nel panorama di questi ultimi anni. In questa prospettiva va inquadrata l'esperienza biennale di ricerca-azione sul burnout della polizia penitenziaria da noi condotta nell'ambito di alcuni istituti penitenziari siciliani su mandato ed iniziativa del Provveditorato Regionale dell'Amministrazione Penitenziaria della Sicilia che ci accingiamo a descrivere nelle sue linee essenziali*.

³ Va aggiunto che in molti casi, il processo di aziendalizzazione che ha investito i servizi pubblici e privati in Italia ha spinto ad una interpretazione delle funzioni di valutazione dei risultati esclusivamente in termini di efficacia quantitativa ed efficienza economica. In tali contesti la mission dei servizi è stata salvaguardata non dalla cura prestata dagli organi competenti ma dalla scelta degli operatori di sostenere i costi delle supervisioni esterne per accompagnare il lavoro di équipe.

⁴ Orsenigo A., *Formazione risorsa critica nella nostra società*, in "Spunti. Semestrale per la ricerca e l'azione nelle organizzazioni", Ottobre 2005, anno VI, n° 8, pp. 7-8.

* La ricerca della quale, nelle pagine che seguono, riassumiamo alcuni risultati, non avrebbe potuto realizzarsi senza il sostegno e la fiducia accordataci dalla dr.ssa Gandolfa Trabunella (Capo dell'Ufficio del Personale e della Formazione del PRAP - Sicilia); grazie alla sua costante attenzione, alla sua disponibilità alla discussione e al confronto, si sono realizzate le condizioni migliori per il nostro ingresso negli istituti; un ringraziamento sentiamo di esprimerlo anche nei confronti del dott. Ignazio Capizzi, che nella sua funzione di referente interno della ricerca ne ha seguito le differenti fasi; sia nella prima che nella seconda edizione del progetto abbiamo potuto godere della cortese disponibilità di Giancarlo

1.2 La prospettiva del burnout e dello stress

Con il ricorso al paradigma del *burnout* si cerca di capire come le persone, individualmente, reagiscano rispondendo ad ambienti di lavoro da loro percepiti come fonte di stress. Il *burnout* è generalmente definito come una risposta estrema, sulla base di differenze individuali che danno luogo a reazioni più o meno efficaci, ad un ambiente lavorativo eccessivamente esigente soprattutto dal punto di vista emotivo: l'individuo subisce un progressivo esaurimento psico-fisico sperimentando un'incapacità di continuare a lavorare. I fattori associati al *burnout* sono infatti esaurimento (stanchezza fisica e psichica accompagnata dalla sensazione di svuotamento), cinismo (atteggiamento negativo e distacco verso l'attività lavorativa) e riduzione dell'autoefficacia (sensazione di propria incompetenza professionale)⁵. Al contrario, la capacità dell'individuo di resistere alle pressioni ed alle richieste stressanti dei contesti mantenendo uno stato di salute buono viene definita con la nozione di "*hardiness*".

Tradizionalmente anche quando si parla di stress ci si riferisce ad un fenomeno soggettivo, a come ognuno percepisce e reagisce a possibili *stressors*, situazioni percepite potenzialmente stressanti in maniera diversa a seconda della propria storia individuale e della propria personalità.

A partire da queste definizioni della letteratura di riferimento ci pare, a nostro avviso, importante riportare alcune osservazioni relative all'impatto nell'utilizzo del paradigma del *burnout* nell'esperienza da noi condotta.

Abbiamo potuto infatti notare, nel corso delle presentazioni dell'attività di ricerca ai direttori, ai comandanti ai gruppi di poliziotti ma anche ad altro personale (educatori, infermieri, psichiatri, psicologi ecc.) che il termine *burnout* evoca quasi automaticamente l'idea che la persona versi in una condizione di disagio psicologico grave, che abbia problemi personali. Il termine *burnout* sembra dunque avere una connotazione altamente stigmatizzante ed etichettante.

Cavallaro dell'Ufficio degli Educatori dell'O.P.G. di Barcellona P.G. e del Direttore dott. Nunziante Rosania. L'ispettore Marcello Coppa ci ha aiutato mettendo a nostra disposizione oltre che la sue competenze professionali, da noi ampiamente sfruttate, anche le sue capacità relazionali che, soprattutto nelle giornate di formazione a San Pietro Clarenza, si sono rivelate un valore aggiunto al servizio del progetto. Infine, un ringraziamento, se possibile ancora più sentito, va alle persone - soprattutto ai membri del Corpo della Polizia Penitenziaria - che hanno accettato di incontrarci e che con la loro disponibilità hanno reso possibile la realizzazione della ricerca.

⁵ Maslach C., Leiter M.P., *Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro*, Erickson, Trento 2000.

A partire da queste considerazioni, già nel corso della prima edizione dell'intervento, ci siamo posti il problema di quale potesse essere l'impatto sugli ambienti di lavoro degli istituti di una selezione del personale effettuata dai direttori o dai comandanti per individuare il personale da includere nell'intervento sul *burnout*⁶. Alla luce di queste considerazioni il nostro obiettivo era principalmente di evitare possibili effetti *boomerang*: il rischio di esporre una parte del personale alla stigmatizzazione, di amplificare la percezione negativa nei confronti di alcuni colleghi, di concorrere a modificare in termini ulteriormente negativi l'autorappresentazione da parte delle persone individuate e, più in generale, di accrescere sensazioni spiacevoli nei confronti dell'ambiente di lavoro. Ci è dunque sembrato sensato evitare quanto più possibile il ricorso alla definizione di *burnout* durante la realizzazione dei focus group o delle interviste con il personale di polizia. Tale accorgimento non ha avuto una funzione meramente strumentale ma è stato definito - già in sede di co-progettazione, come indicatore significativo per la definizione del contesto dell'intervento.

Il viraggio dalla centratura sul tema *burnout* al benessere organizzativo o al miglioramento organizzativo non è però dipeso esclusivamente da queste osservazioni.

Numerosi sono infatti i limiti derivanti dall'approccio al *burnout* inteso prevalentemente come comportamento e/o risposta da parte del singolo individuo attestati dalla più recente letteratura: perlopiù, gli approcci di ricerca al *burnout* come fenomeno prevalentemente individuale si sono spesso rivelati inadeguati alla comprensione di molti aspetti significativi del fenomeno.

Più recentemente si è iniziato a porre l'attenzione anche su fattori organizzativi in termini di possibili fonti di alti o bassi livelli di *burnout*. A tal riguardo si è riscontrato, per esempio, che il *burnout* risulterebbe più una qualità del gruppo di lavoro che del singolo individuo⁷. Nell'ambito di un *team* di lavoro, si è potuto notare che se un individuo mostra segni di *burnout* è probabile che tali segni siano

⁶ Nella nostra ipotesi di formazione, che verrà presentata più avanti, laddove sia tratti di formazione in servizio, *training on the job* o si rivolga a personale con lunga esperienza, un elemento importante è la volontarietà della partecipazione. Riteniamo infatti opportuna una formazione che preveda da parte di chi partecipi una certa disponibilità ed interesse. Abbiamo optato dunque per un dispositivo che prevedesse in ciascun istituto coinvolto almeno due fasi di circolazione della comunicazione. Una prima fase è stata la comunicazione scritta per veicolare l'informazione dell'orario e del giorno della presentazione da parte del gruppo di ricerca; la seconda è stata l'organizzazione di un breve momento di presentazione dell'équipe di ricerca a tutti coloro che fossero interessati al tema.

⁷ Golembiewski R.T., Munzerider R.F., Stevenson J.G., *Stress Organizations: Towards a Phase Model of Burnout*, Praeger, New York 1985.

rintracciabili nell'intero gruppo. Indagando le possibili cause di *burnout* si tratta più di fattori legati all'ambito lavorativo, come per esempio le relazioni interpersonali di gruppo, che non soltanto i fattori personali. Sempre più studiosi individuano proprio nei fattori legati ad alcune caratteristiche del luogo di lavoro i principali responsabili di malattie, stress, esaurimento del personale.

Nell'ambito di questa prospettiva è classico il riferimento al lavoro di Karasek e Theorell, che tenta di mettere in relazione tre variabili⁸:

1. le richieste che vengono avanzate sul lavoro, come avere un carico di lavoro eccessivo, non disporre di tempo sufficiente per portare a termine il compito, ecc., tutte fonti di stress psicologico e di ansia associata al sentimento di insicurezza del lavoro;
2. la libertà decisionale (o controllo percepito) caratterizzata da due componenti: l'autorità della decisione, ossia l'autonomia del lavoratore di decidere liberamente in merito alle questioni relative al proprio lavoro e la discrezione delle abilità, cioè il grado di discrezione che possiede il lavoratore nell'utilizzo delle proprie capacità;
3. il supporto sociale, ossia relazioni positive con i colleghi e con i responsabili.

Dalle loro ricerche emerge che in un ambiente in cui siano presenti un alto grado di richieste ma con un basso livello di controllo, i problemi di salute e di stress, sembrano essere più frequenti rispetto agli ambienti caratterizzati da un alto livello di domande e un altrettanto alto livello di controllo.

In un ambiente in cui prevale la tensione le persone sembra siano più rigide e meno flessibili, con un morale basso e più inclini alla malattia: in tali circostanze ne risentirebbe anche la produttività.

Diversamente, in un ambiente attivo, dove le persone hanno più opportunità di sperimentare le loro capacità, di apprendere nuove abilità e di metterle in atto, sembrano prevalere un crescente sentimento di soddisfazione ed uno stato migliore di salute.

Nelle ricerche sullo stress vengono identificati alcuni fattori relativi alla dimensione organizzativa, ritenuti possibili cause di stress, da presidiare attraverso la prevenzione, che comprenderebbero:

⁸ Karasek R.A., Theorell T., *Healthy work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Book, New York 1990.

- cattive condizioni ambientali, lavoro a turni, orari lunghi, rischi e pericoli, utilizzo di nuova tecnologia, eccessivo o ridotto carico di lavoro;
- ruoli nelle organizzazioni e questioni relative alla loro ambiguità, conflitto e grado di responsabilità;
- relazioni interpersonali lavorative tra colleghi, scarsa comunicazione e mancanza di benessere psicologico;
- sviluppo della carriera, opportunità di riqualificazione;
- cultura e stile di gestione: partecipazione e coinvolgimento, scarsa comunicazione, cambiamenti di cultura organizzativa.
- interfaccia famiglia-lavoro.

Il paradigma dello stress da lavoro e del *burnout* - in cui l'attenzione è posta più sulle capacità dell'individuo di fronteggiare e gestire le situazioni stressanti piuttosto che sul tipo di ambienti lavorativi che possono causare o alleviare lo stress - negli ultimi decenni è stato oggetto di grande interesse da parte dei ricercatori che lo hanno privilegiato rispetto ad altri approcci; proprio la quantità di energia investita e i risultati prodotti sembrano attestare la sua insufficienza nel rendere conto della complessità delle dinamiche dei contesti lavorativi. Dagli studi più recenti emerge invece come elementi la cui motivazione, l'alienazione, e i fenomeni di gruppo che si instaurano nell'ambiente di lavoro siano principi esplicativi più efficaci nella spiegazione delle condizioni di malessere dei lavoratori al di là delle interpretazioni relative alle risposte individuali.

A partire da tali dati ci è sembrato opportuno ed appropriato l'utilizzo di un approccio che tenesse maggiormente in considerazione una prospettiva sistemica attraverso cui connettere il livello individuale alla dimensione sociale intesa sia come ambito organizzativo sia come contesto sociale esterno.

1.3 Alcuni approcci al benessere organizzativo

Per convenzione si è soliti designare con l'espressione "benessere organizzativo" non solamente lo stato soggettivo di coloro che lavorano in uno specifico contesto organizzativo ma anche la globalità dei fattori che producono o contribuiscono a generare il benessere di chi lavora. Potremmo definire il benessere organizzativo come la capacità di un'organizzazione di favorire e di sostenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

Non è possibile in questa sede fornire un quadro esaustivo dei modelli e dei paradigmi di ricerca che sono stati sviluppati sul tema del benessere organizzativo. È possibile, tuttavia, fornire un quadro sintetico di alcuni approcci relativi al benessere sui luoghi di lavoro che hanno posto l'attenzione non solo sull'individuo stressato ma hanno ampliato l'interesse anche a dimensioni psichiche dell'organizzazione indagando il benessere globale dell'organizzazione in salute.

Inizialmente il tema del benessere organizzativo è stato circoscritto al concetto di sicurezza e, poi, gradualmente esteso fino ad includere una molteplicità di altri aspetti, soprattutto in termini di prevenzione.⁹

Raymond, Wood e Patrick¹⁰ hanno introdotto il termine *Occupational Health Psychology* (OHP) indicando una nuova area interdisciplinare nata dal convergere della psicologia della salute e degli studi sulla salute pubblica negli ambienti lavorativi. Secondo questi autori gli ambienti di lavoro sani sono caratterizzati da alta produttività, alta soddisfazione del lavoratore, buon livello di sicurezza, basso assenteismo, basso *turn over* e assenza di violenza. L'OHP interviene su tre ambiti: l'ambiente di lavoro, l'individuo e il rapporto lavoro/famiglia, ponendo particolare enfasi sulla prevenzione primaria ed al tempo stesso introduce la possibilità di cominciare a parlare di salute dell'organizzazione anche attraverso la ricerca di indicatori di malessere organizzativo.

In alcune recenti ricerche si introduce il concetto di salute dell'organizzazione; Lyden e Klengle¹¹, ad esempio, puntano l'attenzione verso la capacità dell'organizzazione in salute non solo di lavorare efficacemente ma anche di crescere e svilupparsi. L'approccio metodologico seguito da questo studio individua degli indici di disfunzione organizzativa. Ad esempio la diminuzione dei profitti, il decrescere della produttività e l'assenteismo vengono indicati come i fattori maggiormente esemplificativi dello stato di declino di un'organizzazione.

⁹ Per sottolineare il profondo cambiamento di prospettiva possiamo riprendere l'esempio della sicurezza nei luoghi di lavoro. Se fin dagli anni '30 l'interesse dell'organizzazione in questo ambito concerneva dimensioni quali l'addestramento, le procedure e l'adeguamento alle norme (Hansen L.L., *The architecture of safety excellence*, "Professional Safety", 45,5, pp 26-29, 2000), oggi le organizzazioni che si contraddistinguono per eccellenza nel campo della sicurezza la considerano un valore e un fondamento della propria *vision* (Krout K.A., *Is safety the n.1 priority?* in "Occupational Health and Safety", 69, 7-8, 2000). A tal proposito J.C.Grant (*Involving the total organization*, "Occupational Health & Safety", 69, 64-65, 2000) ritiene che il comportamento dei dipendenti sia strettamente collegato alle priorità definite dal *management*. Così, se la sicurezza è definita fra queste ultime, si dovrebbe ottenere un comportamento più sicuro da parte dei subalterni.

¹⁰ Raymond J.S., Wood D.W., Patrick W.K., *Psychology doctoral training in work and health*, in "American Psychologist", 45, 1990.

¹¹ Lyden J.A., Klengle W.E., *Supervising organizational health*, in "Supervision", 61,12, 2000.

Supervisionare la salute di un'organizzazione implicherebbe, secondo gli autori, monitorare alcune dimensioni quali la capacità dell'organizzazione di accogliere, la qualità della comunicazione, la partecipazione ed il coinvolgimento. Altre dimensioni riguardano l'importanza della percezione sociale e la considerazione di cui gode l'organizzazione da parte dell'ambiente esterno e dell'apprezzamento tra reparti all'interno della stessa.

Williams¹² definisce una “griglia della salute organizzativa”, strutturata su quattro livelli:

1. fattori ambientali (il livello del rumore, della temperatura, la progettazione dello spazio, ecc.);
2. fattori fisici (un'alimentazione scorretta, il fitness, le malattie, ecc.);
3. fattori mentali (l'autostima, lo stress, la depressione, l'ansia);
4. fattori sociali (le relazioni lavorative, gli interessi personali, gli eventi della vita).

Questi quattro fattori seguirebbero un ordine gerarchico: il livello più alto può essere soddisfatto solo se è già stato soddisfatto quello più basso. La prospettiva dello sviluppo organizzativo è più interessata a capire quali siano le condizioni necessarie a creare luoghi di lavoro sani ed efficaci e ad indagare il legame tra il comportamento individuale ed il livello di efficacia organizzativa.

Questo tipo di approccio è volto a comprendere quali forme specifiche di un'organizzazione, quali processi e modelli influenzano la motivazione, la soddisfazione e l'efficacia del lavoratore. Partendo dall'assunto che le persone siano motivate sia da desideri intrinseci, vale a dire di crescita, di significato, di partecipazione, sia da bisogni estrinseci, ossia di remunerazione, di status e di sicurezza, questa prospettiva sostiene che le organizzazioni in grado di soddisfare i bisogni intrinseci dei lavoratori avrebbero più possibilità di ottenere dalle proprie risorse un buon livello di motivazione, soddisfazione, efficacia. In questa prospettiva l'efficacia organizzativa è infatti funzione del grado di partecipazione e di coinvolgimento dei lavoratori non solo relativamente ai propri compiti e alle proprie mansioni, ma anche per quel che riguarda le politiche decisionali e di progettazione futura, dunque in relazione a questioni organizzative di più ampio respiro.

¹² Cooper C.L., Williams S., (a cura di), *Creating Healthy Work Organizations*, John Wiley & Sons, Chichester 1994.

Lawler¹³ ha constatato che dai diversi livelli di coinvolgimento dei lavoratori può derivare sia la loro soddisfazione sia l'efficacia dell'organizzazione; in accordo con il modello di Karasek e Theorell quest'ultima risulterebbe profondamente legata al grado di responsabilità assunta dalla persona nel lavoro svolto e di partecipazione nei processi decisionali organizzativi. Ne risulta che le aziende che consentono ai loro dipendenti di apprendere, di acquisire nuove abilità, di formarsi, sarebbero in grado di innovarsi e di sviluppare nuove idee, in modo da adattarsi alle trasformazioni dell'ambiente sopravvivendo così alle novità¹⁴.

La salute nelle organizzazioni è inoltre connessa anche con la funzione della *leadership* che ne influenza la cultura organizzativa. Maccoby¹⁵ nella sua ricerca mette in evidenza come nei contesti lavorativi sempre più persone sentono una motivazione legata, tra le altre cose, alla significatività del lavoro, all'impegno e alla partecipazione, al desiderio di lasciare un'impronta nell'organizzazione; si tratta dunque di riconoscere e valorizzare il bisogno di una maggiore responsabilizzazione e di una partecipazione attiva presente a molti livelli dei contesti operativi.

Lo sforzo di ricercare una causa esterna al sistema come fattore primario, ad esempio, per l'aumento dell'incidenza della malattia risulta, di conseguenza, piuttosto limitato e limitante. Pierce¹⁶ prefigura l'emergere di un nuovo modello di *leadership*. Occuparsi di sicurezza e salute secondo l'autore significa possedere e sapere esercitare determinate capacità e competenze. Il *manager* deve avere l'abilità di pensare in termini di sistemi e sapere come gestirli. In una prospettiva simile Jamieson e O'Mara¹⁷, per esempio, pensano che si possa incoraggiare la salute del personale proponendo una politica flessibile che miri all'armonia tra le persone ed il lavoro, alla gestione e alla remunerazione della prestazione, all'informazione ed al coinvolgimento dei lavoratori e che sia di supporto allo stile di vita ed ai bisogni delle persone.

Possiamo chiudere questa nostra breve carrellata riportando l'utile (e sintetica) raccolta delle principali dimensioni del benessere organizzativo proposta

¹³ Lawler E.E., *High-Involvement Management*, Jossey-Bass, San Francisco 1986.

¹⁴ Kanter R., *The Change Master*, Simon & Schuster, New York 1983.

¹⁵ Maccoby M., *Why work? Leading the New Generation*, Simon & Schuster, New York 1988.

¹⁶ Pierce F.D., *Safety in the emerging leadership paradigm*, in "Occupational Hazards", Vol. 62, n.6, 2000.

¹⁷ Jamieson D., O'Mara J., *Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage*, Jossey Bass, San Francisco 1991.

recentemente da Avallone e Pamplomatas¹⁸. Secondo questi studiosi un'organizzazione può considerarsi in buona salute se assicura le seguenti condizioni:

1. *Allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente.* Un ambiente salubre garantisce le fondamentali regole di igiene; è confortevole e accogliente in riferimento ad aspetti di funzionalità (in rapporto sia alle esigenze lavorative che a quelle dei lavoratori e/o clienti), di gradevolezza estetica e di cura dell'aspetto dell'ambiente.

2. *Pone obiettivi espliciti e chiari e assicura coerenza tra enunciati e prassi operative.* La direzione strategica deve formulare in maniera chiara e univoca gli obiettivi da perseguire; lo stile direzionale deve comunicare tali obiettivi ai dipendenti con modalità di comunicazione non ambigue. Inoltre, non contraddice nei fatti e nella operatività quotidiana quanto deciso, regolamentato e condiviso.

3. *Riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei singoli e stimola nuove potenzialità.* Vengono riconosciute le caratteristiche individuali e le diversità degli apporti:

- ponendo al singolo richieste congrue rispetto a ruolo, competenze, qualifiche e compiti svolti;
- facilitando l'espressione del saper fare in tutte le sue potenzialità (tecnico-professionali, trasversali e sociali);
- riconoscendo reciprocità negli scambi: attribuendo un corrispettivo (economico, visibilità sociale, ecc.) per quanto si riceve;
- promuovendo lo sviluppo del saper fare (aggiornamento, condivisione e circolazione delle conoscenze, ecc.).

4. *Ascolta attivamente.* L'organizzazione considera le richieste e le proposte dei dipendenti come elementi che contribuiscono al miglioramento dei processi organizzativi. Si fa riferimento all'esistenza in un'organizzazione di processi di negoziazione, in cui viene riconosciuta *l'esistenza* delle due parti (dirigenza-dipendenti), che interagiscono in base a regole di reciprocità.

5. *Mette a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro.* Tutto ciò che si fa e che succede costituisce informazione da rendere disponibile, nota agli altri, quando questa rientra nella propria sfera lavorativa; a tutti è consentito l'accesso all'informazione pertinente; vi sono strumenti e regole chiare per la diffusione.

¹⁸ Avallone F., Pamplomatas A., *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2005.

6. *È in grado di governare l'espressione della conflittualità entro livelli tollerabili di convivenza.* Sono presenti elementi di conflittualità esplicita e/o di confronto diretto sia a livello orizzontale che verticale.

7. *Stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo, collaborativo.* È presente un'elevata attenzione alla qualità della comunicazione interna e a uno stile di lavoro che favorisca le relazioni sia a livello orizzontale che verticale.

8. *Assicura rapidità di decisione, scorrevolezza operativa e supporta l'azione verso gli obiettivi.* Viene assicurata la fluidità operativa della vita lavorativa: i problemi vengono affrontati con l'intenzione di superarli, non si creano falsi problemi che rallentano il lavoro, prevale la sensazione che si proceda verso obiettivi comuni.

9. *Assicura equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale.* Vengono definiti criteri e percorsi chiari per l'attribuzione delle responsabilità, lo sviluppo delle carriere, l'assegnazione degli eventuali premi, ecc. Questi vengono esplicitati e resi pubblici e a tutti è data in egual misura la possibilità di accedervi.

10. *Mantiene livelli tollerabili di stress.* Si favoriscono le condizioni affinché le risorse fisiche e mentali degli individui e le responsabilità loro attribuite coincidano con le esigenze lavorative espresse dall'organizzazione.

11. *Stimola nei dipendenti, il senso di utilità sociale contribuendo a dare senso alla giornata lavorativa dei singoli e al loro sentimento di contribuire ai risultati comuni.* Il lavoro svolto contribuisce alla soddisfazione lavorativa e professionale. Viene inoltre salvaguardato nel tempo il rapporto funzionale tra attività dei singoli e obiettivi dell'organizzazione.

12. *Adotta le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali.* L'organizzazione è attenta alla sicurezza lavorativa e alla tutela della salute.

13. *definisce i compiti dei singoli e dei gruppi garantendone la sostenibilità.*

14. *È aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale.*

L'organizzazione sana dunque si caratterizza per la flessibilità, è aperta al cambiamento, è capace di adattarsi, e considera i fattori esterni come una risorsa per il proprio miglioramento.

1.4 La nostra ipotesi

Secondo la prospettiva degli approcci sopra presentati sembrerebbe emergere una evidente centralità delle risorse umane come fattore distintivo di qualità e di

benessere organizzativo. L'ipotesi che nelle organizzazioni la qualità dei risultati dipenda in larga misura dalle qualità professionali e personali che spesso sopperiscono, con il loro impegno e il loro lavoro qualificato, anche a carenze strutturali e a difficoltà operative, trova conferma nelle ricerche più recenti¹⁹.

Gli sviluppi di questi orientamenti convergono nella valorizzazione delle persone come fattore fondamentale per la gestione e il lavoro di gruppo e propongono modelli partecipativi come strategia per il miglioramento organizzativo.

Oggi le amministrazioni pubbliche sono chiamate a rendere conto del lavoro svolto ed un compito importante riguarda la capacità di valorizzare il loro prodotto, di mostrare all'opinione pubblica la rilevanza dei risultati raggiunti²⁰. Gli scenari che le amministrazioni si trovano a dover affrontare richiedono dunque investimenti nella formazione del personale e in percorsi di apprendimento in grado di sviluppare nuove competenze, capaci di andare oltre ai tradizionali saperi e conoscenze.

Se la qualità del personale rappresenta una variabile fondamentale ciò implica la sua valorizzazione e non esclude l'eventualità di ricorrere a percorsi che permettano di sviluppare anche un maggiore senso di appartenenza e motivazione.

La realtà organizzativa degli istituti presenta problematiche analoghe a quelle emergenti in molti altri contesti; tuttavia, le innegabili peculiarità che caratterizzano la vita intramuraria, fanno sì che non sempre siano state tratte le conseguenze sotto il profilo degli investimenti formativi del personale e della sua valorizzazione. Molto spesso il lavoro in carcere non è realizzato grazie a strumentazioni sofisticate: la componente intangibile è frequentemente dominante nelle attività svolte dagli operatori penitenziari in generale e dai poliziotti in particolare. Soprattutto fra questi ultimi prevale la sensazione di un mancato o insufficiente riconoscimento del lavoro svolto da parte dell'Amministrazione e la percezione di una stigmatizzazione del contesto lavorativo in cui si opera influenza notevolmente le condizioni psicologiche dei lavoratori. Inoltre, l'assenza di riconoscimento dell'importanza degli aspetti emotivi che caratterizzano questo contesto operativo rischia di generare o aumentare la percezione di frustrazione e di impotenza.

¹⁹ Avallone F. - Bonaretti M., *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli 2003.

Pellizzoni B., *Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo. Esperienze di analisi del clima organizzativo nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli 2005.

²⁰ Sulle questioni relative all'importanza del 'dar conto' dei risultati raggiunti nei processi di miglioramento della Pubblica Amministrazione si veda R. Ruffini, *La carta dei servizi. Valutazione e miglioramento della qualità nella pubblica amministrazione*, Guerini e associati, Milano, 1999.

Un lavoro di ricerca basato sull'ascolto, sull'elaborazione e sulla restituzione, a nostro avviso permette di lavorare sulle ipotesi di miglioramento aumentando significativamente le probabilità di successo. Nella nostra ipotesi l'intervento sul su alcune dimensioni del fenomeno del *burnout* richiede, come abbiamo già accennato, una centratura sulla relazione fra individuo, gruppo ed organizzazione.

L'intervento del quale nelle pagine che seguono riportiamo gli aspetti salienti, rientra nella tipologia della ricerca-azione e si è basato su una attività di esplorazione volta ad attivare innanzitutto una funzione di ascolto del personale, a partire dall'idea che processi volti al miglioramento organizzativo si possano sperimentare e rendere operanti anche in piccole parti delle organizzazioni. A nostro avviso l'intervento, sebbene non mirasse al cambiamento dell'intera organizzazione, ha dato risultati significativi e positivi.

L'ipotesi da noi formulata richiedeva di esplorare la motivazione, il legame tra operatori e l'Istituzione e la percezione del contesto lavorativo. Nella fase della ricerca abbiamo posto particolare attenzione nel visualizzare il rapporto fra i singoli poliziotti penitenziari ed il contesto (organizzativo, culturale, istituzionale) in cui essi operano. In particolare sono state oggetto della nostra attenzione le percezioni delle modalità di comunicazione (sia orizzontale che verticale) fra colleghi di lavoro, il ruolo della gerarchia, l'analisi delle caratteristiche dei compiti svolti e delle mansioni, la chiarezza degli obiettivi, il grado di autonomia nell'esecuzione, le procedure di valutazione, le dinamiche dei gruppi di lavoro ed altri indicatori negativi e positivi che riguardano il grado di soddisfazione e coinvolgimento del soggetto verso l'organizzazione. La modalità di conduzione degli interventi nei differenti istituti ha inoltre lasciato anche uno spazio per i suggerimenti e le indicazioni di miglioramento del benessere che ciascun lavoratore si sentiva eventualmente di dare. Un ulteriore elemento di approfondimento ha riguardato le problematiche relative al lavoro con le persone straniere, le difficoltà dell'intervento con persone con disturbo psichico e con persone che fanno uso di sostanze.

Focus Group, gruppi di discussione ed interviste con i poliziotti sono stati centrati sul confronto con i colleghi. La possibilità di venire a conoscenza di differenti stili di lavoro e di modalità inedite di risoluzione dei problemi può infatti facilitare l'adozione di soluzioni organizzative innovative dando coerenza a prassi operative divergenti. Tale dispositivo permette di poter discutere e confrontarsi sui risultati dell'Istituzione per la quale si lavora e di condividere i risultati positivi, in tal modo favorendo il protagonismo e la visibilità degli operatori coinvolti (anche quelli dei

servizi “interni” più esecutivi) e la valorizzazione di sé e degli altri che, come abbiamo visto, migliora l’efficacia operativa del personale.

Il presupposto di questo tipo di intervento è dunque quello che mira all’investimento su relazioni interne più salde e capaci di produrre significati e valori condivisi anche per ciò che concerne il senso del lavoro. Tale approccio può permettere di intervenire sulla questione relativa alla demotivazione; l’ipotesi è che mediante la valorizzazione del contributo delle persone che lavorano si possano fornire nuove opportunità di sviluppo professionale.

Riacquistare senso nel proprio lavoro da parte degli operatori coinvolti è, in questa chiave, anche un modo per conferire ad un essenziale servizio pubblico quelle condizioni di autoriconoscimento che sono il presupposto per l’acquisizione di una maggiore rilevanza sociale.

2. La co-progettazione della seconda edizione dell'intervento e i suoi esiti

2.1 Modalità dell'intervento

Con il Capo dell'Ufficio della Formazione si è convenuto di sviluppare l'intervento implementando ulteriormente il modello già sperimentato di ricerca qualitativa, basato su interviste in profondità e focus group ad agenti di polizia penitenziaria in servizio nelle strutture individuate. Sulla base di questa indicazione è stato scandito il percorso, i suoi contenuti e gli strumenti finalizzati all'approfondimento delle questioni legate sia al sé professionale dei poliziotti penitenziari sia ai temi relativi al contesto e all'organizzazione del lavoro.

L'intervento ha mantenuto dunque l'impianto sperimentato nella precedente edizione sia dal punto di vista dei presupposti metodologici che dal punto di vista degli strumenti utilizzati; l'innovazione introdotta ha invece riguardato, come abbiamo già accennato, la dimensione del percorso attivato (che è stato raddoppiato, passando da tre a sei istituti), e la decisione di verificare pertinenza e la pregnanza delle questioni identificate nella fase di co-progettazione.

A questa riformulazione in termini di contenuti da approfondire ha corrisposto una riorganizzazione dell'intervento fondata sulla delimitazione di due differenti campi d'indagine (distinti ma non separati) che, come vedremo, ha trovato riscontro in una specifica articolazione dei temi della ricerca fra i due istituti già coinvolti nel precedente intervento e i quattro nuovi istituti selezionati per la seconda edizione.

Come già accennato, il percorso di ricerca-intervento e formazione che è stato realizzato in sei diversi istituti siciliani è il risultato di un processo di co-progettazione sviluppato dai ricercatori Next con il Capo dell'Ufficio della Formazione e del Personale del PRAP della Sicilia e con i membri dello staff dello stesso Ufficio (all'interno dell'Ufficio è stato individuato il referente interno del progetto che poi, su mandato del Capo dell'Ufficio, ha svolto per tutto il percorso il compito di raccordo, accompagnamento e supervisione dei membri dell'équipe dei ricercatori di Next).

La cornice dell'intervento è stata definita da una parte in continuità con la precedente esperienza condotta in tre istituti dell'Isola; da questo particolare punto di vista si trattava dunque di proseguire una modalità di intervento i cui esiti erano

stati giudicati positivamente. Dall'altra parte, l'Ufficio della Formazione aveva elaborato alcune ipotesi relative a possibili piste di approfondimento del nuovo percorso di ricerca e formazione che sono state oggetto di approfondite discussioni e successive rielaborazioni.

Nel corso di svariate riunioni presiedute dal Capo dell'Ufficio del Personale e della Formazione alle quali hanno partecipato insieme allo staff dello stesso Ufficio i ricercatori di Next, le varie ipotesi sono state discusse, valutate e ricalibrate. L'esito di questa prima parte del lavoro di messa a fuoco e co-progettazione è stata l'individuazione dei seguenti temi di approfondimento da aggiungere a quelli già tematizzati nella precedente edizione:

- la presenza (anche negli Istituti siciliani) di un numero crescente di detenuti stranieri;
- la presenza di detenuti con problemi di tossicodipendenza in un contesto segnato dalla rapida trasformazione sia delle sostanze che della natura stessa del fenomeno della dipendenza;
- l'interazione negli Istituti fra le differenti figure professionali.

2.2 L'individuazione delle sedi d'intervento

Ulteriore esito di questa fase ha riguardato l'individuazione delle differenti sedi dell'intervento. I criteri della scelta sono stati definiti tenendo presenti due differenti esigenze che rimandavano a obiettivi eterogenei che si è tentato di armonizzare. Infatti, se da una parte si è trattato di approfondire alcune delle questioni emergenti dall'intervento dell'anno precedente, dall'altra si è mirato al coinvolgimento di nuove realtà operative.

Nella prospettiva della continuità, la scelta compiuta è stata quella di tenere dentro la seconda edizione del progetto due dei tre istituti già coinvolti nella precedente edizione, ossia l'Ospedale Psichiatrico Giudiziario di Barcellona Pozzo di Gotto e la Seconda Casa Circondariale di Palermo "Pagliarelli". Di fatto, dovendo arrivare all'identificazione di sei istituti, e volendo tenere conto delle esigenze a cui sopra abbiamo accennato, l'orientamento dell'Ufficio della Formazione e del Personale è stato quello di una proporzione dei due terzi fra i nuovi e i vecchi istituti, il che ha permesso di fare salva sia l'istanza dell'approfondimento di un lavoro già iniziato che quella del coinvolgimento di altre realtà operative.

Sono stati dunque scelti i seguenti istituti:

- Casa Circondariale di Agrigento
- Casa di Reclusione di Augusta
- Ospedale Psichiatrico Giudiziario di Barcellona P.G.
- Casa Circondariale di Palermo Pagliarelli
- Casa Circondariale di Palermo Ucciardone
- Casa Circondariale di Siracusa

Iniziamo dagli elementi di continuità rendendo conto dei motivi dell'esclusione del terzo istituto che era nella triade della precedente edizione, ossia l'istituto a custodia attenuata di Giarre. La scelta di non continuare l'attività a questo istituto è stata essenzialmente dovuta a questioni di agibilità organizzativa; l'istituto in questione infatti ha una dimensione molto piccola (poco più di cinquanta unità in organico che si riducono di molto a seconda delle varie emergenze) che ha reso molto problematico lo svolgimento delle attività previste nonostante la grande disponibilità della Direzione e del personale coinvolto. Di fatto, nella precedente edizione del progetto è stata coinvolta la gran parte del personale in servizio e l'ipotesi di sottoporre nuovamente quel contesto allo stress organizzativo necessario per la realizzazione delle attività previste è stata ritenuta non praticabile. Sulla base di questa esperienza, in sede di co-progettazione dell'intervento, è stata privilegiata la scelta di istituti che non fossero troppo piccoli.

Per quanto riguarda l'OPG di Barcellona P.G., si è convenuto sull'opportunità di approfondire in quel contesto le questioni più direttamente legate alla dimensione interprofessionale. Da questo particolare punto di vista la scelta dell'OPG tiene conto di quanto emerso nel corso del precedente intervento, quando, nel corso delle interviste, è risultato abbastanza chiaro che in questo istituto è stato fatto un importante lavoro sugli stili operativi del personale rispetto alle questioni concernenti il trattamento e le prospettive di reinserimento.

L'ipotesi formulata in sede di co-progettazione ha riguardato l'approfondimento di un contesto in cui il lavoro di équipe e/o la collaborazione fra le differenti figure che concorrono alla sicurezza e al trattamento presentano elementi di innovazione e trasformazione degli stili professionali ereditati potesse essere interessante ai fini della ricerca e proficuo nell'ottica della condivisione delle pratiche nella fase dedicata alla formazione.

Per quanto concerne invece “Pagliarelli”, è sembrato opportuno non interrompere un percorso proficuamente iniziato nella precedente edizione all’interno di un istituto che per storia e dimensioni rappresenta un contesto molto interessante di intervento nel quale approfondire le questioni definite con lo staff dell’Ufficio della Formazione e del Personale soprattutto per quanto concerne la presenza di detenuti stranieri e/o tossicodipendenti. Nella precedente edizione, inoltre, la collaborazione con l’ispettore responsabile dell’Ufficio Comando si era rivelata particolarmente preziosa per la sua capacità di coinvolgere il personale nelle attività previste dal progetto. In considerazione di tutto ciò l’équipe dei ricercatori di Next ha chiesto al Capo dell’Ufficio del Personale e della Formazione del PRAP di consentire il coinvolgimento dell’ispettore nelle varie fasi del progetto e, in particolare, nella seconda fase, quella dedicata alla formazione presso la Scuola di Formazione di San Pietro Clarenza.

Per quanto riguarda l’individuazione degli nuovi istituti, si è preferito concentrarsi su istituti medio-grandi che avessero però caratteristiche abbastanza eterogenee; infatti se si escludono l’Ucciardone e Pagliarelli (che rispettivamente, alla fine del 2006, avevano una presenza di 430 e 597 detenuti), gli altri istituti individuati rientrano nella fascia media degli istituti siciliani, individuando una fascia compresa fra i 221 detenuti di Agrigento (dato al 31/12/07) e i 284 di Augusta²¹. In particolare per quanto riguarda l’Ucciardone si è deciso di includerlo nel progetto per sfruttare l’occasione di mettere a confronto due istituti differenti ma che sono posizionati nello stesso contesto urbano; istituti peraltro molto diversi quanto a struttura e dimensioni e immagine nell’immaginario collettivo non solo cittadino (basti pensare che il nome “Ucciardone” è diventato recentemente il contenuto di un vero e proprio logo sfruttato commercialmente).

Nella Sicilia orientale la scelta è caduta su due istituti, quello di Augusta e di Siracusa che insistono su territori contigui e che hanno caratteristiche e dimensioni diverse ma comparabili soprattutto per ciò che concerne la provenienza del personale (l’istituto di Siracusa è quello di più recente costruzione fra quelli sede del progetto, mentre quello di Augusta è di costruzione anteriore di alcuni anni).

Completa il quadro l’istituto di Agrigento che condivide con gli ultimi due caratteristiche abbastanza simili per dimensioni e composizione del personale.

²¹ Riportiamo i dati riguardanti la presenza dei detenuti negli istituti coinvolti durante la realizzazione del progetto: Casa Circondariale di Agrigento: 221; Casa di Reclusione di Augusta: 284; Ospedale Psichiatrico Giudiziario di Barcellona P.G.: 226; Casa Circondariale di Palermo Pagliarelli: 597; Casa Circondariale di Palermo Ucciardone: 430; Casa Circondariale di Siracusa: 263. (Dati aggiornati al 31 dicembre 2007. Fonte: D.A.P. - Ufficio per lo Sviluppo e la Gestione del Sistema Informativo Automatizzato - Sezione Statistica).

Inoltre si è tenuto conto del fatto che in Sicilia i 26 istituti sono suddivisi fra 21 case circondariali, 4 case di reclusione e 1 O.P.G.; nella scelta degli istituti di coinvolgere si è dunque cercato di tenere conto delle differenti tipologie inserendo oltre all'istituto di Barcellona, anche quello della casa di reclusione di Augusta, in modo da vedere comunque rispettata la proporzione fra case circondariali e case di reclusione.

Dal punto di vista delle modalità di individuazione degli istituti è dunque evidente la differenza rispetto alla prima edizione, dove proprio perché si trattava di una prima esperienza, la scelta era stata compiuta con l'intento di differenziare quanto più possibile i campi dell'intervento. Nella seconda edizione, invece, si è preferito concentrare l'attenzione su luoghi meno eterogenei almeno per ciò che concerneva i dati strutturali.

2.3 La ricerca nei due istituti già coinvolti nella prima edizione

L'approfondimento sugli aspetti legati alla dimensione dell'integrazione fra le differenti figure professionali che operano all'interno degli Istituti è stato affrontato - come abbiamo già accennato - nell'Ospedale Psichiatrico Giudiziario di Barcellona Pozzo di Gotto e nella Seconda Casa Circondariale "Pagliarelli" di Palermo (in quest'ultimo istituto sono state inoltre tematizzate anche le questioni relative alla gestione di detenuti stranieri e/o tossicodipendenti).

Questa scelta è stata fatta alla luce di alcune ipotesi condivise con i responsabili istituzionali, il cui presupposto era legato innanzitutto al tentativo di capitalizzare ulteriormente il lavoro già svolto nella precedente esperienza in termini di contatti con il contesto operativo, conoscenza degli attori e delle caratteristiche salienti del modello operativo e dei suoi esiti e ricadute nella prassi quotidiana.

Inoltre, data l'impostazione e le finalità dell'intervento (definite nell'ambito della promozione del benessere organizzativo della Polizia Penitenziaria e della prevenzione del *burnout*), il gruppo di ricerca ha convenuto con il Capo dell'Ufficio della Formazione e con il suo staff che la scelta di affrontare le questioni relative al rapporto con altre figure professionali richiedesse una preventiva elaborazione collettiva delle rappresentazioni legate innanzitutto alla identità professionale del Corpo. Ciò per evitare (per quanto possibile) il rischio di muoversi in un terreno scivoloso dove sarebbe stata altissima la probabilità che l'intervento posto in essere si riducesse alla riproposizione di cristallizzazioni e immagini stereotipate delle

differenti posizioni nei termini poco dinamici e scarsamente evolutivi del “noi versus loro”, o che, al contrario, le questioni venissero tematizzate ad un livello superficiale che non permettesse di mettere in gioco le rappresentazioni profonde e più significative.

Si è scelto perciò di tematizzare l’aspetto dell’integrazione fra alcune delle differenti famiglie professionali operanti negli istituti come questione trasversale, chiedendo ai partecipanti di mettere a fuoco - fra gli altri - due differenti nuclei problematici:

nell’O.P.G. di Barcellona si è lavorato sul tema del rapporto col ristretto-paziente (per tematizzare la dimensione trattamentale insita nella mission del carcere); nell’Istituto “Pagliarelli” di Palermo sono state affrontate le questioni legate al rapporto con i detenuti stranieri (spesso tossicodipendenti).

Nel primo caso il lavoro è stato svolto coinvolgendo sia nella fase delle interviste che in quella della formazione alcuni esponenti delle altre famiglie professionali che operano in carcere: in particolare sono stati realizzati focus group e interviste sia con gli educatori che con gli infermieri. Nel secondo caso, invece, ci si è concentrati sulle rappresentazioni che del lavoro con le altre famiglie professionali hanno i Poliziotti Penitenziari.

Questa struttura dell’intervento, non ha messo dunque direttamente al centro del lavoro la questione dell’integrazione professionale ma la ha introdotta come elemento trasversale a partire dalla tematizzazione dei due differenti aspetti problematici a cui abbiamo fatto riferimento. Ciò ha permesso da una parte di limitare il rischio di cristallizzazione delle posizioni a cui sopra abbiamo accennato e, dall’altra, di rendere esplicito ai differenti interlocutori che non si trattava di un intervento di analisi organizzativa (confusione che avrebbe potuto indurre attese inevitabilmente deluse dai limiti e dai confini dell’intervento stesso).

2.4 La ricerca nei quattro nuovi istituti

Le modalità, gli strumenti e le finalità dell'intervento realizzato nei quattro nuovi istituti hanno ripreso invece i capisaldi del percorso realizzato nella prima edizione.

Operativamente, questa fase si è aperta con la presentazione al personale dell'équipe e del progetto realizzata in ognuno dei quattro istituti; in questa occasione, i ricercatori hanno avuto modo di esporre il progetto nelle sue linee generali iniziando così a promuovere il coinvolgimento del personale per il successivo passaggio finalizzato alla realizzazione delle interviste e dei focus group.

Onde facilitare l'azione di coinvolgimento e motivazione, valorizzando nel contempo l'esperienza precedente, di concerto con il Capo dell'Ufficio della Formazione, si è deciso di individuare all'interno di ognuna delle quattro sedi un referente che fosse membro del Corpo della Polizia Penitenziaria. Sono stati dunque individuati tre ispettori e un sovrintendente che hanno svolto il ruolo di gatekeeper e, in una prima fase di start-up dell'intervento, di testimoni privilegiati; questo personale è stato a fianco dei ricercatori nel corso delle presentazioni il cui esito positivo (tenuto conto delle difficoltà organizzative che contraddistinguono la vita degli istituti) è stato possibile anche grazie al loro decisivo contributo.

In questi istituti inoltre l'attività di ricerca, tenuto conto dei risultati conseguiti l'anno precedente, si è deciso nella fase di co-progettazione di concentrarle su alcune delle principali dimensioni che caratterizzano l'esperienza di lavoro in carcere nelle sezioni, cioè a stretto contatto con i detenuti. In particolare sono stati oggetto di discussione i differenti livelli di difficoltà implicati nell'agire professionale, il livello di soddisfazione, il ruolo ed i compiti, la relazione con i colleghi e superiori, l'immagine sociale del Corpo privilegiando lo sguardo e l'esperienza del personale operativo nei turni all'interno delle sezioni (senza che naturalmente ciò escludesse il punto di vista di chi svolge lavoro d'ufficio o altri compiti).

2.5 Lo *start up* del percorso

L'avvio delle attività nelle sedi prescelte è stato preceduto da una riunione di presentazione (svoltasi presso la sede del PRAP) alla quale hanno preso parte i direttori e i comandanti di reparto degli istituti coinvolti. L'obiettivo dell'incontro era quello di condividere gli obiettivi, gli strumenti e le modalità dell'intervento.

Nel corso di quest'incontro è stato concordato anche il calendario delle presentazioni delle attività in ciascuna delle sedi dell'intervento. sempre nel corso della riunione con i direttori e con i comandanti di reparto è stato loro chiesto di individuare dei

responsabili organizzativi che, nelle rispettive sedi, avrebbero dovuto fare da trait d'union con i ricercatori.

Avendo definito tutti questi passaggi e tenendo conto che l'attività sia di ricerca che di formazione avrebbe dovuto concludersi entro il mese di marzo successivo si è deciso di passare immediatamente alla fase operativa in ciascuna delle sedi prescelte. Come dovrebbe essere chiaro da queste note, il progetto si è dotato di una architettura operativa snella ma abbastanza complessa: presso il PRAP si è creato una struttura di riferimento presieduta dal Capo dell'Ufficio del Personale e della Formazione che ha visto la partecipazione del personale responsabile delle attività di formazione e dei ricercatori di Next.

Questo gruppo ha svolto il lavoro di co-progettazione dell'intervento. In questa fase il Capo dell'Ufficio ha individuato fra i suoi più stretti collaboratori un referente al quale ha delegato il compito di seguire l'èquipe dei ricercatori nel lavoro presso gli istituti. Con questo referente i ricercatori hanno costantemente mantenuto il contatto aggiornandolo sullo stato di avanzamento dei lavori e sull'andamento dell'intervento. A metà del percorso è stato consegnato al Capo dell'Ufficio un report riassuntivo delle attività svolte.

Negli istituti coinvolti i ricercatori hanno lavorato all'organizzazione degli incontri affiancati dai responsabili territoriali che, come abbiamo già accennato, in quest'edizione, sono stati individuati fra il personale della Polizia Penitenziaria.

Per quanto concerne la fase dedicata alla formazione, svoltasi alla scuola di San Pietro Clarenza, i ricercatori sono stati affiancati oltre che dal referente delegato dal Capo dell'Ufficio a seguire tutto il percorso, anche da un ispettore del Corpo della Polizia Penitenziaria che già nella precedente edizione si era distinto per la sua competenza professionale e per le sue capacità organizzative. L'ispettore in questione è stato sempre presente in aula con i ricercatori nel corso delle tre giornate previste di formazione per complessive 150 unità. La giornata conclusiva del percorso presso la Scuola di San Pietro Clarenza ha visto anche la presenza del Provveditore che ha interloquito con i presenti sul tema del senso di un percorso inusuale e sperimentale di formazione dedicato principalmente ai membri del Corpo della Polizia Penitenziaria.

Per comodità espositiva possiamo schematizzare come segue le varie fasi del progetto:

- Co-progettazione (Ufficio della Formazione e del Personale e ricercatori di Next)

- Presentazione presso il PRAP ai direttori e ai comandanti di reparto degli istituti coinvolti
- Presentazione del progetto al personale in ognuno dei sei istituti
- Organizzazione delle attività nei sei istituti con i sei referenti territoriali
- Realizzazione dei focus e condivisione delle ipotesi di ricerca
- Realizzazione delle interviste semidirettive individuali
- Restituzione nelle sei differenti sedi al personale coinvolto ed elaborazione delle ipotesi formative
- Realizzazione di due giornate di formazione in ciascuno degli istituti coinvolti
- Realizzazione delle tre giornate di formazione a San Pietro Clarenza
- Restituzione al Capo dell'Ufficio della Formazione e del Personale del PRAP
- Redazione del rapporto sulla ricerca e sulla formazione.

2.6 Alcuni dati riassuntivi

Le attività svolte nella fase della ricerca hanno coinvolto complessivamente (fra interviste individuali e focus group) 156 membri del corpo della Polizia Penitenziaria. Inoltre sono stati realizzati tre distinti focus group con educatori e infermieri dell'O.P.G. di Barcellona P.G. (i partecipanti sono stati in quest'ultimo caso 17 - 5 educatori e 12 infermieri).

In particolare, per quanto riguarda i membri del Corpo della Polizia Penitenziaria, delle 46 interviste individuali, 8 sono state realizzate con personale del ruolo degli Ispettori, 3 con personale del ruolo dei Sovrintendenti, 35 con personale dei ruoli degli Agenti/Assistenti. Queste proporzioni trovano sostanziale rispecchiamento nella composizione dei gruppi che hanno preso parte ai focus (da segnalare come unico dato eccentrico rispetto a quanto detto, la realizzazione di un focus group al quale hanno preso parte 4 membri del ruolo dei Commissari).

3. Il percorso di ricerca: elementi emergenti

3.0 Cenni sul metodo

L'approccio etnografico utilizzato si situa a metà strada fra l'indagine sociologica classica e la ricerca intervento²²: mentre nel primo caso l'oggetto di studio rimane, appunto, "oggetto" da indagare dall'esterno, nel secondo caso la possibilità di conoscenza, come sosteneva Lewin, è legata immediatamente all'ipotesi del cambiamento: in questa prospettiva, conoscere equivale dunque a innescare dinamiche di trasformazione del campo d'indagine secondo modalità che non prevedono spazi esterni alla relazione fra ricercatore e soggetti implicati nell'intervento. L'indagine di tipo etnografico costituisce un'efficace via di mezzo fra queste due prospettive²³.

«Per coloro i quali sono interessati alla vita interna delle organizzazioni, un fattore chiave di attrazione del lavoro etnografico è la sua capacità nel porre in evidenza, aumentandone il contrasto, le differenze tra l'organizzazione formale e la sua controparte informale. Tutte le organizzazioni (scuole, prigionie, imprese, ospedali, fabbriche, ecc.) sono al tempo stesso 'formali', nel senso che posseggono compiti specifici da assolvere, ed 'informali', nel senso che i membri di tali organizzazioni negoziano continuamente gli uni con gli altri l'interpretazione ed i modi di portare avanti i compiti istituzionali. La promessa dell'etnografia per un percorso come quello che descriviamo in queste pagine è la presentazione delle culture di lavoro che emerge dall'interazione tra gli aspetti formali e informali della vita organizzativa»²⁴.

²² «...Clifford e Marcus rompono con la tradizione che vedeva nell'etnografia l'asettica registrazione della realtà su un taccuino rosso e propongono invece la metafora della 'cassetta degli attrezzi': l'etnografia è un modo di avvicinarsi ai fenomeni sociali e osservare le pratiche di determinati gruppi di individui, attraverso una pluralità di tecniche. L'etnografia funge da contenitore delle diverse tecniche ma sono sempre i ricercatori, situazione per situazione, a scegliere la tecnica da utilizzare.» (Bruni A., *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Carocci, Roma 2003, p. 32).

²³ Per l'inquadramento teorico di alcuni aspetti relativi a questo tipo di approccio si veda Piccardo C., Benozzo A., *Etnografia organizzativa. Una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*, Raffaello Cortina Editore, Milano 1996.

²⁴ Crawley E., *Doing Prison Work. The public and private lives of prison officers*, Willan Publishing, Devon 2004, p. 57.

La permanenza per un certo lasso di tempo negli ambienti in cui i poliziotti penitenziari lavorano e l'osservazione di specifici eventi nel loro svolgersi hanno giocato un ruolo fondamentale nella comprensione di rappresentazioni e dinamiche ricorrenti negli istituti. Ovviamente, la presenza in istituto ed il trascorrere del tempo con singoli individui e gruppi appartenenti al Corpo non implicano automaticamente il venir meno di una certa accortezza e di una fiducia 'misurata' da parte dei poliziotti penitenziari nei confronti di chi entra all'interno degli istituti per svolgere un lavoro di ricerca. Tuttavia, il trascorrere del tempo con i poliziotti, la pratica di immersione e di osservazione partecipante dei contesti in questione hanno permesso di arricchire l'analisi e le interpretazioni di sfumature fondamentali per comprendere la complessità del nostro *fieldwork*. Ciò ha permesso inoltre di cogliere un altro elemento di estremo interesse e cioè la grande disponibilità da parte della maggioranza dei poliziotti incontrati (una volta superata, almeno in parte, una comprensibile diffidenza iniziale nei confronti dell'équipe di ricerca) a parlare del proprio lavoro e la soddisfazione per l'opportunità di discutere con qualcuno interessato a comprendere il loro punto di vista sul carcere.

3.1 Comunicazione

Se focalizziamo la nostra attenzione sulla comunicazione verticale²⁵, la questione dell'assenteismo "per malattia" assume rilevanza centrale. In assenza di altri luoghi e livelli di negoziazione, viene indicata in molte interviste, non soltanto (come è ovvio) come una esplicita dichiarazione di malessere e di stress psicofisico bensì anche un vero e proprio "strumento di comunicazione" utilizzato per manifestare il proprio dissenso rispetto a determinate scelte dei superiori²⁶. Un altro elemento emergente, da questo punto di vista, è l'attesa che chi riveste un ruolo gerarchicamente superiore sappia esercitare oltre che i compiti previsti, anche la funzione di coordinamento e gestione delle dinamiche comunicative fra i sottoposti.

²⁵ Per comunicazione verticale intendiamo qui quella fra personale appartenente a ruoli diversi; per comunicazione orizzontale intendiamo invece quella fra il personale appartenente allo stesso ruolo.

²⁶ In questi casi ad esempio, ci si mette *in malattia per comunicare implicitamente* che non si è d'accordo su alcune scelte dei superiori: ad esempio con un determinato metodo di assegnazione dei turni e delle postazioni di lavoro.

La gran parte dei nostri interlocutori dichiara, senza mezze misure, che il lavoro dell'agente di polizia penitenziaria avviene di norma in condizione di isolamento²⁷. Non si è soli, o non necessariamente, ma per varie ragioni è come se lo si fosse. L'uso dei registri potrebbe essere in teoria una soluzione a questo tipo di difficoltà, tuttavia l'organizzazione del lavoro riduce spesso la pratica della scrittura ad una mera rendicontazione burocratica:

“Rispetto ai registri, realmente non si può scrivere quello che si dovrebbe scrivere; le consegne che puoi passare non possono essere relative ad ogni detenuto, lasci scritto quello che ti capita di corsa, tipo: cella 1, 5, 10, sono ad alta sorveglianza”;

“Noi dovremmo scrivere tutto, se si sono verificate delle liti, se una detenuta ha ricevuto una lettera particolare. Tutto andrebbe scritto, ma non è esattamente così, anche se si fanno le consegne a voce. A parte le cose ufficiali, la battitura, la conta, ecc., se nessuno dice una cosa, come faccio a saperla?”

L'efficacia della consegna sembra dipendere dunque da una serie eterogenea di condizioni - non sempre presenti - come la disponibilità e la motivazione degli agenti, la conoscenza personale e la fiducia reciproca, ecc. Tuttavia, questo proposito ci sembra importante segnalare due questioni legate all'uso della scrittura: da una parte il fatto che in un contesto operativo come quello degli istituti penitenziari vige la regola non scritta (!) che meno si scrive e meglio è. Non sono pochi infatti i racconti raccolti nel corso delle interviste di situazioni nelle quali fossero i colleghi (parigrado o superiori) a far notare, perlopiù ad agenti da poco in servizio nell'istituto come non fosse il caso di impelagarsi in comunicazioni scritte delle quali avrebbero poi dovuto rendere conto. Vi è poi un secondo aspetto invece connesso al fatto che la scrittura prevede competenze linguistiche di base (lessicali, grammaticali, sintattiche) che molti poliziotti non posseggono adeguatamente o non si riconoscono²⁸.

Temi simili ritornano nella descrizione delle dinamiche della comunicazione con i superiori. Qui si tratta fondamentalmente della difficoltà connessa con l'assunzione della responsabilità dell'interpretare le norme in funzione della situazione. In questo caso l'elemento ansiogeno rimanda ad una situazione operativa nella quale, spesso, il

²⁷ Questa affermazione - che potrebbe sembrare troppo recisa - trova sostanziale conferma in uno dei riferimenti classici della letteratura specializzata, pubblicato negli USA all'inizio degli anni ottanta, dal quale emerge chiaramente come “il singolo agente sperimenta l'isolamento e la sensazione di essere in continua lotta con praticamente tutti quelli che lavorano nell'istituzione” e che questo costituisce una non indifferente fonte di stress e di peggioramento della qualità del lavoro (Lombardo L., *Guards imprisoned: Corrections officers at work*, New York, Elsevier, 1981, p. 121).

²⁸ Cfr. *infra*, tabella par. 4.3.1.

contesto di lavoro e le regole che lo definiscono è percepito come “strutturalmente ambiguo”: se gli agenti si limitassero alla mera esecuzione o al rispetto pedissequo dei regolamenti difficilmente potrebbero adempiere a quello che hanno definito essere il loro compito effettivo (“mantenere l’ordine evitando le tensioni non necessarie”). Ciò non toglie che, come vedremo più avanti, potersi assumere il compito della gestione della sezione senza dovere sempre e comunque ricorrere al capoposto, costituisce una delle maggiori fonti di soddisfazione professionale (soprattutto per coloro che hanno “sulle spalle” molti anni di servizio); tuttavia proprio a questo proposito ricorre nelle interviste un vero e proprio *leit motiv*:

“finché tutto va bene nessuno ti dice niente, e tanto meno bravo, ma appena succede qualcosa, allora sei solo”.

3.2 Spazi e tempi della comunicazione

Ovviamente lo scambio e la condivisione sui metodi di lavoro (o anche su ciò che avviene in sezione) non è impossibile ma, in molti casi, dipende esclusivamente dalla eventuale buona volontà e/o dal reciproco affiatamento dei singoli operatori. Ciò perché al difficile lavoro di mantenimento dell’ordine e di relazione con i detenuti cui accennavamo sopra non sempre (o quasi mai) corrispondono momenti strutturati di confronto tra colleghi e con gli altri operatori del trattamento:

“ognuno fa le cose a modo suo. Non c’è un momento di riunione, si fa sempre per passaparola con il capoposto”;
“I rapporti con le altre figure professionali sono pochi. A me mai nessuno mi ha chiamato per sapere cosa vediamo... si dovrebbero fare delle riunioni”.

Uno dei temi che è spesso ritornato nel corso delle interviste e dei focus riguarda la conferenza di servizio; il giudizio che generalmente viene formulato a questo proposito è piuttosto negativo:

“In conferenza di servizio si parla solo quando ci sono novità. Noi parliamo tra di noi se c’è un problema con un detenuto”.

Naturalmente tale giudizio assume sfumature molto diverse a seconda delle differenti sedi operative e dei differenti momenti storici. L’uso e il significato che questo dispositivo assume varia molto in funzione di molteplici variabili: dipende

molto dallo stile della direzione, dallo stile del comandante di reparto, dall'organizzazione complessiva del lavoro in istituto e dall'attitudine del personale in servizio.

Ci sembra tuttavia interessante notare come nessuno dei nostri interlocutori si sia espresso nel senso dell'inutilità della conferenza di servizio come strumento in sé; al contrario, l'accento è invece stato messo sulla sua non sufficiente valorizzazione:

“è un appello la conferenza di servizio, è un peccato perché si dovrebbe parlare su che cosa fare e sugli obiettivi”.

L'immagine che dunque emerge, è quella della tendenza a ridurre questo momento di riunione o ad un adempimento burocratico o ad un momento nel quale vengono comunicate al personale nuove disposizioni (spesso) in occasione di eventi particolari. Ciò non toglie che in molte delle interviste ricorra con una certa insistenza il riferimento alla necessità, per migliorare la qualità del lavoro, di disporre di momenti di confronto sia con i colleghi pari grado che con i superiori:

“Ci vorrebbero delle riunioni, la conferenza di servizio è utile ma non basta. Quello che si dovrebbe fare è che periodicamente andrebbero indicati obiettivi, occorrerebbe che si facessero delle riunioni per creare qualcosa di omogeneo”.

Quest'ultimo brano d'intervista citato ci aiuta a tematizzare più direttamente il ruolo della comunicazione (e dei dispositivi della comunicazione) in un contesto operativo in cui il senso della frammentazione è molto forte a fronte di un mandato specifico che prevede la presa in carico continuativa dei detenuti:

“i nostri turni non prevedono sovrapposizioni. Il tempo si trova stando meno allo spaccio e venendo prima...”.

Questa caratteristica del lavoro del poliziotto penitenziario (da questo punto di vista assimilabile a molti lavori di cura che prevedono in qualche modo una presa in carico) ritorna spesso nei racconti che abbiamo raccolto, dove il tema ricorrente nel rapporto con i detenuti è relativo alla constatazione che mentre i poliziotti si alternano nei turni, i detenuti invece stanno sempre lì a studiarli. Da questa semplice constatazione discende l'esigenza di poter condividere con i colleghi una visione comune del contesto di lavoro e del *modus operandi*.

Non a caso, ci sembra, a proposito delle modalità di svolgimento della conferenza di servizio, spesso viene lamentato il fatto che, proprio in quei casi in cui essa si rivela

utile e necessaria, molti dei colleghi non possano parteciparvi dato che, di norma, ha luogo la mattina presto, coinvolgendo così solo il personale montante: gli altri devono accontentarsi del passaparola:

“la mattina c’è la conferenza di servizio, dove c’è il comandante o un ispettore; però negli altri turni le consegne si passano o attraverso l’ispettore o attraverso il preposto, tutto a voce. Tutto è molto legato alla volontà personale, ma se ci fossero un poco di riunioni fra il personale sarebbe meglio; poi è difficile raggruppare tutti soprattutto quelli che vengono da fuori. Le voci circolano comunque”.

Dalle interviste emerge come in un contesto del genere si articoli il tema della sfiducia e del sospetto, non solo nei confronti dei detenuti (cosa questa in qualche misura scontata) ma, anche, nei confronti dei propri colleghi. Senza momenti di reale confronto qualunque gesto può essere equivocado: di qui il timore, presente in un numero significativo d’interviste - specie in chi sottolinea il valore dell’aspetto relazionale e di servizio nel mandato della polizia penitenziaria -, di essere considerati dai colleghi come degli ‘accamosciati’:

“Ma quello che insegnano al corso non si fa; lì dicevano che bisogna parlare con i detenuti, ma se lo fai sei subito considerato dai colleghi un accamosciato”; qui ho una situazione di tranquillità perché i colleghi mi conoscono, se non applico il regolamento, per esempio, mandando uno all’isolamento, in un altro carcere potrebbero pensare o che sono accamosciato o che ho paura, ma loro qui sanno che se applico il regolamento è più lavoro per tutti. Alcuni sono d’accordo col mio comportamento, magari qualcun altro non avendo la responsabilità agirebbe dando un paio di schiaffi o aggredendo. Io cerco sempre il male minore”.

Ma senza dover arrivare a questo genere di ansie, in molte interviste è stato segnalato come la differenza degli stili di gestione nella relazione con i detenuti costituisca un fattore di grande criticità all’interno di un contesto di lavoro caratterizzato da scarsa comunicazione.

3.3 Stile di lavoro, norme e regolamenti

Molti degli intervistati hanno raccontato delle difficoltà legate a differenti modalità di gestione della vita quotidiana in sezione; ricorrono infatti i racconti di situazioni complicate dovute all’alternarsi di differenti stili di conduzione delle sezioni da parte dei colleghi. Sono molti i racconti che abbiamo raccolto di tensioni dovute alle diverse interpretazioni delle disposizioni, tanto più frequenti in istituti con

“congenite” carenze strutturali (mancanza d’acqua, sovraffollamento, ecc.) dove bisogna far fronte a situazioni molto spesso definite dalla contingenza se non dall’emergenza, oltre che dalla normale diversità caratteriale delle persone con le quali si deve interagire:

“ognuno di noi ha un carattere... ma non è funzionale, per questo la consegna è più importante. A volte capita che un collega sia più permissivo di un altro. Abbiamo fatto parecchi corsi sul trattamento con il detenuto, anche se ovviamente devi rapportarti con ognuno in un modo diverso”.

Ma anche senza accenni ad alcuna emergenza (piccola o grande che sia) nelle interviste ricorre - come momento topico ed esemplificativo di molte difficoltà - il riferimento al cambio di turno, quando il poliziotto smontante e quello montante si incrociano spesso senza attardarsi ad un effettivo e scrupoloso passaggio delle consegne. A questo punto, ci è stato raccontato, il poliziotto penitenziario che prende servizio, prova a immaginare la situazione nella quale si troverà in sezione a seconda di ciò che sa (o presume di sapere) sullo stile di lavoro del collega che gli “consegna la sezione”.

Dall’analisi delle interviste emerge una polarizzazione nella descrizione dei differenti stili di lavoro: da una parte ci sono coloro che definiscono il proprio stile come improntato al dialogo con i detenuti²⁹, dall’altra parte coloro i quali definiscono il proprio compito e il proprio stile di lavoro nell’ottica del rispetto dei regolamenti con tutte le rigidità che ciò necessariamente implica in contesti segnati da contingenze e situazioni complicate³⁰. Si tratta di difficoltà consustanziali al contesto penitenziario, ma che, negli ultimi anni - secondo molti degli intervistati - sono aumentate in funzione di quella che viene percepita come una generale trasformazione della popolazione detenuta:

²⁹ “la cosa che so fare meglio è questa capacità di poter parlare con i detenuti, non la so spiegare, succede tante volte. Prima cosa quando un detenuto è agitato, parlare a bassa voce, capire il problema. Altri colleghi la pensano diversa... ci confrontiamo quando siamo in due nei posti di servizio o magari quando siamo ai passeggi, oppure nell’ufficio del capoposto e si discute di tante divergenze tra colleghi. L’altro collega magari è in disaccordo. Io avrei fatto queste cose, ognuno di noi ha un modo di lavorare diverso, ogni testa è tribunale, dovremmo lavorare uguali. Esempi di discrezionalità. Le docce. Se l’acqua viene per poco tempo e ti fai i conti che se li mandi secondo il numero regolamentare non ce la fai a fargliele fare a tutti che fai? Io li mando insieme a gruppetti in modo che loro stessi si regolano ed evitano che il compagno stia più di 10 minuti sotto la doccia. Non c’è un momento in cui parliamo delle scelte su quante persone devono andare alle docce contemporaneamente.

³⁰ “deve essere rigido, non essere di larga mano, quello che ti chiama e tu scappi, i detenuti non possono fare quello che vogliono, la confidenza con il detenuto può capitare e può capitare pure di conoscere qualcuno, in quel caso ci vuole la distanza”.

“Questi spostati, tossici, ecc. ci sono sempre stati, ma prima c’era la persona di spessore che riusciva a governare la sezione, ora, essendo che non ci sono più, il pazzo fa il pazzo, il tossico fa il tossico... saper gestire i detenuti è la cosa che so fare meglio. La prima cosa è sentire i detenuti, i problemi, e se si possono risolvere invece di scriverli soltanto. Bisogna essere elastico, non troppo rigido, ma dare quello che gli spetta”.

Di fatto, quasi tutti i nostri interlocutori hanno concordato nel definire l’obiettivo del proprio lavoro: far sì che non si creino problemi in sezione o in istituto. Ciò non toglie che sia nelle interviste che nei focus (dove il confronto fra colleghi ha enfatizzato quest’aspetto) è emerso che la varietà delle posizioni possibili nell’oscillazione fra le due polarizzazioni costituisce una delle maggiori difficoltà del compito che l’Istituzione assegna ai membri del Corpo:

“le cose vanno meglio se tutti hanno un metodo di lavoro univoco. Se lavorano alla stessa maniera. A volte vengono a mancare i modi di lavorare comuni e questo provoca che uno è considerato più rigido. In linea di massima tutti sappiamo come dobbiamo lavorare, alcuni sono più duri altri lasciano andare. Ma nelle sezioni non bisogna dare spazio a differenze”.

L’idea che si possa lavorare tutti secondo una stessa modalità operativa ritorna spesso nelle interviste, insieme però alla constatazione che in un contesto come quello penitenziario, si tratti di una condizione piuttosto difficile da realizzare, non di rado esplicitamente definita come impossibile; molti intervistati hanno segnalato come, a loro parere, sia proprio la proliferazione delle norme, l’accavallarsi dei regolamenti e delle regole a mettere il poliziotto penitenziario nella condizione di dover gestire situazioni complesse, soprattutto quando tendono a sclerotizzarsi piccole e/o grandi *défaillances* organizzative:

“rispetto alla gestione dei detenuti c’è troppa burocrazia. La domandina fa giri assurdi. Bisognerebbe semplificare. Se uno ha bisogno di un farmaco da acquistare a proprie spese, la domandina passa da noi, poi al coordinatore per il visto, poi al medico per il nulla osta, poi all’ufficio conto corrente per veder se ci sono i soldi, poi al direttore per il nulla osta - a volte il direttore autorizza a volte no. Possono passare anche 15 giorni, se non si perde la domandina in questi giri. Io dopo il passaggio del conto corrente lo farei comprare, se il medico dà il nulla osta che bisogno c’è di un’altra autorizzazione? Oppure un altro esempio della pasta adesiva per la dentiera, si fa la domandina anche per quella, poi la domandina si perde, noi dobbiamo telefonare per capire a che punto è...”.

In queste condizioni la percezione del contesto di lavoro tende a frammentarsi. Le norme e i regolamenti, da riferimento sicuro tendono a diventare essi stessi fonte di problemi: proprio alla luce della ri-traduzione del mandato in termini di capacità di

evitare complicazioni (che viene misurata dalla capacità di risolvere velocemente le questioni o di prevenirle), la norma, la regola più o meno astrattamente stabilita, spesso viene percepita come essa stessa parte del problema se non talvolta, addirittura, come la causa principale. Dati questi elementi di contesto, non di rado, il modo per alleggerire la tensione, per diminuire il peso dello stress generato dalla sensazione di solitudine di fronte alle infinite contingenze che caratterizzano la vita degli istituti, è quello di costruirsi un gruppo di riferimento, col quale si condividono stili e modalità operative:

“Con questi dieci dodici colleghi - con cui siamo come una famiglia - più o meno lavoriamo nello stesso modo. Dovrebbe esserci una linea di lavoro, ci sono gli ordini di servizio, dipende dalla persona. Dipende anche dai superiori. Se io monto e il collega mi dice ‘40 tutto a posto’ e magari non mi dice il problema, poi uno reagisce male. Succede che quello del turno precedente per togliersi dalle palle il detenuto gli dice di non preoccuparsi che lui sta smontando e appena monta il collega ci pensa lui e invece poi se lo dimentica o non dice niente... e poi è una rottura di scatole continua...”.

Naturalmente questa dinamica non è senza conseguenze sul piano della organizzazione del lavoro: il fatto che si costituiscano - quasi naturalmente - dei gruppi che condividono lo stesso stile professionale, se da una parte alleggerisce il singolo dal peso della responsabilità e della scelta solitaria, dall'altra può produrre una più profonda frammentazione delle modalità operative che può avere ricadute non tanto sui singoli individui quanto sul contesto operativo nel suo insieme³¹.

I poliziotti penitenziari sono chiamati a tener contemporaneamente presenti due orizzonti molto diversi ma ugualmente significativi per i risvolti sul vissuto professionale: quello dei detenuti e quello dei colleghi. Si tratta di una triangolazione che diventa tanto più articolata se consideriamo che entrambe queste classi di individui al proprio interno sono molto eterogenee e richiedono al singolo una competenza relazionale molto elevata, oltre che, naturalmente, competenze professionali e capacità di gestione all'altezza di situazioni non sempre prevedibili e con un mandato percepito, soprattutto fra i più giovani, anch'esso in via di trasformazione:

“sono abituato a risolvere tutti i problemi da me. Da quei carceri dove sono stato ho imparato a gestire le cose da solo. Ognuno abbiamo la nostra dignità, ma in realtà concorrenza ogni tanto c'è in alcuni casi. Forse perché noi indossiamo la

³¹ Per un'analisi approfondita di questo fenomeno che ne mette in luce alcuni effetti inattesi sul piano dell'organizzazione, cfr. Ch. Dubois, “*Le phénomène des pairs et des impairs*”: *analyse organisationnelle d'un quartier de détention pour femme*, in *Déviance et Société*, Vol. 31, n° 1, 2007.

divisa e il detenuto deve essere valutato da un civile, forse noi non abbiamo le competenze... noi dobbiamo solo garantire le competenze istituzionalmente, anche se poi facciamo gli assistenti... sociali, lo facciamo anche se non si vede. È cambiato il motto ma anche le nostre funzioni...”.

3.4 Posti di servizio

Ogni carcere, come ci hanno detto molti dei nostri interlocutori, è un ministero a sé: gli istituti di pena sono molto diversi fra loro; così, se, come è indicato sul sito del Ministero della Giustizia, il mondo penitenziario è un pianeta (uno spazio separato e distante con regole proprie), gli istituti che lo compongono, in quest’ottica, potrebbero essere assimilati a dei continenti.

Dall’analisi delle interviste le realtà interne ai singoli penitenziari risultano, a loro volta, molto frastagliate, percepite e raccontate come blocchi separati; non di rado, soprattutto nel corso dei focus group (ma anche durante le giornate di formazione), abbiamo assistito a momenti nei quali alcuni poliziotti penitenziari, hanno dovuto raccontare, ai colleghi che le sconoscevano, le peculiarità del proprio posto di servizio.

Piuttosto che la metafora del pianeta e/o del ministero, ci è sembrata più calzante un’altra metafora: il carcere, ogni carcere, può forse essere considerato una sorta di galassia composta di molti pianeti, satelliti, asteroidi e qualche buco nero. Soprattutto nelle giornate di restituzione del lavoro di ricerca la realtà del mondo penitenziario è stata descritta in questi termini. Secondo i nostri interlocutori ciò è stato possibile perché si è trattato di articolare una descrizione dall’interno della realtà penitenziaria per coloro che vi lavorano. Sarebbe infatti proprio la tendenza a raccontare il carcere “dal e per” l’esterno ad impedire di descrivere la realtà eterogenea e complessa che lo costituisce.

La metafora della “galassia” è stata elaborata al fine di descrivere che tipo di realtà è quella nella quale persone in servizio in posti differenti, all’interno dello stesso contesto (peraltro separato dall’esterno), spesso non hanno alcuna idea di quali siano le specificità operative nelle quali operano altri colleghi. Il quadro che è emerso dalle interviste è dunque quello di una realtà organizzativamente molto frammentata, all’interno della quale le informazioni circolano e vengono aggiornate con difficoltà.

Se il carcere può essere paragonato ad una galassia, potremmo forse sostenere che al suo interno, rispetto all’organizzazione del servizio, coesistono due grandi centri di

gravità che sembrano essere mondi distanti se non separati: le sezioni e gli uffici. La differenza fra queste due realtà operative interne agli istituti emerge con molta evidenza in tutti i passi delle interviste e dei focus nei quali si parla della valutazione che viene fatta del lavoro dei poliziotti; mentre per coloro che prestano servizio negli uffici uno dei tratti distintivi del lavoro è quello di essere visibili, che il lavoro svolto possa essere osservato e valutato in modo appropriato dai superiori più alti in grado, coloro che prestano servizio nelle sezioni spesso lamentano l'invisibilità del proprio operato:

“Il lavoro degli agenti in sezione non lo conosce nessuno. Gli uffici in generale sono i posti più ambiti, in sezione invece sono i posti dove nessuno generalmente vuole andare”³².

Se in alcuni casi quest'invisibilità del proprio lavoro viene considerato un tratto distintivo positivo³³, la grande maggioranza degli intervistati hanno lamentato il peso di questa situazione (condizione tanto più insopportabile perché condivisa con i detenuti). Le descrizioni più ricorrenti del lavoro in sezione rimandano oltre che alla caratteristica dell'invisibilità, anche a quella di una marginalità dovuta alle caratteristiche dei compiti svolti e al peso di una tradizione che descrive i poliziotti in sezione come coloro che devono semplicemente aprire e chiudere porte. Ciò non toglie che per alcuni il fatto di potere disporre di uno spazio di discrezionalità, definito dal fatto che gli interlocutori principali siano i detenuti e non altri colleghi, costituisce un fattore tutto sommato positivo anche se le emergenze sono sempre possibili.

“È molto marginale chi lavora in sezione, perché il collega in sezione è visto come chi apre e chiude la sezione. Chi lavora in sezione fa un lavoro che dà inizio al trattamento. Dipende dal lassismo, avere a che fare con il detenuto è molto stancante, ci sono persone che si prendono il carico al minimo, ci si fida poco del collega della sezione, forse in questa amministrazione si valorizza di più chi lavora negli uffici. Questo ha fatto perdere il ruolo ricoperto da chi lavora in sezione anche se ci sono persone che lavorano molto bene al trattamento”.

Sia nel corso delle interviste e dei focus che durante le restituzioni, la descrizione del proprio posto di servizio e il confronto con quello degli altri ha fatto emergere

³² Questa regola ha un'importante eccezione in relazione al fenomeno dei pendolari che, di norma, preferiscono svolgere servizio a turno piuttosto che negli uffici per accumulare turni di riposo da trascorrere a casa.

³³ “dopo tanti anni stare in sezione sempre con le solite storie si fa proprio la testa... al collega direi vieni si sta bene. Non è un carcere piccolo che sei sotto l'occhio, è dispersivo, si sta bene. Ci sono molti posti di servizio, puoi variare, in carcere piccolo devi stare là e ci devi stare”.

visioni molto differenti e giudizi spesso contrastanti³⁴; l'elemento che emerge con maggiore evidenza è quello relativo alla noia, considerata la caratteristica essenziale del lavoro in sezione ma anche di quello negli altri posti di servizio che non siano gli uffici. Il tratto distintivo che in questi casi viene sottolineato è quello del "tempo che non passa mai" ma che in qualsiasi momento può essere sconvolto da un imprevisto. Quest'oscillazione fra un vuoto di stimoli e l'eccesso adrenalinico dell'emergenza e del pericolo costituiscono una delle principali fonti di stress del lavoro in sezione.

La realtà descritta da chi presta servizio negli uffici è invece, generalmente, molto differente; si tratta di un impegno costante al quale ci si può sottrarre con maggiore difficoltà, soprattutto in alcune delle funzioni dalle quali dipende l'eventuale risposta che il collega in sezione attende per non avere più l'assillo del detenuto in pressante attesa.

"Non esistono posti più ambiti perché c'è sempre da lavorare se uno vuole lavorare. Chi non vuole lavorare rimane alle sentinelle, nelle sezioni, ingressi, porte, lì si lavora di meno, in ufficio si hanno responsabilità e carichi di lavoro molto più alti. Nelle sezioni non è che non si lavora, nell'arco del tempo ti stanchi fisicamente, in ufficio il lavoro è più mentale che fisico."

La questione della responsabilità torna in molte interviste e focus ed è quasi sempre riferita ai compiti svolti in ufficio; è interessante notare che, contrariamente alla descrizione del lavoro in sezione, nel caso del servizio prestato in ufficio, la percezione del peso della responsabilità viene spesso associata alla concreta possibilità di vedere riconosciuta dall'istituzione la propria professionalità.

I posti in ufficio sono dunque ambiti sia perché non si lavora a diretto e continuo contatto con i detenuti, sia perché mettono in una posizione di visibilità e di riconoscimento.

"i posti di matricola, quelli della segreteria, del comando, sono i più ambiti, anche se sono di grossa responsabilità. È un paradosso che molti vogliono fare la sentinella piuttosto che la sezione. È molto soggettivo. Teoricamente i posti meno ambiti sono la sentinella e la sezione, ma dipende. Ieri, ad esempio, un collega lo hanno messo di sentinella e si è lamentato. Il posto considerato quasi di punizione è quello del corridoio centrale, che fa apri e chiudi; o forse la prima porta, apri chiudi, registri, stai in piedi".

"Va in ufficio chi sa fare o realmente ci sa fare. Sono situazioni che danno l'impatto del tuo lavoro al personale. Ci sono pro e contro, non c'è tranquillità o meno, in ufficio non stai a contatto con i detenuti e dovresti essere più rilassato,

³⁴ "Il posto in sezione è un posto dove uno può lavorare... invece un posto di capoposto non mi piace, troppe responsabilità. Io non ho mai lavorato in ufficio. Chi sta in un posto fisso certo non sta in sezione, ma sono più tartassati".

ma se chiedi alla persona dell'ufficio ti dice quante carte deve spulciare. Posti imboscati difficilmente se ne riescono a trovare, anche alla posta sempre prendere e lasciare posta, se uno guarda poi tutto quello che quella persona va a fare è un lavoro da cani”.

3.5 Valutazione e organizzazione

Il tema della visibilità/invisibilità (e quindi del vedere riconosciuto il proprio lavoro) attraversa trasversalmente l'orizzonte delle questioni delle quali ci siamo occupati nel percorso di ricerca e formazione. In particolare, ritorna a proposito della valutazione, delle sue modalità e delle condizioni organizzative ed operative nelle quali questa ha luogo.

Come abbiamo già accennato, i nostri interlocutori concordano nell'individuare nell'invisibilità il tratto fondamentale del lavoro nella maggior parte dei posti di servizio che non siano gli uffici. Nel corso di molte interviste è emerso come sia piuttosto diffusa la sensazione di non essere valutati realmente per la qualità del lavoro svolto ma, piuttosto, in funzione del numero di certificati medici inviati. Il tasto più dolente è quello del mancato riconoscimento da parte soprattutto dei superiori:

“bisognerebbe essere valutati sulla professionalità che uno ha, se è puntuale e interagisce bene con gli altri, se lavora bene, se è interessato dei problemi, se il collega ha bisogno sono a disposizione... ma il lavoro qua è con i detenuti. La nostra classificazione parte da mediocre a ottimo, io per 10 anni ho avuto sempre buono, non ho mai preso un rapporto, questioni, ho lavorato. Nessuno è mai venuto a dirmi bravo. È questo che manca, il riconoscimento, che è importante. Se qualcuno un giorno te lo dice la prossima volta uno ci metti più impegno, sennò pensi: “perché mi devo ammazzare? Se non ho riconoscimento?”.

La questione della valutazione si rivela essere molto complessa soprattutto quando chiama in causa una definizione articolata dei parametri di valutazione e, quindi, delle caratteristiche, competenze e capacità essenziali al lavoro del poliziotto penitenziario. È evidente che in questo contesto di questioni diviene centrale il tema dell'autoriconoscimento delle competenze (sul quale ci concentreremo nella parte relativa alla formazione):

“io valuterei non solo sulle assenze ma per il lavoro in sezione, per la capacità di prendere iniziativa e agire. Vedere sia l'attaccamento al servizio tramite le presenze sia il lavoro concreto. Per essere completo uno dovrebbe girare tutti i posti di servizio, alcuni pochi anziani non sanno niente perché hanno fatto solo servizio a turno.”

Dall'analisi delle interviste e dei focus emerge un filo che lega questioni fra loro apparentemente eterogenee: l'organizzazione dei turni di servizio, i posti di servizio, il fenomeno del pendolarismo e la valutazione. Di fatto, tutti questi temi possono essere presi in considerazione come epifenomeni di alcune dinamiche organizzative; questa prospettiva non può certamente esaurire la stratificazione di significati e questioni che nella storia del Corpo della Polizia Penitenziaria hanno sedimentato³⁵. Dal punto di vista del benessere organizzativo possiamo abordare parte delle questioni sollevate nella prospettiva dei dispositivi organizzativi che regolano alcuni aspetti della vita in istituto e incrociando quest'approccio con un approfondimento che riguarda il tema delle competenze professionali. Tutto ciò può essere riassunto in una questione articolata in due differenti dimensioni (distinte ma non separabili):

1. come può essere organizzato un istituto che possa rispondere ad alcune delle esigenze di riconoscimento emerse nel corso della ricerca;
2. quali sono le competenze professionali necessarie ad operare in un simile contesto.

Per il momento ci concentreremo brevemente sugli aspetti relativi all'organizzazione, mentre nelle pagine successive approfondiremo le questioni legate alle competenze professionali dei Poliziotti Penitenziari.

Secondo la quasi totalità degli intervistati, la divisione dell'istituto in reparti con un proprio personale assegnato costituisce una sorta di prerequisito che permette la razionalizzazione dei turni di servizi, una migliore conoscenza dei colleghi e un rapporto più diretto con i superiori responsabili³⁶. Come ci hanno fatto notare alcuni degli intervistati, all'aumento di visibilità corrisponde un aumento di responsabilità, innanzitutto nei confronti dei colleghi. Anche in questo caso, come per altri aspetti ai quali abbiamo già accennato, la realtà cambia da istituto ad istituto e le variabili

³⁵ Cfr. G. Neppi Modona, *Carcere e società civile*, in *Storia d'Italia. I documenti*, Vol. 18, Einaudi, Torino 2005.

³⁶ «La nozione di territorio aiuta a meglio comprendere il processo che contribuisce all'anticipazione dato che un determinato territorio assicura la funzione di contenitore. Essa implica il riferimento ad uno spazio del quale le frontiere siano conosciute e di cui si possa analizzare la composizione interna (il piano di cui il poliziotto è responsabile e di cui conosce i detenuti, essi stessi associati in differenti sotto-gruppi che hanno una specifica dinamica collettiva, tale caratteristica, leader, ecc...). Questi punti di riferimento permettono una maggiore prevedibilità della domanda, delle azioni da realizzare, una migliore comprensione di ciò che accade perché i poliziotti hanno la possibilità di interpretarlo» (D. Lhuillier, *Cliniques du travail*, Éditions Érès, Ramonville Saint-Agne, 2006, p. 119).

che entrano in gioco sono molte e differenti: questioni ambientali relative alla popolazione detenuta, questioni strutturali dovute alla tipologia di edificio, questioni attinenti allo stile della direzione e del comandante di reparto (e alla interazione fra queste due figure), questioni attinenti alla provenienza del personale e al luogo di residenza, ecc.

Come è evidente da questo breve e incompleto elenco, stiamo parlando della difficile composizione di fattori ed elementi molto complessi. Semplificando potremmo dire che se consideriamo il carcere come un sistema complesso, non possiamo non tenere conto che esso non è il risultato della somma delle sue parti ma risulta, piuttosto, dall'interazione dinamica (che evolve nel tempo trasformandosi) delle sue molteplici parti. Non si tratta dunque, dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro, di trovare una composizione delle differenti esigenze (le quali non sono sempre del tutto legittime - si pensi ad esempio al rifiuto di alcuni posti di servizio cui talvolta corrisponde come strategia di esitamento l'invio del certificato medico³⁷), quanto piuttosto di creare le migliori condizioni di agibilità del contesto professionale.

Questi temi ricorrono spesso nelle interviste dalle quali emerge come sia difficile separare i vari livelli che sono implicati in un'osservazione che tenti di concentrarsi sulle differenti dimensioni dell'organizzazione della vita lavorativa all'interno degli istituti:

“io sono più fortunato degli altri perché il direttore mi vede ogni giorno. Mah, le valutazioni fatte così... Il comportamento nel senso del rispetto degli altri... sono poi gli ispettori che vanno a riferire al comandante. Qui ancora non c'è la separazione dei blocchi, si sta tentando. Qui ci sono ancora molti pendolari che hanno esigenze che rendono un po' difficile l'organizzazione in gruppi con ispettori responsabili. Io credo che sia anche giusto farlo perché si conosce meglio con chi lavori. Per l'organizzazione del lavoro in sezione è importante perché sappiamo quali sono le problematiche che ci possono essere.”

Dal punto di vista dell'organizzazione complessiva del lavoro in istituto, la possibilità di avere un coordinatore responsabile che non sia il comandante (sul quale pesa la responsabilità di tutto il carcere), ma un referente più prossimo che effettivamente possa seguire l'andamento del lavoro con un nucleo stabile di poliziotti penitenziari che prestando servizio insieme possa imparare a conoscersi (sviluppando contemporaneamente un elevato grado di conoscenza della sezione e quindi anche dei detenuti), è generalmente considerato un dato più che positivo:

³⁷ “Ci sono colleghi che vedono un turno di servizio che non vogliono fare e non vengono, per esempio la sentinella; glielo rimettono e non lo fanno di nuovo.”

“È da gennaio o febbraio dell’anno scorso che c’è questa organizzazione, è una cosa ministeriale, siamo di meno, abbiamo un referente, un coordinatore. Il referente che fa i servizi. I sovrintendenti collaborano con l’ispettore”.

“L’organizzazione in questo istituto adesso mi mette in condizioni di esprimere queste mie qualità. Creare settori ha il pregio di avere la piena conoscenza di colleghi e utenti”.

“... Ma ora siamo organizzati in settori. Prima si lavorava su otto reparti. Adesso su quattro. Conosciamo i detenuti meglio...”.

Come si può comprendere dai brani citati, questo è un vero e proprio *leit motiv* che ritorna in moltissime delle interviste; nessuno dei nostri interlocutori che abbia potuto sperimentare questo modello organizzativo ne ha sottolineato aspetti negativi. Al contrario, coloro che lavorano in istituti che non hanno suddiviso le rotazioni del personale all’interno di settori separati, guardano a questo modo modello organizzativo come ad una trasformazione auspicabile rispetto alla quale gli ostacoli sarebbero dovuti fondamentalmente ai sindacati e/o ai colleghi più anziani (che non vedrebbero di buon occhio una trasformazione nelle regole di attribuzione dei posti di servizio e dei turni).

“Ci siamo divisi l’istituto e giriamo i posti nei vari servizi. Per fare le cose ci vuole dialogo; qui non ci sono problemi, qui ci possiamo scambiare il turno, si fa una domandina per evitare che i sindacati attaccano. Poi essendo più piccolo il blocco conosci le persone ed è più controllabile”.

3.6 Rapporti con le altre figure professionali

Come abbiamo accennato sopra, nel corso di questa seconda edizione del progetto il tema della relazione fra le differenti figure professionali è stato oggetto di approfondimento in particolare presso l’Ospedale Psichiatrico di Barcellona Pozzo di Gotto (e in parte a Pagliarelli), mentre negli altri istituti, la questione è stata affrontata nel quadro più generale delle dinamiche della comunicazione.

Anche su questi aspetti emerge dalle interviste una realtà abbastanza frammentata, nella quale le differenti famiglie professionali, al di là dell’équipe, non sembrano condividere particolari momenti di comunicazione e di collaborazione.

“La collaborazione con altre figure professionali non c’è, non l’ho mai vista questa collaborazione... a volte capita di lavorare quando il medico è in reparto e loro non devono essere lasciati soli. C’è tra un paziente e l’altro uno scambio di idee, ci sono detenuti che simulano uno stato ansioso per farsi prescrivere gocce

per un altro. Ho lavorato insieme con alcuni educatori durante un corso. È stata una buona esperienza con i migliori esperti italiani, utile, c'erano lavori di gruppo con i docenti che ci dividevano in gruppi misti di categorie professionali. Fuori dalla sezione si vede di più la collaborazione, dentro è difficilissimo ma anche loro erano contenti del corso. Loro hanno un quadro bonario del detenuto perché è ovvio che con loro si comportano bene per ottenere una buona relazione e per le misure. Ma noi abbiamo un quadro completo da vari punti di vista. Si potrebbero migliorare anche per il bene comune di tutti..., quello che vedono non è il vero detenuto è come quello che la domenica si mette il vestito buono. Si potrebbero avere migliori risultati; qui abbiamo un educatore giovane che anche sulle minime cose si consulta con noi perché non possiamo mandare certi scapestrati a primo contatto con maestre di prima esperienza. Le persone a volte, sono strette sia con i detenuti che con noi, alle prime esperienze tutti avrebbero delle preoccupazioni, ma è l'unica persona che lavora così - oltre che l'unica giovane - con cui c'è collaborazione. È il livello istituzionale che se ne deve occupare, al corso ai colleghi di altre categorie piaceva ascoltare i nostri racconti. La collaborazione potrebbe essere accolta con grande entusiasmo da entrambi i lati. Il cambiamento è sempre accettato male, non si ragiona, si dice si è fatto sempre così”.

Nel corso della ricerca è emerso come sia abbastanza differente il punto di vista sulle relazioni con altre famiglie professionali a seconda del ruolo dell'intervistato; più si sale nella scala gerarchica e più il giudizio negativo tende a stemperarsi. In particolare, sono gli appartenenti al ruolo degli ispettori che, soprattutto nel corso dei focus, hanno descritto in termini tendenzialmente positivi la loro relazione con le altre figure professionali.

Questa differenza nel giudizio sulle relazioni con gli altri operatori è condizionato dal fatto che spesso gli ispettori hanno esperienza diretta delle équipes mentre i poliziotti di grado più basso non possono vantare con la stessa frequenza questo aspetto della vita professionale che - come ci è stato più volte ripetuto nel corso delle interviste - rappresenta un'importante occasione di riconoscimento delle competenze dei poliziotti penitenziari in un'arena nella quale il dato più significativo è il confronto con le altre famiglie professionali.

“da quando sono diventato ispettore con gli educatori ho un rapporto continuo. A volte vengono loro, capita anche che mi cercano le psicologhe; sono un gancio. Io poi se vedo una situazione la segnalo. Quelli particolari anche se non si segnano ad udienza me li sento lo stesso.

Non stupisce quindi che, dal punto di vista dei livelli più bassi della gerarchia, il rapporto con le altre figure assuma connotazioni generalmente negative, soprattutto per quanto riguarda la relazione con gli educatori; questi ultimi tendono ad essere rappresentati dai poliziotti che abbiamo intervistato come una sorta di *alter ego* la cui caratteristica principale consisterebbe nell'alleanza - più o meno implicita - con i

detenuti³⁸. Con gli educatori la relazione sembra essere piuttosto complicata e, tendenzialmente, oscilla fra l'indifferenza e l'aperta ostilità, talvolta appena attenuata dalla considerazione dell'insufficienza del loro organico. Il fattore di maggiore criticità che emerge dalle interviste è quello relativo alla scarsa considerazione che gli educatori mostrerebbero delle competenze dei poliziotti penitenziari, soprattutto per ciò che concerne la loro capacità di osservazione dei comportamenti dei detenuti. Rispetto all'attività degli educatori vale in particolare l'obiezione generale che la maggior parte degli intervistati estende a tutte le altre figure professionali che operano negli istituti, ossia il fatto che il contatto più diretto e più prolungato con i detenuti è proprio dei poliziotti penitenziari che, ciononostante, sarebbero i meno presenti e i meno "considerati" allorquando si devono formulare giudizi sulla loro condotta e sulla loro personalità.

Considerazioni analoghe valgono per gli assistenti sociali (e per gli insegnanti) sui quali pesa inoltre, quasi come stigma, il fatto di essere esterni alla realtà intramuraria³⁹.

"raramente incontriamo educatori e assistenti sociali. Ogni tanto fanno équipe e chiedono qualche consiglio a voce ma la relazione la fanno loro. Poi noi firmiamo la relazione. Ora da parecchio non ci chiamano. Alle volte chiedono un collega per l'équipe, ma non glielo mandano per mancanza di personale e poi non ci chiamano più. La domandina la lasciamo presso l'ufficio del coordinatore con le varie richieste dei cambi di cella. Gli altri casi li smistiamo agli uffici di

³⁸ Cfr. Buffa P., *Dalla scuola in carcere al carcere-scuola. Esperimenti al "San Michele" di Alessandria*, in "Animazione Sociale", 1, gennaio 2000.

³⁹ Vale la pena di segnalare che in molte interviste, a proposito delle modalità del rapporto con le altre figure professionali, i nostri interlocutori abbiano spesso voluto sottolineare come, nelle loro precedenti esperienze nelle carceri del nord, la situazione fosse molto differente e, non di rado, improntata ad una certa collaborazione e cordialità: "A *** noi avevamo potere perché facevamo anche noi parte della relazione. Qui gli educatori non mi chiamano, al contrario che a ***. Magari chiedono al coordinatore di reparto. Questa è una cosa che è assurda. Noi il detenuto lo viviamo, anche se sappiamo solo una parte di quello che succede... Ci vorrebbe molta più presenza nostra nella relazione di sintesi.

"... purtroppo non siamo coinvolti nella équipe, l'ho sempre detto agli altri colleghi, ad *** eravamo più seguiti dagli educatori. Qui gli educatori sono solo quattro. Abbiamo contatti con gli educatori solo per chiamare i detenuti. Un nostro collega è distaccato all'ufficio educatori e si occupa di varie cose anche se non so bene cosa. Pratiche di misure alternative ecc. lo scambio di informazioni è sempre relativo, non ho un contatto con gli educatori. Alle volte i detenuti stessi considerano di essere giudicati da persone che non li conoscono. Gli educatori a volte non fanno neanche il colloquio all'arrivo".

"Gli educatori qui sono molto distaccati e mi dispiace; forse loro hanno dei pregiudizi, sarebbe più giusto lavorare insieme. Quando vengono ci danno la lista e basta, mai chiedere niente. Mentre a *** , invece, eravamo quasi amici...".

"A *** con le educatrici avevo un rapporto idilliaco... ma qui è una questione caratteriale di pregiudizio. L'unica occasione è la relazione di sintesi, c'è poco o niente. con l'area sanitaria, con i medici c'è un buon rapporto, lo stesso con gli insegnanti. Comunque, per un motivo o per l'altro si lavora a settori, ognuno sta con la propria categoria, non si fa lavoro d'équipe perché è una struttura medio-grande".

riferimento. Con gli insegnanti c'è solo buon giorno e buonasera. C'è questo distacco tra noi e gli insegnanti anche se noi al reparto abbiamo corsi di scuola. Il civile ha questo impatto strano. Non ci salutano. A me è capitato tantissime volte di non essere salutato. Come se ci vedono come dei nemici. C'è allontanamento, quello ci dà la distanza e noi diamo ancora più distanza. Chiedono cose con arroganza”.

Rispetto ai medici (e in parte anche rispetto agli psicologi) la connotazione che assume la relazione è di segno abbastanza diversa. Spesso l'intervento del medico coincide con la risoluzione di un problema; di fatto, in molte contingenze complicate l'intervento di un sapere esperto e con una forte legittimazione sociale implica un alleggerimento delle responsabilità del personale di Polizia Penitenziaria.

“Con i medici veniamo a contatto durante le visite mediche; capita che uno va fuori di testa perché l'altro non gli vuole dare le gocce... il medico comunque è sempre un civile... collaboriamo anche con l'infermiere. I detenuti vogliono sempre le gocce perché dicono che sono nervosi e che non possono dormire; il medico viene e chiede alla polizia e da lì inizia la collaborazione. Se io lavoro in quella sezione sono il primo io che vado a chiedere al medico. I medici qui chiedono molto alla polizia e cercano di fare riscontro fra ciò che ha raccontato il detenuto con quello che diciamo noi. C'è questa collaborazione per problematiche diverse... si prendono le rispettive cautele in base al lavoro che dobbiamo fare: si cerca, dove è possibile, di lavorare nello stesso modo, nella stessa maniera”.

* * *

La realtà operativa dell'O.P.G. di Barcellona Pozzo di Gotto è molto diversa da quella degli altri istituti nei quali siamo intervenuti; tuttavia, proprio dal punto di vista della relazione fra le varie famiglie professionali, la caratterizzazione che assume il lavoro con i ristretti può essere utile per un confronto con la 'normalità' della vita intramuraria in generale. Per approfondire questo tema, presso l'O.P.G. di Barcellona sono stati realizzati due focus con i poliziotti penitenziari, due focus con gli infermieri e un focus con gli educatori.

Muovendo dalle questioni legate alle dinamiche operative ed organizzative fra le differenti famiglie professionali sono emerse due questioni strettamente collegate fra loro: da una parte il significato che viene attribuito alla dimensione trattamentale, dall'altra la percezione di un cambiamento visibile e concreto. Nel corso dei differenti focus, i nostri interlocutori hanno quasi sempre preso le mosse da quest'ultimo aspetto che costituisce l'elemento di maggior differenza con gli altri istituti.

Il fatto che le attività trattamentali generino risultati tangibili (riconosciuti dal personale interno e visibili anche all'esterno dell'istituzione) costituisce la maggior

fonte di soddisfazione professionale delle persone che abbiamo incontrato. Generalmente questi passaggi sono caratterizzati dal confronto diretto con l'esperienza del lavoro negli istituti di reclusione dove, invece, da questo punto di vista, le occasioni di soddisfazione erano pressoché nulle. Dalle interviste emerge costante il riferimento ad un lungo e faticoso cambiamento di paradigma operativo che sarebbe stato promosso dalla direzione nell'ottica della valorizzazione degli aspetti trattamentali⁴⁰; da questo particolare punto di vista sono molto interessanti le interviste con i poliziotti penitenziari con più anni di servizio e con esperienze professionali in contesti e situazioni estremamente lontani dal tipo di lavoro che adesso svolgono presso l'O.P.G. Questi poliziotti raccontano infatti di avere partecipato ad un cambiamento abbastanza radicale e del quale magari all'inizio non condividevano l'impostazione.

“Già il fatto di avere a che fare con i detenuti... ma qua sono pure imprevedibili, devi essere capace di leggere nei gesti. Ce ne vuole prima che un ragazzo capisca che non basta il contenimento, qui la prima cosa è risocializzare, non la disciplina. Ma questo lo capisci solo coll'esperienza. Noi qui siamo abituati a fare tutto. Solo coll'impegno possiamo riuscire ad attenuare i disagi. Qua ho avuto modo di studiare questo tipo di realtà; fino ad ieri non avevo bisogno di socializzare, oggi ho gente che mi chiama “papà mi dai una sigaretta?” all'inizio io ho litigato con i detenuti, io non ero abituato che un detenuto mi chiamava con il nome; da dove vengo io questo significava essere accamosciati. Il primo anno mi stava venendo l'ulcera: riconoscevo che le cose non erano uguali a prima, ma non lo accettavo. Mi sono reso conto che i miei problemi con i ricoverati erano per le sigarette; qui mi è toccato anche imboccare qualcuno. Ti rendi conto ad un bel momento che o cambi o sei fuori posto. Qui ho imparato a selezionare i comportamenti”.

Oggi il giudizio su questo cambiamento - che li ha in qualche modo costretti ad una trasformazione molto profonda del loro modo di lavorare - è più che positivo ed è condiviso anche dagli altri operatori che, come i poliziotti, si auto-riconoscono capacità e competenze professionali sviluppate nel corso del tempo nell'interazione con la direzione e con i colleghi.

⁴⁰ “Entrando il nuovo Direttore, piano piano ha dimostrato agli agenti che questo è un istituto particolare. Però la formazione è quello che mancava, quello che serve è la formazione, non si può andare avanti solo con la buona volontà. Lui ci ha aiutato a capire queste cose perché è uno preparato, sempre presente... è uno psichiatra che sa come fare...”.

“Qui si lavora bene grazie anche al Direttore che capisce che qui non abbiamo semplici detenuti, ma malati: qui loro spesso hanno bisogno di comprensione, aiuto, carezze. Qui se non hai abilità li fai andare in crisi; a uno gli piace parlare di calcio e parli di calcio, c'è quello a cui piace fumare e allora gli dai le sigarette. Io non ho mai subito un'aggressione, sputi ecc. Al detenuto do del lei, ma qui è diverso, bisogna creare una vicinanza... Anche il Direttore ha dovuto fare le sue battaglie con la Polizia Penitenziaria”.

L'aspetto che ci sembra più interessante da sottolineare in questa sede, è quello relativo al fatto che i nostri interlocutori, indipendentemente dalla famiglia professionale di appartenenza, concordassero nell'individuazione dei fattori di soddisfazione rispetto al proprio lavoro che viene generalmente percepito e raccontato come un modo molto efficace per coniugare sicurezza e tensione al reinserimento e/o al trattamento. Si tratta quindi di un contesto che tendenzialmente capovolge la sensazione molto diffusa fra gli operatori penitenziari (e fra i poliziotti in particolare) di dovere attendere ad una sorta di fatica di Sisifo senza fine e senza risultati visibili:

“È gratificante, è vero i risultati qui li vediamo. E poi c'è il rapporto con tutte le altre figure professionali, quando chiedo aiuto non ho problemi, c'è una forma di collaborazione che mira al reinserimento ed alla salute del malato, per questo i risultati sono più evidenti” (focus educatori).

Spesso nel corso delle interviste in istituti diversi, abbiamo sentito i nostri interlocutori spiegarci la difficoltà del loro lavoro confrontandolo col mestiere del panettiere; varie volte ci hanno spiegato che mentre alla fine della giornata il panettiere può rendere conto del proprio lavoro semplicemente quantificando quante forme di pane ha impastato e infornato. Al contrario, il lavoro del poliziotto penitenziario non solo non si può quantificare in termini così chiari ma, molto più drammaticamente, tenderebbe per sua natura a esiti esprimibili in termini quasi esclusivamente negativi: il bravo poliziotto è quello che riesce a *non* fare accadere niente... a *evitare* l'insorgere di problemi.

Siamo evidentemente in presenza di un cortocircuito fra due aspetti differenti: da una parte la difficoltà a riconoscere e ad articolare in termini di professionalità (e non solo di abilità individuale) le competenze necessarie per gestire in modo adeguato realtà complesse come quelle che caratterizzano gli istituti di pena; dall'altra parte abbiamo a che fare con la difficoltà ad assumere in termini efficaci e credibili (innanzitutto agli occhi di chi opera in carcere) la parte di mission definita dal mandato trattamentale (per la quale è largamente diffusa la sensazione di un'insufficiente preparazione e di un contesto organizzativo che non ha questo fra gli obiettivi principali).

In condizioni culturali e organizzative siffatte, non può stupire più di tanto che l'integrazione fra le differenti famiglie professionali sia molto difficile da realizzare perché - soprattutto per ciò che concerne il confronto con gli educatori - è più o meno implicitamente diffusa l'idea che in realtà si tratti di obiettivi professionali differenti: la sicurezza per i poliziotti e il reinserimento per gli educatori e gli

assistenti sociali. Chiaramente sono molte e significative le eccezioni a questo sentire che, tuttavia, nel corso della ricerca ci è parso molto diffuso e radicato.

Qui ci limitiamo a notare un dato sul quale forse varrebbe la pena di approfondire la riflessione sulla base di indagini ulteriori, ossia il fatto che questa dinamica coinvolga principalmente famiglie professionali a statuto debole: infatti, se gli educatori (e con qualche differenza gli assistenti sociali) sono figure professionali il cui profilo all'interno del circuito penale è tutt'ora in via di definizione e di affermazione, i poliziotti penitenziari scontano ancora la difficoltà ad assumere un ruolo che li renda parte attiva e significativa della dimensione trattamentale⁴¹. La realtà di Barcellona Pozzo di Gotto, pur con tutte le specificità del caso, è interessante proprio perché mostra come sia possibile iniziare a far convergere prospettive professionali che generalmente rimangono ancora piuttosto distanti⁴².

* * *

Come abbiamo già anticipato, il tema delle relazioni con le altre figure professionali è stato approfondito anche presso la Casa Circondariale “Pagliarelli” di Palermo; in questo caso ai poliziotti che abbiamo incontrato nel corso dei focus e delle interviste è stata proposta una declinazione di questo tema in relazione alla gestione dei detenuti stranieri (e/o tossicodipendenti).

⁴¹ “La nostra figura è ambigua, la pena deve essere rieducativa, ma non si riesce a fare le due; se devo fare il poliziotto non posso fare anche l'educatore. Noi siamo il punto estremo della legalità. Il malessere scaturisce da questa ambiguità. C'è un sistema gerarchico... il discorso di recuperare un soggetto rimane un ago nel pagliaio”.

⁴² Una conferma di quest'ipotesi ci sembra provenga dalle difficoltà che, proprio all'O.P.G. di Barcellona, incontrano gli infermieri che, in quel contesto, rappresentano l'anello più debole della catena; dai focus è emersa, in forme abbastanza radicali, una situazione nella quale a fronte di un contesto piuttosto dinamico che coinvolge per primi i poliziotti penitenziari, gli infermieri sembrano trovarsi in una situazione che potremmo riassumere con la formula del “non più e non ancora”. Non sono più gli infermieri del vecchio ospedale psichiatrico ma, per tutta una serie di ragioni che qui non abbiamo lo spazio di approfondire, non riescono ad essere ancora qualcosa di totalmente diverso più adeguato alla situazione nella quale tuttavia si trovano ad operare. Non a caso ci è sembrata molto presente la tensione nei confronti proprio dei poliziotti, ossia di coloro che dal punto di vista delle mansioni quotidianamente svolta essi considerano come il termine di paragone rispetto al quale misurare il proprio disconoscimento: “Il lavoro che noi svolgiamo qui non ha una sua specificità in particolare, noi ci occupiamo di molte cose, dal supporto al medico all'igiene del ricoverato, lo accompagniamo, passiamo il tempo con lui. È un lavoro molto ripetitivo che a lungo andare negli anni potrebbe creare molto stress. Poi c'è l'aspetto custodiale, in un altro contesto come l'ospedale normale questo aspetto non c'è. La differenza col poliziotto è solo una differenza economica. Noi facciamo lo stesso lavoro e siamo pagati molto meno” (focus infermieri).

“puntualizziamo, la struttura è carceraria per organizzazione, struttura e personale, ma a differenza con il carcere qui ci sono persone malate ed il recupero della persona è effettivo, il trattamento, in primo piano ci siamo noi” (focus infermieri).

Il panorama che è emerso non si discosta molto dal quadro piuttosto critico che abbiamo tratteggiato nelle pagine che precedono: scarsa collaborazione, l'impressione di muoversi secondo logiche professionali molto differenti se non, talvolta, quasi incommensurabili.

Inoltre, al di là di ogni altra considerazione, il fatto che gli educatori presenti in istituto siano in numero assolutamente insufficiente fa sì che i poliziotti penitenziari intervistati percepiscano il ruolo degli educatori come una delle cause (fra le tante altre) di problemi e inconvenienti che scandiscono la vita delle sezioni.

"Gli stranieri sono circa il 30%. Sono un po' da lavorare. Bene o male ci capiamo. Unico vero problema è la loro povertà. Usano sempre il mangiare dell'amministrazione. Il detenuto straniero non ha i benefici... gli stranieri non hanno soldi, non hanno famiglia. Il detenuto straniero prima di entrare in cella deve passare dalle altre per elemosinare qualcosa e così nelle sezioni con molti stranieri c'è sempre un via vai da una cella all'altra. Ci devi stare dietro, da parte nostra c'è tollerabilità ma dipende dal detenuto: c'è quello che fa due celle ma altri che prima di farlo entrare devi faticare".

Come abbiamo già visto, pesa sul giudizio espresso dai poliziotti la convinzione che il loro ruolo e le loro competenze (*in primis* la conoscenza diretta del detenuto maturata nelle lunghe ore di osservazione in sezione) non venga quasi mai valorizzata dagli altri operatori. Rispetto alle altre figure professionali come gli psicologi o i medici e gli infermieri, gli educatori (insieme agli assistenti sociali) sono in una posizione piuttosto scomoda, perché mentre gli altri operatori - pur con tutte le difficoltà dovute alla cronica insufficienza di personale - sono percepiti come coloro che in determinate situazioni possono concorrere a risolvere situazioni critiche, gli educatori spesso vengono percepiti come una delle cause (più o meno indirette) di nuovi problemi e di difficoltà nella relazione col detenuto. A tal proposito emerge uno scetticismo piuttosto marcato rispetto alla possibilità che le figure professionali il cui mandato principale è il trattamento possano attendere a questo compito senza colludere con i detenuti o esserne in qualche modo manipolati.

"Noi non abbiamo rapporti con gli educatori, ma dovrebbe essere una prassi fare i colloqui noi e gli educatori insieme. Perché con noi il detenuto si mostra diversamente. E diversamente con gli educatori. Invece essendo noi e loro, il detenuto capirebbe che non può cambiare atteggiamento. Invece noi stessi sentiamo certe volte che parlando tra loro i detenuti dicono a quell'educatore gli ho raccontato questo e quest'altro..."

Questa dinamica è, se possibile, ancora più presente quando si tratta di detenuti stranieri e/o tossicodipendenti; rispetto a queste categorie di ristretti infatti i

problemi sono acuiti dal fatto che generalmente versano in condizioni di bisogno talvolta estremo, rispetto al quale i poliziotti hanno l'impressione di essere lasciati soli o, comunque, di non essere presi in considerazione nell'elaborazione delle ipotesi di intervento. In questi casi i principali interlocutori dei poliziotti nella gestione dei casi più complessi sono i medici e gli infermieri, il cui intervento "magico" è rafforzato dal fatto che possono dispensare i farmaci (perlopiù tranquillanti). Nelle situazioni più difficili il riferimento che torna con maggiore frequenza è il cappellano che interviene a fornire alcuni generi di prima necessità⁴³. Naturalmente la gestione di detenuti stranieri pone molti problemi legati alla differenza culturale e, in particolare, alla differenza linguistica⁴⁴. Si tratta però di difficoltà che non sembrano essere percepite come insormontabili: da una parte perché la stragrande maggioranza degli intervistati ha prestato servizio nelle carceri del nord Italia dove il fenomeno ha dimensioni molto maggiori; d'altra parte perché la composizione della popolazione detenuta, caratterizzata dalla preponderanza di italiani e di siciliani, innesca tutta una serie di dinamiche interne di controllo:

“il detenuto straniero, ma anche quello comune non ha possibilità economiche, ma è pur vero che è delinquente e non c'è niente da fare. È successo che li campano ma non per solidarietà, li usano; gli italiani hanno dettato sottobanco delle regole. Loro se li campano. C'è un equilibrio che non si vede. Diventano manovalanza per esempio per lo scambio di droga. L'italiano dice: 'mi voglio fumare una canna, conservala tu perché tanto non hai niente da perdere'. Ma la gestione di questo non può essere responsabilità del singolo poliziotto...

Si tratta di un quadro che trova riscontro negli altri istituti in cui si è svolta la ricerca; tranne il caso di Barcellona, che si distingue per le peculiarità della popolazione ristretta oltre che per lo specifico *modus operandi*, nei rimanenti istituti i dati che emergono dalla ricerca convergono attorno alle difficoltà della dimensione trattamentale, situazione che invece di innescare una virtuosa dinamica centripeta fra gli operatori, innesca un movimento centrifugo che frammenta la dimensione operativa col risultato di enfatizzare le differenze fra le culture professionali che interagiscono con la popolazione detenuta.

⁴³ Cfr. Ciompi A., *La condizione dello straniero in carcere*, in Berti F., Malevoli F. (a cura di) *Carcere e detenuti stranieri. Percorsi trattamentali e reinserimento*, FrancoAngeli, Milano 2004.

⁴⁴ “con gli stranieri la lingua è un problema... Anche la questione della religione, il Ramadan: non faccio la battitura se vedo che stanno pregando... Queste cose non me le ha insegnate nessuno io che ne sapevo del Ramadan? Ho imparato strada facendo. Sai che possono mangiare più tardi se sono in periodo di preghiera.

Per quanto riguarda più nello specifico le questioni legate ai detenuti tossicodipendenti la maggiore criticità emersa dalle interviste riguarda la preoccupazione per la possibilità dell'eventuale contagio di malattie infettive. La paura del contagio è quasi consustanziale alla realtà penitenziaria che si caratterizza per la costrizione a condividere uno spazio chiuso⁴⁵; tuttavia, il dato che emerge dall'analisi delle interviste e dalle discussioni nei focus, è che si sia in qualche modo metabolizzato l'allarme creato dalla diffusione dell'AIDS:

“il mio metodo è questo: per me ce l'hanno tutti, quindi precauzioni con tutti anche perché non esiste solo l'HIV ma anche altre patologie”.

Un altro tema approfondito con i nostri interlocutori ha riguardato la percezione da parte dei poliziotti penitenziari di una trasformazione nel consumo delle sostanze psicoattive con particolare riguardo alle cosiddette nuove droghe.

A questo proposito emerge una cesura abbastanza netta fra la realtà intramuraria e le trasformazioni del consumo che caratterizzano la società esterna e in particolare i più giovani: possiamo sintetizzare il dato emerso a questo proposito dicendo che la realtà carceraria ancora - almeno nella percezione dei poliziotti penitenziari nostri interlocutori - non è stata investita da trasformazioni particolarmente significative o visibili.

3.7 Rapporto con la società

Questo è un nodo da sempre problematico; la criticità emerge da una parte dalla storia dell'istituzione penitenziaria, l'istituzione totale per antonomasia, ossia uno spazio che per definizione è opaco rispetto allo sguardo esterno anche se è innegabile che negli ultimi decenni sia intervenuto un certo grado di apertura che ne ha aumentato il coefficiente di permeabilità. Tuttavia, questo processo di apertura è nel frattempo

⁴⁵ «Con una frequenza variabile i rischi del contagio sono evocati in tutti gli istituti. Si tratta essenzialmente delle malattie che il poliziotto può contrarre a causa della sua coabitazione con i detenuti, ma si tratta anche di altri tipi di contagio: contagio della violenza, della devianza... (...) Il tema del contagio si dispiega secondo due assi privilegiati: contagio del personale di sorveglianza da parte dei detenuti, e contagio dei detenuti fra loro. La malattia è necessariamente situata dalla parte dei detenuti; questa attribuzione s'inscrive nel sistema complesso di rappresentazioni e di comportamenti che strutturano, mediante leggi di differenziazione e di esclusione, il mondo penitenziario.» (D. Lhuillier, N. Aymard, *L'univers pénitentiaire. Du côté des surveillants de prison*, Desclée De Brouwer, Paris, 1997, pp. 94-95). A questo proposito si veda anche C. Sueur, *Sida, prison. Revue de la littérature, état des lieux, perspective*, in “L'évolution Psychiatrique”, 58, 1, 1993.

entrato in risonanza con le richieste piuttosto contraddittorie che provengono dal più ampio contesto sociale.

I poliziotti penitenziari che abbiamo incontrato sostanzialmente concordano nell'ammettere che il loro lavoro - a differenza di quello di altri corpi - è poco visibile e quasi per nulla riconosciuto all'esterno⁴⁶.

La consapevolezza che il poliziotto penitenziario sia il destinatario di una duplice domanda sociale articolata in maniera contraddittoria si può riassumere in una frase che riassume il contenuto di molte interviste:

“La gente fuori di noi pensa che siamo degli aguzzini: quando sono scippati vogliono buttarli in carcere e gettare la chiave, poi quando sono in carcere noi siamo gli aguzzini. Quando dici che sei poliziotto, bene; ma quando aggiungi penitenziario allora ti guardano strano”.

Pesa su questa situazione l'influenza che ha assunto negli ultimi anni il tema della sicurezza nel dibattito politico e mediatico⁴⁷. Il risultato è un profondo scollamento tra la complessità del mandato degli agenti, la loro esperienza concreta (che pure non sottovaluta le priorità della sicurezza), e le rappresentazioni diffuse all'esterno:

“La gente ha un'idea strana del carcere; l'immaginazione è fatta di tabù, una cosa mai vista, un pozzo, un posto abbandonato da dio. In televisione uno vede i film, gli accoltellamenti, le rivolte... cose che ormai non succedono più”;
“ma io ora non faccio caso se uno ha ucciso, sono entrato in quella mentalità che il mio lavoro è aiutarli. Ora che sono all'interno non mi rendo conto, e nemmeno voglio saperlo che cosa hanno fatto. Io dico che quelli che dicono certe cose dovrebbero prima conoscere... la realtà è tutta diversa da quello che dicono i telegiornali e, purtroppo, l'opinione pubblica è molto condizionata”.

In altre parole, mentre il Corpo della polizia penitenziaria dal 1975 (con l'entrata in vigore della L. 354/1975, con la L. 663/1986 e con la successiva smilitarizzazione) ha iniziato un processo, certamente non semplice e per molti aspetti contraddittorio, di riattraversamento del proprio mandato istituzionale, nello sforzo di affiancare al compito di garantire la sicurezza anche quello di partecipare al reinserimento, la

⁴⁶ Da questo punto di vista sembra avere influito poco l'assunzione di nuovi ruoli e responsabilità all'esterno.

⁴⁷ Come ha sottolineato il criminologo norvegese Nils Christie, col venir meno della possibilità di incidere strutturalmente sugli altri campi, come quello economico, l'interesse dell'arena politica si è progressivamente spostato sul campo penale: “In un Stato *suitably* [opportunamente] indebolito, è il sogno di molti politici essere coinvolti nelle questioni della giustizia, in particolare la giustizia penale. La spiegazione è ovvia: sono rimaste così poche arene per l'esposizione dei politici come figure politiche, e per le linee di partito” (Giambalvo M., *Conversazione con Nils Christie sul crimine*, in “Segno” 256/2004). Ciò ha prodotto una sorta di sovraesposizione del carcere e, dunque, della Polizia Penitenziaria alle oscillazioni dell'opinione pubblica in generale e del ceto politico in particolare.

società, all'esterno del mondo penitenziario, ha cominciato ad esercitare, con sempre maggiore insistenza, pressioni che invece vanno nella direzione opposta. Tutto ciò è vissuto dai nostri intervistati come un ulteriore elemento di confusione e di difficoltà sia nella declinazione operativa (e complessiva) del proprio compito istituzionale che nel tentativo riacquisire visibilità e legittimazione sociale:

“Il carcere è visto come incognita. Ora un po' se ne parla. Ma a noi ci vedono ancora come guardiacarcere”.

Gli operatori penitenziari (e in modo del tutto particolare i poliziotti) si trovano presi all'interno di una dimensione operativa che se da una parte è caratterizzata da una torsione verso l'interno (i reclusi), dall'altra rimanda a quell'esterno dal quale i detenuti sono stati espulsi, la società (della quale il carcere costituisce il limite estremo, dato che ospita i banditi, ossia coloro che sono stati messi al bando, gli espulsi).

I poliziotti penitenziari stanno al di là del confine ad impedire il ritorno del bandito; questa in sintesi la scomoda posizione del poliziotto penitenziario nell'immaginario sociale, dal quale si percepiscono giudicati in funzione della prossimità e della condivisione dello stesso spazio con coloro che la società ha espulso dal suo seno:

“per quelli che stanno fuori, siccome ci occupiamo di munnizza, siamo munnizzari!⁴⁸”.

Non abbiamo qui lo spazio per approfondire gli aspetti relativi all'immaginario sociale sulla realtà penitenziaria, né per soffermarci - se non *en passant* - sulle sue ritraduzioni nelle rappresentazioni dei poliziotti penitenziari: molto interessanti a questo proposito i giudizi espressi dai nostri intervistati sull'indulto e sui suoi effetti. Spessissimo gli intervistati hanno tenuto a sottolineare come il loro punto di vista fosse stretto nella contraddizione di essere dei poliziotti penitenziari che, come tali, non potevano che esprimere una valutazione positiva rispetto agli effetti sul lavoro, ma che come cittadini il loro giudizio non poteva che essere negativo. A prescindere dai giudizi di merito che ognuno può dare sul provvedimento in quanto tale, citiamo questo esempio perché permette di focalizzare l'attenzione sugli effetti di quello che viene percepito come il discorso socialmente condiviso sul ruolo della realtà penitenziaria (tenere fuori il delinquente-detenuto dal consesso sociale) e uno

⁴⁸ In siciliano il termine 'munizza' indica i rifiuti solidi urbani; soprattutto nel dialetto palermitano viene usato in senso figurato per indicare tutti coloro che, essendo considerati come degli 'scarti', non sono degni di condividere con gli altri nel consesso sociale.

sguardo dall'interno che però non si sente legittimato a proiettarsi all'esterno senza sentirsi associato a coloro dai quali la società vuole prendere le distanze. Soprattutto nei focus questi aspetti sono stati ampiamente dibattuti; le posizioni di norma si sono polarizzate attorno alla posizione di coloro che perlopiù condividono quello che secondo loro sarebbe il sentire comune della società, ossia che il carcere sia una sorta di discarica e che loro dunque si occupano di rifiuti rispetto ai quali l'unica posizione possibile è quella della differenziazione attraverso - quella che potremmo definire - una sorta di surplus di giudizio stigmatizzante ed etichettante (il che impedisce chiaramente qualsiasi seria presa in considerazione della dimensione trattamentale), e coloro che invece proprio perché non vogliono essere associati all'immagine della discarica della quale sarebbero i custodi, si sforzano di introdurre dei criteri di differenziazione basati sull'assunzione di responsabilità nella relazione con i detenuti (e dunque con le altre figure professionali) che prendere un po' più sul serio (pur non disconoscendo le difficoltà) il ruolo della polizia in un contesto che prevede la possibilità del cambiamento. Esiste poi una terza posizione, ancora non particolarmente diffusa (anche se ci è sembrata molto popolare fra i sindacalisti che abbiamo incontrato) che vede nell'attribuzione di nuovi compiti esterni alla realtà strettamente intramuraria (traduzioni, compiti di polizia giudiziaria, gestione dell'ordine pubblico, ecc.) il modo per svincolarsi dall'associazione nell'immaginario sociale al carcere-discardica.

Questi dibattiti si sono svolti sempre discutendo attorno al significato da dare alla relazione fra il mandato di garanti della sicurezza e a quello della dimensione trattamentale e/o del reinserimento sociale.

3.8 Sapere professionale

La costituzione del sapere professionale è un'altra delle criticità che emerge dalle interviste. Molti dei nostri interlocutori ci hanno infatti parlato di "un mestiere che s'impara sulla propria pelle". La metafora ricorre spesso nelle interviste e riguarda le difficoltà incontrate soprattutto all'inizio della vita professionale, a seguito del primo impatto con la realtà della vita intramuraria:

“Quando sono arrivato, il primo giorno, mi hanno dato le chiavi durante la socialità... ma poi mi sono adeguato, quando uno non vede mai delinquenti e se li trova davanti si ha paura. Ora non mi fa più né caldo né freddo”.

“Un periodo tra i più bui della mia vita. Nessuna concezione del carcere. Sono stato i primi 10 giorni quando ero libero a guardare il tetto della mia stanza in caserma. Chiamai mio padre e gli dissi “non ce la faccio a fare questo lavoro... Il primo anno fu tragico...”.

Ma si tratta, in molti dei racconti che abbiamo raccolti, di esperienze che segnano il vissuto professionale, occorse in momenti differenti e il cui carico emotivo costituisce un’ombra che talvolta si allunga scorrendo parallelamente al dispiegarsi temporale della carriera, nella costruzione di quelle competenze fondamentali necessarie per affrontare un lavoro caratterizzato - nelle rappresentazioni dei nostri interlocutori - da un costante contenuto di rischio e, almeno agli inizi della carriera, da una sorta di *paura dell’ignoto* dovuta alla scarsa conoscenza preliminare del contesto di lavoro⁴⁹. Su questo sfondo è stato spessissimo segnalato lo scarto esistente fra la formazione ricevuta e la realtà con la quale ci si è poi dovuti misurare negli istituti⁵⁰.

Un fattore di grande criticità spesso sottolineato dagli intervistati riguarda inoltre l’insufficienza del periodo dedicato all’affiancamento. Molti dei nostri interlocutori hanno raccontato che questo periodo si è limitato a pochi giorni; in alcuni casi addirittura il periodo di affiancamento non ha mai avuto luogo anche quando era ormai un passaggio previsto per l’immissione in servizio. In questo panorama fanno eccezione, relativamente alla significatività e all’utilità dell’esperienza *on the job*, buona parte delle donne che abbiamo potuto intervistare.

Un ulteriore elemento critico, questa volta rispetto alla formazione successiva all’entrata in servizio, riguarda la fastidiosa sensazione che deriva dall’essere formati al fine di acquisire una competenza specifica per, poi, non essere quasi mai chiamati a utilizzare nell’ambito del servizio le nuove competenze acquisite che restano perciò inutilizzate. Tutto ciò si traduce nel disturbante sentimento di essere interscambiabili (“ci considerano tutti uguali”), di trovarsi in un contesto di lavoro nel quale le capacità professionali di ognuno vengono elise costringendo ogni singolo agente all’interno di un *continuum* indifferenziato dove le professionalità acquisite

⁴⁹ Ci sembra interessante notare come praticamente tutti i nostri interlocutori si siano trovati a far parte del Corpo di Polizia Penitenziaria come alternativa alla disoccupazione e/o come ripiego dopo vari tentativi falliti di entrare in altri corpi armati dello stato. Una gran parte inoltre, non aveva alcuna idea di cosa l’aspettasse una volta ‘dentro’. Per quasi tutti, poi, il primo impatto con il carcere è stato traumatico.

⁵⁰ Tutti questi aspetti ai quali qui accenniamo solamente saranno sviluppati nel capitolo 5, dedicato alla formazione.

non vengono valorizzate. Inutile dire che questa dinamica induce un elevato grado di disincanto rispetto alle offerte formative proposte dall'Amministrazione favorendo una posizione che, in molti dei nostri interlocutori, oscillava fra la disillusione e/o adesione dichiarata come apertamente strumentale (perché elaborata attraverso il disinvestimento) a molte delle occasioni di formazione alle quali avevano avuto “la fortuna” di partecipare.

A bilanciare questa situazione di grande difficoltà - che nei racconti degli intervistati segna l'inizio della carriera nel Corpo della Polizia Penitenziaria -, è l'incontro, quasi sempre definito come fortunato, con un agente anziano da cui si è stati presi in carico e attraverso il quale si sono appresi i rudimenti del mestiere⁵¹.

Dalle interviste emerge dunque una dicotomia fra nozioni apprese alla scuola di formazione e il vero contenuto del lavoro che, secondo i nostri interlocutori, più che a conoscenze teoriche (che comunque sono da tutti considerate come necessarie) rimanda all'esperienza sul campo; in questo quadro si comprende bene il rimpianto per l'assenza di un vero e proprio periodo di affiancamento strutturato e di durata adeguata.

L'elaborazione dei possibili significati della metafora dell'esperienza fatta *sulla propria pelle* è stato uno dei temi centrali del lavoro di formazione, sul quale torneremo più avanti. Qui anticipiamo solamente che a partire dagli incontri di restituzione è iniziato un lavoro di approfondimento sulla complessità dei significati che, in un contesto come quello penitenziario, si possono attribuire alla nozione di 'esperienza' quando si tenti di metterla in relazione con la costruzione del sapere professionale. È infatti emerso già in quella fase di discussione sui temi ricorrenti nelle interviste, la necessità di elaborare l'esperienza “non da soli” ma con i colleghi, per evitare di replicare le dinamiche di un sapere professionale comunque frammentato e spesso fonte di conflitti e di insicurezze.

⁵¹ Dalle interviste emerge tuttavia come il peso dell'anzianità di servizio - probabilmente eredità della genealogia militare del Corpo - giochi un ruolo non sempre positivo e, in alcuni casi, costituisca uno degli ostacoli alla trasformazione delle prassi operative e delle configurazioni organizzative del Corpo della Polizia Penitenziaria.

4. Il momento della restituzione

4.1 Dall'indagine esplorativa alle ipotesi per la formazione: metodo e strumenti, vincoli e possibilità

Il passaggio dalla fase di ascolto al percorso formativo vero e proprio è stato scandito, secondo il modello già sperimentato efficacemente nel primo ciclo della ricerca sul *burnout* della polizia penitenziaria, da un momento di restituzione e ri-elaborazione collettiva dei principali temi emersi nelle interviste e nei focus group.

Come è noto, le fasi di restituzione costituiscono uno snodo fondamentale nei percorsi di ricerca-azione. Si tratta, infatti, di momenti cruciali durante i quali i partecipanti possono esperire la natura genuinamente cooperativa della ricerca in cui sono coinvolti e focalizzare modalità e contenuti dei passaggi successivi.

Conclusa la fase di esplorazione, i ricercatori rimettono in gioco, e dunque in discussione, le questioni emerse in precedenza nel corso di interviste e focus e le ripropongono ai gruppi per un'ulteriore fase di elaborazione, affinamento e, se necessario, ri-calibratura dei problemi individuati.

Lungi dall'essere la mera ri-proposizione delle narrazioni dei singoli e dei gruppi, raccolte attraverso le interviste individuali e di gruppo, ciò che viene restituito è un materiale conoscitivo non grezzo bensì semilavorato, cioè già parzialmente arricchito da ipotesi esplicative e da un preliminare tentativo di sistematizzazione a cura dell'équipe di ricerca, da sottoporre al vaglio ed all'elaborazione dei soggetti coinvolti nel percorso di ricerca-intervento. Oggetto della restituzione è l'immagine prodotta dallo sguardo esterno dei ricercatori nell'interazione conoscitiva con i partecipanti al percorso in atto e (elemento nuovo di questo secondo ciclo) con i dati, le esperienze e le acquisizioni della prima edizione.

È in questo contesto ed a partire dalle discussioni che vi hanno luogo che prendono corpo e si definiscono insieme agli attori coinvolti le ipotesi sulle finalità ed i contenuti propri della fase di formazione vera e propria.

Anche in questa circostanza abbiamo privilegiato il focus group come strumento di confronto tra i ricercatori ed i poliziotti (ed anche infermieri ed educatori nel caso dell'OPG di Barcellona). I focus di restituzione hanno avuto luogo in ognuno dei sei istituti ed hanno visto la partecipazione sia di poliziotti precedentemente intervistati, sia (nonostante ciò fosse stato escluso in fase progettuale) di altri

colleghi che per varie ragioni, personali o di servizio, non avevano potuto intervenire sin dall'inizio del percorso. La difficoltà incontrata dai ricercatori nel lavorare sempre con il medesimo gruppo coinvolto nella fase di presentazione e start up dell'intervento ha rappresentato, come del resto è avvenuto durante la prima edizione, al tempo stesso un vincolo ed una risorsa. Per quanto riguarda i vincoli e le criticità, le variazioni nella composizione dei gruppi di lavoro, dovute principalmente alla complessità organizzativa ed alle caratteristiche specifiche degli istituti, hanno richiesto in diverse occasioni all'équipe di ricerca un impegno ulteriore sia per garantire la continuità e la coerenza tra le varie fasi che per permettere ai poliziotti entrati a percorso già iniziato di comprendere e condividere appieno presupposti, metodo, contenuti e finalità dell'intervento. D'altra parte, il progressivo ampliamento della platea di agenti coinvolti anche solo occasionalmente nell'intervento ha rappresentato una risorsa perché ha permesso di cogliere ed includere una pluralità di posizioni ed esperienze, oltre ad accrescere la risonanza e la circolazione di informazioni rispetto all'intero percorso negli istituti.

4.2 Temi e contenuti principali della restituzione. Complessità del ruolo: doppio vincolo, doppio discorso e ignoranza multipla

Per quanto riguarda il contenuto delle discussioni svolte all'interno dei focus di restituzione, queste hanno attraversato le macro-aree individuate nel corso della ricerca e affrontato temi analoghi a quelli già presi in considerazione nel corso del primo ciclo, con una particolare attenzione al tema della complessità del ruolo che i poliziotti penitenziari si trovano a rivestire nello svolgimento delle loro funzioni.

La questione della complessità del ruolo è stata affrontata mettendo in luce alcuni elementi cruciali - caratterizzanti il funzionamento dell'istituzione penitenziaria nel suo complesso ed in particolar modo il lavoro del poliziotto - che possono essere considerati importanti fattori alla base dei fenomeni di stress e di *burnout*.

In primo luogo, la presenza di elementi potenzialmente conflittuali, e comunque non scevri da una contraddizione interna, insiti già nel mandato istituzionale: la Polizia Penitenziaria è infatti vincolata al perseguimento di una duplice finalità, da un lato quella di garantire la sicurezza dell'istituto e l'incolumità di detenuti e colleghi attraverso l'esercizio di una funzione di controllo; dall'altro quella di assicurare alle persone detenute condizioni detentive e possibilità di reinserimento conformi ai

principi di giustizia e legalità contenuti nel dettato costituzionale e nell'impianto normativo vigente, attraverso una funzione di sostegno e di cura.

Come può apparire ovvio ed in un certo senso naturale, ai poliziotti penitenziari si richiede dunque di esercitare un ruolo di custodia, di contenimento e di disciplinamento, che implica concessioni e divieti e che in situazioni estreme può richiedere anche l'uso controllato della forza fisica. In ogni caso, tale funzione prevede che tra il controllore ed il controllato sia mantenuta una netta distanza formale e sostanziale. D'altro canto la partecipazione al compito istituzionale di restituire alla società "persone migliori" e l'aver a che fare con individui reclusi e dunque dipendenti da altri per la loro sussistenza e per il soddisfacimento di bisogni elementari implica anche che, durante parte della loro giornata lavorativa, i poliziotti svolgano attività di aiuto e in generale di supporto ai detenuti, svolgendo dunque una funzione di cura e di relazione.

Va da sé che già soltanto il mettere insieme questi due aspetti esplicitamente previsti dal nostro quadro normativo è un compito estremamente difficile che pone continuamente gli operatori (come emerge dalle interviste ed è ampiamente attestato nella letteratura di riferimento) in una scomoda posizione di "doppio vincolo", di trovarsi cioè continuamente esposti al rischio di fornire risposte sempre inadeguate alle domande ambivalenti che pone loro il contesto operativo⁵².

Se già nella sua configurazione puramente formale e teorica l'istituzione carceraria non è esente dal produrre l'insorgenza di messaggi contraddittori e richieste doppio vincolanti, quando dall'astrazione del piano giuridico si scende sul piano concreto delle pratiche operative nei singoli istituti, la situazione si carica di nuovi livelli di complessità e potenziali contraddizioni. Una serie di problemi deriva in primo luogo

⁵² Il concetto di 'doppio vincolo' è stato elaborato negli anni Cinquanta da Gregory Bateson per studiare gli effetti del paradosso nell'interazione umana e in particolare per elaborare una teoria della schizofrenia. La teoria del doppio vincolo (o doppio legame) è stata di grande utilità nell'analisi di situazioni comunicative quali la vita familiare, la dipendenza materiale, la prigionia ecc., in cui due o più persone sono coinvolte in una relazione intensa che ha un alto valore di sopravvivenza fisica e/o psicologica per una di esse, per alcune o per tutte. Si crea una situazione di doppio legame quando viene dato un messaggio che contiene in sé elementi conflittuali rispetto ai quali il ricevente del messaggio non può che trovarsi nell'impossibilità di agire in maniera appropriata proprio perché la situazione è definita in modo tale che qualsiasi cosa si decida di fare, la soluzione è comunque giudicabile come sbagliata. Sebbene i messaggi conflittuali siano molto comuni nella nostra cultura e superabili attraverso strategie meta-comunicative, la loro reiterazione specie in contesti chiusi può avere effetti patologici sulla comunicazione e sulle persone. Per una definizione sintetica del concetto di doppio legame si veda Watzlawick P. - Beavin J. H. - Jackson D., *Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi delle patologie e dei paradossi*, Astrolabio Roma 1971. Più in particolare, per uno studio sullo stress derivante dal doppio legame in cui si trova l'agente di polizia penitenziaria rimandiamo a Cheek, F. E.-Miller, M. D., *The experience of stress for corrections officers: A double-bind theory of corrections stress*, in "Journal of Criminal Justice", 11(1983), pp. 105-120.

dal “costante conflitto fra l’esigenza di un livello di vita umano, da un lato, e dall’altro l’efficienza istituzionale”⁵³, cioè dalla tensione nell’individuare forme di mediazione tra la necessità di garantire il rispetto di determinati diritti e condizioni di detenzione non disumanizzanti e quella di trovare soluzioni tecnicamente e logisticamente efficaci (per es. in termini di sicurezza personale degli stessi detenuti, dello staff e dell’istituto in generale)⁵⁴. In questa cornice si inserisce poi un altro livello di complessità, derivante dall’obbligo per il poliziotto penitenziario di mantenere la “distanza” ed evitare per quanto possibile il contatto ed il coinvolgimento emotivo nei confronti di detenuti e/o internati. Compito assai difficile e delicato dal momento che ci si trova ad operare in contesti caratterizzati da un alto indice di prossimità con persone (detenute) che *dipendono* dai poliziotti stessi⁵⁵ e in cui la risoluzione di conflitti e problemi ma anche la semplice tranquilla “convivenza” nelle sezioni si basa spesso sulle capacità relazionali (di ascolto, di comprensione, di empatia) e di controllo emozionale dei poliziotti⁵⁶.

Inoltre, come ha ben mostrato Pietro Buffa⁵⁷, negli istituti penitenziari gli operatori (e conseguentemente le persone detenute) si trovano stretti nella morsa prodotta dall’effetto combinato della strutturale imprevedibilità (che richiede continuamente agli individui di risolvere problemi e di escogitare soluzioni *ad hoc* per affrontare, spesso in solitudine, situazioni specifiche ed inedite), della percezione di continuo rischio⁵⁸ e della proliferazione e stratificarsi - in una logica cumulativa - di norme,

⁵³ E. Goffman, *Asylums. Le istituzioni totali*, Milano, Edizioni di comunità, 2001, p. 106.

⁵⁴ Su questo tema si veda la riflessione Buffa P., *La giustizia quotidiana in carcere. Disuguaglianze, paradossi e riforme auspicabili*, in “Animazione Sociale”, Maggio 2001.

⁵⁵ “Sappiamo che le persone dipendono da noi [...] La loro parola siamo noi, comunicano con l'esterno attraverso di noi”; “Siamo noi a contatto con i detenuti. Viviamo nell’ambiente chiuso e possiamo dire tutto, facciamo da psicologo, educatore, facciamo gli infermieri”; “lavoriamo da anni nello stesso reparto. C’è uno studio e una conoscenza reciproca con i detenuti”.

⁵⁶ “Se si unisce l’obbligo dello staff a mantenere un tipo di trattamento umano per gli internati, al fatto che si può arrivare a considerarli individui ragionevoli e capaci di essere coinvolti in un rapporto emotivo, si ha il quadro di alcune difficoltà che si presentano in un lavoro il cui oggetto sia costituito da persone” E. Goffman, *op. cit.*, p. 110.

⁵⁷ Buffa P., *La giustizia quotidiana* cit.

⁵⁸ Il rischio che persone detenute compiano azioni non consentite, ma anche quello di arbitrio extragiudiziario da parte del personale.

provvedimenti e regolamenti che irrigidiscono un lavoro fatto *con* e *su* persone⁵⁹ all'interno di strette maglie burocratiche e spersonalizzanti⁶⁰.

La molteplicità di stili professionali dispiegati negli istituti, oltre alle considerazioni già svolte nelle pagine precedenti, trova una parziale spiegazione anche in questa condizione 'geneticamente' doppio vincolante in cui l'estrema mutevolezza e contingenza degli eventi, delle persone e delle decisioni da prendere, insieme ad un sistema di procedure e regole ipertrofico e sostanzialmente scarsamente efficace nel dar conto delle differenti realtà operative, tendono a riprodurre in continuazione azioni e comportamenti che possono essere (almeno *ex post*) sempre considerati scorretti o inappropriati⁶¹.

La discussione sulla complessità professionale, organizzativa e sociale del ruolo e mandato del poliziotto penitenziario, ha toccato anche il tema del "doppio discorso", cioè quel fenomeno, largamente attestato nella letteratura scientifica sui sistemi penitenziari (non solo quello italiano), per il quale riscontriamo la compresenza, da un lato, di una rappresentazione dei poliziotti penitenziari come portatori, in quanto categoria professionale, di una subcultura repressiva e securitaria (rappresentazione ricorrente e dominante nel discorso pubblico sul carcere e spesso condivisa, almeno pubblicamente, da moltissimi poliziotti) e, dall'altro lato, di una pluralità di rappresentazioni, posizioni e stili professionali che trova nella relazione il senso del lavoro e nella - pur emergendo dai discorsi dei singoli poliziotti sul proprio ruolo e sul senso del proprio lavoro - stenta a guadagnare visibilità ed un riconoscimento collettivo persino all'interno dello Corpo stesso.

⁵⁹ Abbiamo più volte sottolineato nelle pagine precedenti la consapevolezza manifestata dai nostri interlocutori a proposito della principale peculiarità del lavorare in un'istituzione come il carcere, il cui oggetto di lavoro sono delle persone. L'importanza di tale specificità era già stata messa in evidenza da E. Goffman nelle sue ricerche svolte a cavallo tra gli anni cinquanta e sessanta del secolo scorso: "In questo contesto, la prima cosa da dire sullo staff è che il suo lavoro, quindi il suo stesso mondo, ha unicamente a che fare con persone. Questo genere di lavoro, il cui oggetto è costituito da persone, non è come un'attività che implica rapporti con il personale o quella di chi si occupa di relazioni di servizio; qui gli oggetti ed i prodotti del lavoro sono uomini" (*Asylums. Le istituzioni totali*, Milano, Edizioni di comunità, 2001, p. 102).

⁶⁰ "Il carcere è una comunità in continua mutazione. Mutano le persone e quindi gli equilibri, i timori e quindi le regole poste a contenimento dei primi [...]. In una tale situazione l'insicurezza, l'incertezza, l'imprevedibilità, fanno sì che si ricerchi continuamente ed ossessivamente un equilibrio impossibile quanto rassicurante, giungendo all'implementazione di una regolamentazione inflazionata quanto dettagliatissima" *ibid.* p. 88.

⁶¹ "A questo si aggiunge che il carcere può anche essere rappresentato come un acceleratore del pensiero e dell'elaborazione e tutto questo incide in modo iperbolico sulla capacità di immaginare scenari estremi, in una evoluzione perversa e incontenibile di paranoide sospetto". *ibid.* p. 86.

Come abbiamo avuto modo di notare nel precedente report, infatti, dai focus e dalle interviste di gruppo emerge di norma un quadro di riferimenti abbastanza omogeneo, all'interno del quale i poliziotti tendono ad individuare in primo luogo nella dimensione economica e nella "sicurezza dello stipendio a fine mese" l'unico elemento di soddisfazione. Parallelamente, alla domanda su quali siano le caratteristiche di "una buona giornata di lavoro", la maggior parte dei nostri interlocutori risponde che "la giornata buona è quando non succede niente". Ma questo *niente*, lungi dall'equivalere ad una semplice *vacatio*, è a sua volta il frutto di un lavoro di relazione faticoso e scarsamente visibile che per essere efficace presuppone (anzi esige) istanze politiche e sociali non ambigue, un sapere professionale di alto livello ed una buona comunicazione orizzontale e verticale⁶².

Nelle situazioni pubbliche (focus e interviste di gruppo), i ricercatori riescono anche a far emergere posizioni differenti ed elementi positivi più direttamente legati alle pratiche professionali ma non senza una certa resistenza da parte dei gruppi. Invece, nelle interviste individuali la domanda di apertura sugli elementi positivi e sul significato del proprio lavoro, fa emergere quasi immediatamente, spesso sulla scorta di episodi vissuti in prima persona, elementi di soddisfazione legati al riconoscimento delle proprie capacità di gestione della sfera relazionale oltre che al sentimento di svolgere un lavoro "socialmente utile", ossia un lavoro che, sebbene in forme contraddittorie e non sempre lineari, il poliziotto penitenziario riconosce come essenziale per la società, convinto che un certo riconoscimento cominci ad arrivare anche dall'esterno.

Quando questo risultato della ricerca è stato presentato, i gruppi sono stati invitati a discutere l'ipotesi che, nell'ambito delle professioni fondate sulla relazione, quella del poliziotto penitenziario sia forse l'unica che proietta all'esterno del proprio ambito un'immagine di sé tendenzialmente negativa, spesso cinica e disincantata che, però, poi in molti casi non è condivisa dal singolo poliziotto nel momento in cui si esprime sulla propria professione in assenza dei colleghi⁶³.

⁶² Perché *non succeda niente*, il poliziotto penitenziario deve fare *molto* in termini di ascolto e di individuazione e risoluzione di tensioni latenti che se trascurate possono col tempo sfociare in conflitti aperti; tuttavia, come hanno giustamente sottolineato A. Liebling & D. Price, «Il 'lavoro pesante' implicato dal ristabilire l'ordine, dal mantenere o ripristinare le relazioni, dal far fluire la comunicazione, è assente da molti resoconti del lavoro dell'agente di polizia penitenziaria» (*The Prison Officer*, Waterside Press, London 2001, p. 45).

⁶³ La questione del doppio discorso si intreccia con il cosiddetto fenomeno dell'ignoranza multipla, per il quale rimandiamo a Chauvenet A., Orlic F., Benguigui G., *Le monde des surveillants de prison*, Presses Universitaires de France, Paris 1994, p. 110 e pp. 195 e sgg. Merton ha definito questo fenomeno dal punto di vista sociologico (mutuandolo dalla psicologia sociale); il concetto è stato poi ripreso, tra gli altri, anche dagli studiosi del sistema penitenziario. Merton definisce 'ignoranza pluralistica' (l'edizione italiana usa

I due fenomeni del doppio discorso e dell'ignoranza multipla possono essere considerati tra i fattori all'origine della difficoltà incontrata dalla maggior parte dei poliziotti penitenziari, non solo quelli italiani, nel definire insieme ai colleghi un discorso pubblico sul carcere ed una rappresentazione del proprio lavoro nella quale potersi riconoscere. In particolare, tale difficoltà è emersa in maniera evidente a partire dalle considerazioni sugli effetti prodotti dall'indulto sull'organizzazione e sulla qualità del lavoro intra-murario.

La contingenza per la quale il nostro intervento ha avuto luogo nei mesi successivi all'applicazione dell'indulto ha costituito un elemento di novità rilevante rispetto al primo ciclo. Innanzitutto, come abbiamo già accennato, un primo elemento di differenza è costituito dal clima più disteso (grazie al netto calo delle presenze all'interno di quasi tutti gli istituti presi in esame) che ha permesso ai poliziotti di affrontare interviste, focus e restituzioni in una situazione di minore stress e meno gravati dai problemi quotidiani e dalle emergenze che caratterizzavano invece molti istituti sovraffollati prima dell'estate 2006.

In secondo luogo, la questione dell'indulto ha messo in evidenza, come una sorta di cartina di tornasole, la torsione che può generarsi tra la missione istituzionale e costituzionale del carcere e la domanda sociale di sicurezza che la società stessa pone in forme storicamente mutevoli al sistema penale e a chi vi lavora⁶⁴. Questa torsione pone all'organizzazione penitenziaria interrogativi difficilmente risolvibili che rimandano al complicato rapporto tra il carcere e la società e che si traducono in

'pluralistica' al posto di 'multipla') "il caso in cui i singoli membri di un gruppo presumono di essere virtualmente soli nei loro atteggiamenti e nelle loro aspettative sociali, ignorando che altri li condividono privatamente. È questa una condizione di gruppo frequentemente osservata, gruppo che è organizzato in modo tale che l'osservabilità reciproca fra i suoi membri risulti scarsa. [...] Vi sono due modelli di ignoranza pluralistica: da un lato, il presupposto infondato che i propri atteggiamenti e le proprie aspettative siano unici, e, dall'altro, il presupposto altrettanto infondato che siano uniformemente condivisi" (R.K. Merton, *Teoria e struttura sociale. II. Studi sulla struttura sociale e culturale*, il Mulino, Bologna 2000, p. 696). K. Kauffman (*Prison Officers Attitudes and Perceptions of Attitudes: A Case of Pluralistic Ignorance*, in "Journal of Research in Crime and Delinquency", vol. 18, n° 2, 1981) e, successivamente, J.M. Klofas e H. Toch (*The Guard Subculture Myth*, "Journal of Research in Crime and Delinquency", vol. 19, n° 2, 1982) hanno descritto le dinamiche di questo fenomeno presso i poliziotti penitenziari. Da questi studi emergeva l'attribuzione ai colleghi di un atteggiamento ostile ai detenuti maggiore di quello che ogni poliziotto penitenziario era disposto ad attribuirsi, sentendosi in questo più vicini agli altri operatori del carcere che ai propri colleghi. E ciò mentre la minoranza di poliziotti che ostentavano la loro ostilità nei confronti dei detenuti pensava di rappresentare l'atteggiamento dominante dell'intera categoria. Nel corso della nostra ricerca abbiamo rilevato lo stesso schema applicato all'atteggiamento nei confronti delle fonti di soddisfazione derivanti dalla professione di poliziotto penitenziario. Accadeva infatti che l'atteggiamento cinico e disincantato di una parte minoritaria dei nostri interlocutori, nei momenti di discussione collettiva, diventasse porta-parola del gruppo occupando tutto lo spazio di rappresentazione.

⁶⁴ Cfr. su questi temi D. Garland, *La cultura del controllo. Crimine e ordine sociale nel mondo contemporaneo*, il Saggiatore, Milano 2004.

istanze contraddittorie rispetto alle quali molti operatori si sentono chiamati in causa ed in qualche modo responsabili ma senza riuscire a visualizzare a quale livello tale responsabilità li riguardi in maniera pertinente. Nel caso dei poliziotti partecipanti al percorso, le discussioni ed il giudizio sull'indulto riflettono pertanto una posizione scomoda e non priva di contraddizioni, esemplificata da alcune delle testimonianze raccolte dai ricercatori sul tema:

“Ora è più facile con l'indulto. Da pubblico cittadino non ero d'accordo, ma da operatore egoisticamente dico che è servito. Sarebbe successo di tutto se non ci fosse stato”

“l'indulto ha cambiato di tanto. Le sezioni sono più tranquille. Giovamento sia per i detenuti che per gli agenti. Ma le considerazioni all'esterno sono negative”

“Con l'indulto si lavora un po' meglio. Con l'indulto si lavora meglio, meno detenuti, più facilità a gestire il lavoro, cioè rispondere alle esigenze e ai problemi. Ma politicamente sono contrario. Non lo avrei fatto per rispetto alle persone che subiscono reati. Ma io sono pagato per questo, per la sicurezza delle persone. L'indulto ha risolto i problemi di gestione ma hanno peggiorato la sicurezza”.

Come professionisti, e dunque in quanto esperti del campo, la stragrande maggioranza dei poliziotti, specie nel corso delle interviste individuali, riconosce i benefici arrecati dalla diminuzione del sovraffollamento all'organizzazione nel suo complesso, alle condizioni di lavoro, alla qualità dei risultati raggiungibili dagli operatori e, conseguentemente, alla riuscita dei percorsi di reinserimento sociale. Ma da pubblici cittadini - sensibili ai temi della sicurezza e immersi nello stesso *frame*⁶⁵ di chi non opera all'interno del sistema penale - il giudizio dei poliziotti penitenziaria sull'indulto, specie quello dichiarato pubblicamente di fronte ai colleghi - ma anche di fronte a parenti e amici - è di norma sostanzialmente negativo e tende ad appiattirsi su argomenti e motivazioni del tutto esterne rispetto al proprio sapere ed alla propria esperienza professionale che rimangono invece sullo sfondo. Una messa in discussione esplicita di questa sorta di posizione “schizofrenica” è avvenuta di volta in volta nel corso delle restituzioni grazie anche alla presa di parola da parte di alcuni membri del gruppo che hanno proposto di affrontare il tema dell'indulto e delle sue complesse implicazioni per la sicurezza sociale non sulla base di suggestioni mediatiche o ideologiche bensì su considerazioni tecniche e professionali (dati oggettivi sui tassi di recidiva degli indultati, mandato istituzionale e prassi operative degli istituti) cioè valorizzando la propria esperienza professionale. Significativa in proposito è anche la testimonianza di uno dei partecipanti alle

⁶⁵ In questa cornice, nella cui costruzione i media hanno ovviamente un ruolo centrale, la sicurezza, viene in molti casi declinata nel senso di incapacitazione degli *offenders* piuttosto che di reinserimento sociale.

restituzioni raccolta durante le giornate di formazione a San Pietro Clarenza dai ricercatori:

“Io prima davanti agli amici di mia moglie preferivo non dire che ero a favore dell’indulto e mi stavo zitto per non essere frainteso, poi dopo i nostri incontri in cui abbiamo discusso delle nostre competenze e della nostra esperienza, mi sono reso conto che avevo molto da dire perché ho esperienza di cosa è il carcere e loro no e ho scoperto che quando spiegavo come lavoriamo mi ascoltavano con interesse” (nota di campo).

4.3 L’individuazione dei nodi cruciali per l’azione formativa: riconoscimento e valorizzazione delle competenze

Il momento della restituzione ha costituito un importante spazio di elaborazione condivisa di questa contraddizione e di altri elementi di complessità insiti nel mestiere di poliziotto penitenziario e permesso di individuare come fattore cruciale per gli interventi di prevenzione del *burnout* e di promozione del benessere organizzativo, oltre al lavoro sui punti ciechi nei processi di costruzione delle (auto)rappresentazioni individuali e collettive, proprio il difficile riconoscimento del lavoro svolto dai poliziotti penitenziari e delle loro competenze e professionalità.

Da questo punto di vista, quanto emerso in questa fase del percorso appare coerente con le indicazioni contenute nel Piano generale della formazione 2006, a cura della Direzione Generale del personale e della Formazione - Ufficio V - e dell’Istituto Superiore di Studi Penitenziari, secondo il quale “una delle variabili critiche a cui è necessario prestare attenzione per salvaguardare il benessere organizzativo è il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze” (p. 31).

Rendere visibile (permettendo così l’avvio di percorsi di riconoscimento) la pluralità e complessità delle prestazioni richieste quotidianamente ai singoli ed alle équipes sui luoghi di lavoro; focalizzare i molteplici livelli di interazione (con colleghi, superiori, altre figure professionali); individuare i punti di contatto e/o di frizione tra mandato istituzione e sociale ed elaborazione della missione: tutti questi passaggi contribuiscono a riconnettere difficoltà e malesseri - vissuti il più delle volte come problemi di natura esclusivamente individuale - alla sfera dell’organizzazione, e mettono in evidenza l’importanza di affrancare i singoli individui dalla responsabilità difficilmente sostenibile di escogitare “soluzioni autobiografiche” per affrontare problemi le cui implicazioni riguardano cornici che comprendono, ma non si esauriscono nella sfera individuale. Ciò, appunto, nella prospettiva - illustrata nel

primo capitolo del presente report - di porre le condizioni di possibilità per la prevenzione dei fenomeni di *burnout* la promozione del benessere organizzativo.

Su questa base i partecipanti al percorso hanno avuto modo di confrontarsi tra loro ed insieme ai ricercatori nel processo di definizione degli obiettivi della fase formativa e degli specifici oggetti di lavoro da sviluppare nel corso delle giornate di formazione nei singoli istituti.

5. Il percorso di formazione

5.1 L'ipotesi formativa

Tra gli elementi messi in luce dall'azione di ricerca vi è una insoddisfazione diffusa all'interno del corpo di polizia penitenziaria riguardo alle modalità di costruzione e di aggiornamento del sapere professionale⁶⁶. Pur riconoscendo l'impegno di miglioramento in materia mostrato negli ultimi anni dall'Amministrazione, la maggior parte dei poliziotti con i quali abbiamo lavorato attribuiscono ai percorsi di formazione iniziale una curvatura ancora troppo teorica e non sempre aderente alla realtà operativa con cui si confrontano quotidianamente

“Comunque le cose stanno cambiando nell'amministrazione. C'è il tirocinio, ora. Da tre anni ci mandano tirocinanti sia per fare teoria che pratica”;

“Da allievo agente non avevo mai visto un carcere e un detenuto. Era solo teoria. Ora i nuovi sono più preparati, entrano in istituto più consapevoli”;

“al corso ti inquadrano in una maniera qui è tutta un'altra realtà, una cosa è la cosa studiata sulla carta e sul lato teorico qui invece vedi altre difficoltà e problemi”;

“Al corso non mi hanno dato la visione reale del carcere. Ora è cambiata. C'è il tirocinio”;

“Ora i corsi sono più lunghi e si faceva tirocinio, il corso non riesce ad insegnare niente, c'erano direttori che a prima cosa che ti hanno insegnato è la teoria, se ne può avere tanta ma è l'esperienza che conta. Tra le carte e quello che c'è realmente è completamente diverso, si cambia totalmente”;

“Ho fatto sei mesi di corso e uno di on the job; ma non eravamo seguiti, c'era molto menefreghismo, i colleghi pensavano che eravamo delle spie e non ci volevano in mezzo ai piedi: anzi, se non c'eravamo era meglio. I corsi di formazione sono fatti benissimo, dovremmo uscire superspecializzati, solo che poi andiamo a cozzare su quella che è la realtà”.

⁶⁶ La sensazione di non essere adeguatamente preparati allo svolgimento della professione è comune al personale penitenziario di altri paesi europei ed è largamente attestata nella letteratura di riferimento. Cfr. in proposito G. De Coninck, *La formation des surveillants de prison: mission impossible?*, L'Harmattan, Paris 2001, il quale sottolinea come, nonostante la formazione, specie quella iniziale, dovrebbe avere un ruolo fondamentale nella costruzione dell'identità professionale dei poliziotti e dei significati legati all'esercizio della professione, “In realtà il personale afferma di non essere affatto aiutato ad acquisire dei veri e propri punti di riferimento o significati condivisi perché la formazione è considerata ‘troppo breve’, ‘approssimativa’, ‘insufficiente’, ‘troppo teorica’, ‘a livello amatoriale’ e senza rapporto col lavoro sul campo” (pp. 230-31).

L'elaborazione del sapere professionale sembra loro affidata principalmente all'esperienza sul campo e peraltro non sempre sostenuta in maniera adeguata dai percorsi formalizzati di tirocinio e accompagnamento *on the job*

“Impari sulla propria pelle a non fare errori”;

“Se sei più giovane, guardi gli altri e fai esperienza per il futuro. Anche se il collega dice quello è un po' così, devi essere tu ad imparare col tempo”;

“Come sono arrivato, rotonda primo giorno e dopo 3 giorni direttamente al piano con 80-100 detenuti collega ecco le chiavi, tutto a posto”;

“il lavoro l'ho imparato sulla mia pelle seguendo quello più anziano, studiando tramite i codici; diciamo che è a livello personale, tutta esperienza comunque”;

“Tutto questo non me lo hanno insegnato, l'ho imparato con l'esperienza che mi sono fatto sulle mie spalle”;

“In un mese di tirocinio abbiamo visto tutti gli uffici. Poi abbiamo fatto due giorni di affiancamento”.

Dai resoconti emerge spesso anche una forte sensazione di solitudine:

Man mano che si va sbattendo si impara. Monti in servizio e sei solo con i detenuti. Questo è il problema. In linea di massima sei tu e i detenuti. Alla scuola raccontano balle”

Ovviamente non sono mancate testimonianze che riportano interessanti percorsi di aggiornamento e specializzazione, ma in molti casi alla soddisfazione per una esperienza formativa gratificante subentra la frustrazione per il non essere impiegati in contesti che permettano di mettere a frutto le competenze maturate

“Poi c'è il problema dei corsi. Ho fatto il corso orchidea per lavorare con i pedofili e poi non mi mandano nelle sezioni con i pedofili [...] Se io ho fatto un'attenta partecipazione al corso perché non valorizzarmi?”;

“Ho fatto un corso sul lavoro di rete, due tre sulla comunicazione, sugli extracomunitari nel territorio italiano, corso sulla doppia diagnosi, ma poi servizi esterni non ce ne sono”.

Allo stesso tempo - come abbiamo già sottolineato - dai resoconti dei partecipanti emerge che quello del poliziotto penitenziario è un lavoro assai più complesso di quanto non possa sembrare a prima vista e che il suo svolgimento richiede conoscenze e competenze professionali molto più variegate di quelle che la rappresentazione dominante (anche tra molti membri del Corpo stesso) tende ad

attribuirgli e che l'attuale offerta formativa è in grado di generare. Vi è inoltre una percezione molto diffusa di subire una formazione calata dall'alto piuttosto che esservi coinvolti come attori protagonisti della propria crescita professionale.

Ben si comprende, allora, l'importanza cruciale della progettazione di percorsi formativi in grado di definire obiettivi, contenuti, metodi e strumenti adeguati ai fabbisogni formativi del personale di polizia penitenziaria ed alla complessa realtà operativa in cui si trovano ad operare, senza trascurare l'importanza della condivisione con i poliziotti stessi dei presupposti che informano tali percorsi.

Ora, come è noto, il panorama della formazione è caratterizzato da una varietà di approcci e diverse prospettive d'intervento, molte delle quali valide ed efficaci in relazione a condizioni e finalità differenti. Pertanto la scelta delle coordinate metodologiche e delle ipotesi che hanno orientato il nostro intervento ha preso le mosse dal presupposto che “se non esiste una formazione buona in assoluto, esiste, invece, una migliore formazione nelle specifiche condizioni in cui la si realizza, condizioni organizzative, sociali, culturali in cui viene attuata. Quindi la scelta di quale formazione realizzare, a nostro avviso, è in stretta relazione con il mondo che abitiamo”⁶⁷. Naturalmente quando ci riferiamo alle caratteristiche del mondo che abitiamo non possiamo che pensare a elementi che si declinano, intrecciandosi, attraverso dimensioni molto diverse fra loro (culturali, sociali, organizzative...) che, pur non essendo l'oggetto specifico dell'intervento formativo, però lo attraversano definendone il senso, i limiti e le criticità oltre che le possibilità. Si pone dunque la questione relativa a quale possa essere il tipo di intervento formativo più adeguato ad un mondo instabile, segnato dal susseguirsi delle trasformazioni (ma anche dall'attrito che si genera all'interno delle organizzazioni quando il cambiamento le attraversa).

Se queste considerazioni riguardano in generale l'evoluzione in atto in molti contesti di lavoro, ciò vale in particolar modo per il carcere, percepito dai poliziotti che vi operano come un ambiente segnato (a dispetto di un'apparenza di staticità e di una sorta di ipertrofia procedurale) da importanti trasformazioni e caratterizzato dal sentimento dell'imprevedibilità e del rischio⁶⁸.

⁶⁷ Orsenigo A., Formazione risorsa critica nella nostra società, in “Spunti. Semestrale per la ricerca e l'azione nelle organizzazioni”, Ottobre 2005, anno VI, n° 8, pp. 7-8.

⁶⁸ Ci riferiamo qui a trasformazioni di diversa natura che hanno interessato gli istituti di pena negli ultimi decenni, quali le innovazioni sia normative che organizzative, la trasformazione del corpo degli agenti di custodia in polizia penitenziaria, i profondi cambiamenti nella composizione sociale della popolazione detenuta, l'ingresso in istituto di nuove figure professionali, e così via.

Possiamo tentare di schematizzare le ipotesi attraverso le quali ci siamo mossi individuando cinque diverse tipologie formative che, a loro volta, definiscono due differenti modalità di partecipazione delle persone implicate nella formazione: 1) la formazione come travaso di saperi; 2) la formazione come svelamento; 3) la formazione finalizzata a far vedere diversamente; 4) la formazione come costruzione di rappresentazioni; 5) la formazione come co-costruzione di processi di conoscenza. Mentre nelle prime tre declinazioni della formazione sopracitate, possiamo considerare i soggetti implicati come attori della formazione, nelle ultime due le persone si pongono nella posizione di autori⁶⁹. Negli approcci ai quali abbiamo fatto riferimento, la differenza non è insita solo nella metodologia, che potrà essere più o meno attiva, ma, piuttosto nella natura di ciò che si produce; nei primi tre casi infatti si produce sapere e il formando si sposta lungo una traiettoria che dalla posizione di spettatore lo conduce ad assumere il ruolo di attore: non solo quindi recettore ma anche - grazie all'azione di coinvolgimento da parte del formatore - soggetto attivo del contesto sociale e organizzativo. Ciò non toglie che in queste esperienze formative prevalga comunque un orientamento strumentale dove il formando "è visto come colui che agisce i saperi acquisiti, le tecniche per essere più funzionale agli obiettivi dati"⁷⁰.

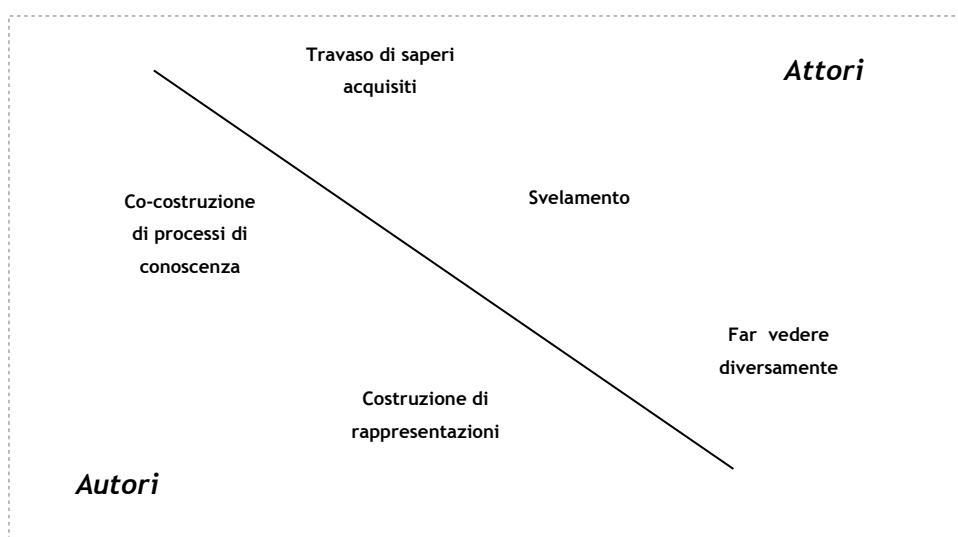
Invece, nel caso in cui si muova dal presupposto che i formandi, come del resto i formatori, siano produttori di rappresentazioni dei problemi che li riguardano (concernenti, ad esempio, le situazioni e gli oggetti di lavoro), compito della formazione diventa quello di aiutare gli attori coinvolti nel processo ad esserlo ancora di più e sempre più consapevolmente. Da questo punto di vista, l'esito atteso della formazione è che gli attori, sviluppando visioni diverse (e divergenti), possano vedere cose che prima non vedevano, dando forma al contesto nel quale si muovono: si tratta di una sorta di danza nella quale le differenti prospettive possono co-evolvere (magari anche confliggendo) in una dinamica interattiva⁷¹. In questo caso, lo scambio di saperi (compreso il travaso che comunque è sempre una forma di

⁶⁹ *Ibidem*, p. 14. Il primo tipo di formazione è diffusissimo e consiste nella dinamica idraulica dei vasi comunicanti (il sapere passa dal vaso pieno del formatore al vaso meno pieno, se non vuoto, del formando); nel caso dello svelamento il formatore avrà essenzialmente il compito di togliere i veli che offuscano la comprensione della realtà al formando a partire dalla chiara visione del problema. Nel terzo caso il formatore, possedendo un certo kit di letture e interpretazioni dei problemi, nel migliore dei casi produce sapere attraverso un sapiente intreccio di differenti prospettive teoriche e competenze professionali.

⁷⁰ *Ibid.*, p. 16.

⁷¹ Per i riferimenti teorici di questo tipo di approccio, declinati nella prospettiva dell'epistemologia genetica, cfr. Ceruti M., *La danza che crea. Evoluzione e cognizione nell'epistemologia genetica*, Feltrinelli, Milano 1989.

scambio...) è condizione necessaria ma non sufficiente. Nel caso della co-costruzione di processi di conoscenza, infatti, “ci si attende che i soggetti in formazione possano sviluppare capacità di conoscere, ponendosi in dialogo con gli altri, con le organizzazioni, con i problemi, con se stessi, in modo da autorappresentarsi in un processo ricorsivo di ricerca. Si sviluppa così la capacità di muoversi con curiosità in contesti mobili, incerti, articolati in forme organizzative complesse e caotiche, quindi una maggiore flessibilità attiva”⁷².



Schema tratto da A. Orsenigo, op. cit.

Questo breve excursus e il relativo schema, non sfuggono alla regola aurea secondo la quale “la mappa non è il territorio e il nome non è la cosa designata”⁷³; la realtà di un intervento formativo (come del resto l’attraversamento di qualsiasi territorio) costituisce un’esperienza alla luce della quale le mappe di riferimento (e i relativi schemi) proprio perché utili (e utilizzati) possono essere precisati e ridefiniti mentre aiutano a ripercorrere il cammino fatto.

Durante il percorso di formazione - all’interno del quale includiamo anche la fase di restituzione in quanto spazio di elaborazione e progettazione formativa condivisa con gli attori coinvolti - i gruppi hanno potuto attraversare differenti modalità di organizzazione dei lavori, sperimentando sia le prime tre tipologie formative del nostro elenco all’interno di una cornice definita dal lavoro sulle rappresentazioni presenti nel gruppo, sia le altre modalità, impegnandosi in differenti contesti e metodologie formative in funzione di obiettivi specifici di volta in volta differenti.

⁷² Orsenigo A., op. cit., pp. 16-17.

⁷³ Bateson G., *Mente e natura. Un’unità necessaria*, Adelphi, Milano 1989, p. 47.

Come vedremo più avanti, la formazione ha visto sia alcuni momenti di approfondimento su contenuti tecnici⁷⁴, inquadrando questi elementi all'interno di un ragionamento complessivo sulla nozione di competenza e sul rapporto tra sapere professionale, teoria ed esperienza; sia momenti caratterizzati da una diversa organizzazione dei lavori in gruppi e sottogruppi.

L'integrazione di approcci diversi nel corso dello stesso intervento non va considerato un esercizio di eclettismo formativo, ma, piuttosto, il tentativo di condurre i gruppi coinvolti oltre che al raggiungimento dell'obiettivo principale, cioè lo sviluppo di riflessioni e l'approfondimento di utili nella prospettiva della prevenzione del *burnout* e della promozione del benessere organizzativo, anche in un percorso che, attraverso l'elaborazione delle differenti rappresentazioni concernenti gli oggetti di lavoro e la complessità del ruolo, potesse configurarsi come un processo di conoscenza nel senso a cui sopra abbiamo accennato. Ma, per chiarire quest'ultimo passaggio, è forse opportuno spendere ancora qualche parola sulla differenza fra sapere e conoscenza nella sua relazione con le differenti concezioni della formazione alle quali abbiamo accennato.

Mentre il sapere è definito dall'acquisizione di contenuti, notizie, informazioni, ecc., la conoscenza qui la intendiamo più come processo dinamico che come prodotto; "mentre un sapere è il prodotto parziale di un processo di conoscenza. La conoscenza è prodotta localmente, nello specifico contesto, in quel network relazionale, mentre il sapere può venire da altrove. Altri soggetti possono essere impegnati in un processo di conoscenza per costruire saperi, che poi possiamo far nostri. Le tecniche possono essere viste come uno di questi prodotti. Esse sono un concentrato di saperi, un 'liefilizzato' d'intelligenza, il cui senso è evaporato, perché sono decontestualizzate, scollegate dai loro autori"⁷⁵.

Se è evidente che sapere e conoscenza, nelle definizioni che ne abbiamo dato, sono strettamente connesse, dovrebbe essere altrettanto chiaro che, nella prospettiva dello sviluppo degli individui e delle organizzazioni di fronte ai compiti sempre più complessi cui devono attendere, la vera sfida consiste proprio nella capacità di innescare processi di conoscenza, non foss'altro che per evitare il rischio di impegnarsi in una rincorsa infinita dove alle trasformazioni e/o ai cambiamenti sempre più accelerati che segnano i contesti (non solo organizzativi) nei quali viviamo, debba corrispondere, un'altrettanto infinita, serie di aggiornamenti ed

⁷⁴ Ad esempio focalizzando l'attenzione - dal punto di vista relazionale, professionale e organizzativo - sul lavoro con i detenuti con problemi di dipendenza e sui nodi problematici del lavoro in istituti caratterizzati dalla presenza crescente di detenuti stranieri.

⁷⁵ Orsenigo A., *op. cit.*, pp. 17-18.

acquisizioni di nuove competenze. In questa prospettiva l'obiettivo dell'accrescimento del sapere acquista maggiore significato per gli individui e per i gruppi solo se si declina come capacità di affrontare problemi nuovi (individuando le risorse operative) per rispondere con soluzioni originali a problemi originali; ossia, se i saperi interagendo con i contesti, in cui si dispiegano e sono chiamati in causa, interrogando ed interrogandosi aprono alla capacità di riconfigurare la situazione e di definire scenari almeno parzialmente inediti⁷⁶.

Si comprende così come la scelta di definire il setting formativo come spazio di elaborazione delle diverse rappresentazioni, sulla base di un lavoro sui saperi di sfondo e sull'innovazione in vista della co-costruzione di processi condivisi di conoscenza, sia stata la scelta strategica che ha costituito il valore aggiunto del percorso.

Ciò detto, possiamo tornare allo schema che abbiamo presentato, aggiungendovi una spirale che attraversando le prime quattro tipologie approda alla quinta per potere da lì ricominciare il proprio movimento. Ci sembra importante ricordare che il movimento a spirale ha come suo tratto distintivo quello di ritornare su se stesso senza tuttavia coincidere con il tratto precedente posizionando la sua traiettoria sempre ad un livello differente⁷⁷.

Con il Capo dell'Ufficio del Personale e della Formazione del PRAP e con il Referente interno del progetto abbiamo dunque costruito uno strumento d'importanza fondamentale, un'organizzazione progettata per durare un tempo definito, finalizzata alla costruzione di risultati ben individuati, articolata attorno a funzioni e ruoli precisi, come condizione di possibilità per la sperimentazione di processi di conoscenza dissonanti rispetto alla routine quotidiana, attraverso la messa in scena da parte dei partecipanti delle strutture cognitive e dei processi di azione più

⁷⁶ Zygmunt Bauman (*La società individualizzata*, il Mulino, Bologna 2002, pp. 159-160) ha definito sia le caratteristiche del contesto sociale nel quale ci troviamo a vivere che la posta in gioco: "agli esseri umani postmoderni è negato il lusso di presupporre, come il personaggio shakespeariano, che ci sia 'del metodo in questa pazzia'. Se si aspettano di scoprire una struttura coesa e coerente nella congerie di eventi contingenti, vanno incontro a costosi errori e dolorose frustrazioni; se le abitudini acquisite nel corso dell'addestramento li spingono a cercare strutture coese e coerenti e a legare le proprie azioni alla loro identificazione, sono veramente nei guai [...] Il successo nella vita (e dunque la razionalità) di uomini e donne postmoderni dipende dalla velocità con cui riescono a sbarazzarsi di vecchie abitudini piuttosto che da quella con cui ne acquisiscono di nuove".

⁷⁷ Detto altrimenti e in una prospettiva che mette a fuoco la dinamica individuo-gruppo, in questo approccio alla formazione "si configura così la possibilità di promuovere una 'spirale permanente' attraverso la quale il cambiamento di uno degli attori è simultaneamente risorsa per tutta la cerchia del gruppo, che mentre cambia a sua volta sostiene le capacità individuali di cambiare, influenzando e modificando la struttura". Morelli U., Weber C., *Passione e apprendimento. Formazione-intervento: teoria, metodo, esperienze*, Raffaello Cortina Editore, Milano 1996, p. 13.

consolidati in modo da facilitare, innanzitutto, la riflessione sul modo di rappresentarsi e di rappresentare gli oggetti di lavoro - nella prospettiva del cambiamento possibile oltre che auspicabile.

5.2 Struttura e articolazione del percorso formativo

Come previsto nella progettazione, questa fase del percorso è consistita in sei workshop formativi, della durata di quindici ore, per Istituto di pena, sotto la guida di due formatori e con gruppi di lavoro composti da un minimo di 8 persone fino ad un massimo di 20.

Sulla scorta della esperienza maturata nel primo ciclo del nostro intervento, si è deciso anche in questa occasione, di concerto con il Capo dell'Ufficio del Personale e della Formazione, di concentrare le 15 ore a disposizione di ogni Istituto in due giornate della durata di 7 ore e 30. Ciò ha permesso di creare spazi e tempi adeguati alla modalità di lavoro in sottogruppi e discussione plenaria, di limitare le possibili disfunzioni organizzative e di non frammentare troppo l'esperienza della formazione. Le giornate di formazione nei sei istituti sono state dedicate al riattraversamento delle questioni legate all'esperienza professionale, al vissuto professionale e alla condivisione delle pratiche di lavoro, con una particolare attenzione all'incidenza, nel lavoro quotidiano in carcere, dei cambiamenti nella composizione della popolazione detenuta. Tutto ciò analizzato dal punto di vista dell'integrazione con le altre figure professionali che concorrono alla dimensione trattamentale.

Inoltre, al Pagliarelli e all'OPG di Barcellona, già coinvolti nella precedente edizione, particolare attenzione è stata dedicata ai temi riguardanti le criticità del lavoro con i detenuti stranieri e alle questioni che in questi casi particolari sorgono nel lavoro con le altre figure professionali, in particolare alle implicazioni del lavoro quotidiano con detenuti tossicodipendenti (dal punto di vista relazionale, professionale e organizzativo).

L'idea di integrare le azioni svolte nei singoli istituti con una fase conclusiva presso la Scuola di Formazione della Polizia Penitenziaria di S. Pietro Clarenza nasce dall'esigenza, manifestata dal Capo dell'Ufficio del Personale e della Formazione, di promuovere un momento di condivisione e di allargamento del numero dei soggetti coinvolti nell'iniziativa, nell'ottica della disseminazione di buone prassi e dell'aggiornamento professionale. Di qui la scelta di una struttura delle giornate formative in grado di coniugare questa esigenza con la domanda espressa dai

poliziotti penitenziari partecipanti alla prima edizione di vedere valorizzate e riconosciute, attraverso la rielaborazione collettiva, le competenze acquisite nell'ambito della propria pratica professionale.

Il percorso si è concluso con una fase di formazione presso la Scuola di Formazione della Polizia Penitenziaria di S. Pietro Clarenza della durata di tre giornate rivolte ad un numero complessivo di circa centocinquanta membri del Corpo di Polizia Penitenziaria (50 poliziotti per ogni giornata) provenienti dai sei istituti coinvolti.

Per garantire una maggiore diffusione e disseminazione dei contenuti dell'esperienza - aumentandone la visibilità -, nel progettare le giornate di S. Pietro Clarenza era stata presa in considerazione l'ipotesi di costruire un momento allargato anche ad altri poliziotti penitenziari che non avessero partecipato né all'esperienza del primo ciclo né a quella del secondo, nonostante ciò implicasse alcuni vincoli quali ad esempio il rischio di creare asimmetrie tra persone coinvolte in fasi diverse del percorso. Si individuava pertanto in un'attenta progettazione del percorso formativo lo strumento per attenuare i potenziali elementi di criticità insiti in questa scelta. Tuttavia, la risonanza avuta dall'intervento già in fase di ricerca e l'ampia partecipazione alle fasi precedenti l'ultima giornata di formazione (in alcuni istituti ben superiore ai numeri previsti), ha condotto ad aule formate quasi esclusivamente da poliziotti già a conoscenza, almeno parzialmente, del percorso e ha di fatto evitato che si creassero particolari asimmetrie tra i partecipanti.

5.2.1 I workshop formativi nei sei istituti

I saperi, le conoscenze e le esperienze professionali accumulate dai membri del corpo di polizia penitenziaria nel corso della propria carriera costituiscono una risorsa che, pur fondamentale per il funzionamento quotidiano degli istituti di pena, è, nei fatti, - come abbiamo visto nelle pagine precedenti - poco visibile e scarsamente riconosciuta persino dagli stessi poliziotti. La difficoltà di rappresentare e rendere visibile il lavoro dei poliziotti penitenziari, difficoltà vissuta in primis dai poliziotti stessi, ci sembra dipendere tanto dalla complessità e della varietà di prestazioni (molte delle quali basate sulla capacità di relazione) richieste ai poliziotti durante una giornata-tipo nei vari posti di servizio⁷⁸, quanto dalla quasi totale

⁷⁸ “Nel corso di una giornata di lavoro, un agente può trovarsi a dover supervisionare, custodire, disciplinare, mantenere la pace, amministrare, osservare, coordinare, facilitare, consigliare, erogare, catalogare, mediare diplomaticamente. Situazioni differenti richiedono un amalgama di competenze leggermente differente, e differenti tipologie di istituti o di

assenza di spazi di comunicazione, confronto e di elaborazione sull'identità, sui vissuti professionali e sulle pratiche di lavoro⁷⁹.

Le due giornate di formazione nei singoli istituti, concepite come un'occasione di ulteriore elaborazione in gruppo dei temi fondamentali emersi nel corso della ricerca, sono state dunque progettate seguendo un approccio che connette la promozione del benessere organizzativo alla prospettiva dello sviluppo e valorizzazione delle competenze professionali del personale di Polizia penitenziaria⁸⁰.

Il programma prevedeva dunque una fase di apertura a cura dei formatori, finalizzata alla costruzione del gruppo di lavoro delle due giornate ed a riassumere i temi centrali già affrontati nella restituzione; ciò sia per ricostruire la cornice dei lavori che per favorire l'inserimento nel gruppo di quanti non avevano avuto la possibilità di partecipare ai precedenti incontri. Questo momento di apertura ha avuto una durata variabile in ciascuna delle tre sedi (in relazione alla quantità di poliziotti non coinvolti in precedenza) ed è stata seguita da una sessione dedicata ad un lavoro in sottogruppi su casi complessi vissuti durante la propria carriera.

In questa fase, il compito dato ai partecipanti è consistito nel costruire un elenco di situazioni di lavoro - nelle quali si era stati coinvolti o delle quali si era stati diretti testimoni - rivelatesi difficoltose o per la novità del caso o per la mancanza d'esperienza, e di spiegare anche quali azioni fossero state messe in atto per la loro risoluzione. Ai lavori in sottogruppi hanno partecipato anche i due formatori (uno per gruppo) con la funzione di osservatori (ai quali era possibile chiedere chiarimenti), nonché nelle vesti di facilitatori per intervenire nei momenti di eventuale difficoltà della discussione.

Negli istituti di Pagliarelli, il lavoro si è concentrato in particolare sulla complessità del lavoro con detenuti stranieri e su casi relativi a questa particolare tipo di utenza degli istituti, mentre all'OPG di Barcellona sui temi dell'integrazione professionale e del rapporto con le altre figure presenti all'interno degli istituti.

persone detenute possono richiedere un *mix* leggermente diverso. Versatilità e flessibilità sono requisiti chiave". (A. Liebling, *The Prison Officer*, Waterside Press, London 2001, p. 43).

⁷⁹ Cfr. *supra*, par. 3.2 Spazi e tempi della comunicazione.

⁸⁰ Per quanto riguarda i contenuti della formazione, abbiamo privilegiato come modello d'intervento quello "che raccomanda ai formatori di procedere per induzione e non per deduzione, cioè di far riferimento ai saperi acquisiti con l'esperienza, qualificati come concreti, per andare poi progressivamente verso la generalizzazione e l'astrazione. Si tratta di una linea operativa [...] che privilegia la considerazione della rappresentazione, dell'esperienza, dell'idea che s'incontra nelle persone per passare da lì ai concetti" (J. Barus-Michel, E. Enriquez, A. Lévy, *Dizionario di psicosociologia*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2005, p. 361).

Terminata la presentazione e l'analisi dei casi concreti, e prima di tornare in seduta plenaria, ad ogni sottogruppo è stato richiesto di stilare una lista di competenze e di saperi che secondo i partecipanti erano stati dispiegati (o avrebbero dovuto esserlo) per risolvere efficacemente le situazioni complesse prese in esame.

Come si evince dalla tabella che segue, frutto parziale del lavoro di uno dei gruppi ma esemplificativo anche degli altri elaborati, dall'analisi dei casi è emerso un quadro, certo non esaustivo, ma già assai variegato di competenze in cui le capacità di interazione e *decision-making* sembrano assumere un ruolo di grande rilevanza:

Gruppo A - Lista delle competenze richieste dai casi analizzati
Capacità di analizzare i problemi
Capacità di osservazione
Capacità di comunicazione
Conoscenza delle norme e dei regolamenti
Saper fornire spiegazioni
Conoscenza dei contesti (sezioni, posti di servizio ecc)
Conoscenza dei propri limiti
Capacità di organizzare e delegare
Saper fornire chiarimenti
Capacità di lavorare in equipe multiprofessionali
Saper cogliere situazioni particolari
Conoscenza delle risorse umane
Capacità di coordinamento
Capacità di pianificare
Saper valutare il grado di pericolosità
Saper prendere decisioni
Saper analizzare il problema e la sua entità
Capacità di immedesimarsi
Capacità di persuasione e convincimento
Capacità di attuare strategie psicologiche
Conoscenza della tipologia del detenuto
Capacità di interagire con area sanitaria ed educativa

Capacità di mediare
Capacità di autocontrollo
Capacità di conoscenza di sé
Capacità di rappresentare il problema agli organi competenti
Conoscenza del personale
Capacità di usare la forza
capacità di esporre
Capacità di diversificare gli interventi
Capacità di inventiva
Capacità di scrivere rapporti in maniera efficace

Si comprende dunque come l’obiettivo specifico delle due giornate di formazione, in cui l’approfondimento sul singolo caso ha costituito un momento preliminare al riconoscimento delle competenze, sia stato quello di aiutare i partecipanti a tematizzare il concetto di esperienza, mettendolo in relazione ai modi in cui le persone costruiscono il proprio sapere professionale.

In questo passaggio i partecipanti sono stati accompagnati dai formatori in una riflessione condivisa sulla nozione di competenza ed in particolare sui nessi intercorrenti tra conoscenza teorica ed esperienza, competenza esperta e contesti di lavoro nei processi di costruzione dei saperi professionali all’interno delle organizzazioni. La cornice di riferimento proposta in proposito ai partecipanti è quella degli studi più recenti⁸¹ sul rapporto tra expertise ed attività lavorative⁸². Secondo tali studi, le abilità dispiegate dalle persone nei vari contesti professionali e la capacità di affrontare compiti e problemi trovando soluzioni efficaci sono il frutto di un complesso processo di continua rielaborazione di conoscenze teoriche pregresse messe in gioco all’interno di contesti di lavoro e situazioni specifiche⁸³.

⁸¹ Si veda in proposito S. Meghnagi, *Il sapere professionale. Competenze, diritti, democrazia*, Milano Feltrinelli 2006.

⁸² Parallelamente, per condividere con i partecipanti un lessico minimo comune adeguato a descrivere il proprio lavoro, sono state introdotte alcune parole-chiave della *job description*. In particolare, si è fatto riferimento alle nozioni di ‘ambito di attività’; di ‘risultato’ (la prestazione professionale attesa); di ‘attività’ (l’insieme di azioni che devono essere svolte per ottenere il risultato atteso e che a loro volta richiedono specifiche competenze). Ciò è servito a far visualizzare concretamente ai gruppi di lavoro la pluralità e l’eterogeneità delle competenze necessarie per svolgere attività e prestazioni in apparenza semplici e routinarie.

⁸³ “La competenza, sebbene possa essere indicata convenzionalmente facendo riferimento ad una figura o ad un profilo professionale, descritta attraverso una declaratoria contrattuale, richiamata in termini scolastici utilizzando una specifica disciplina o un percorso - risulta difficilmente chiara se non si fa riferimento alle particolari caratteristiche di un contesto d’azione ed al suo possibile esplicarsi in altri contesti. Può essere, per questo definita sulla base delle capacità di risposta ‘corretta’ laddove si tratti di reagire a quesiti suscettibili di un’unica replica esatta [...], sulla base di un’argomentazione ‘interpretativa’ o ‘esplicativa’ di questioni o eventi su cui è possibile esprimere pareri, valutazioni e giudizi [...], o sulla base di soluzioni ‘efficaci’, laddove si tratti di intervenire di fronte a situazioni specifiche”, *ibid.*, pp. 86-87.

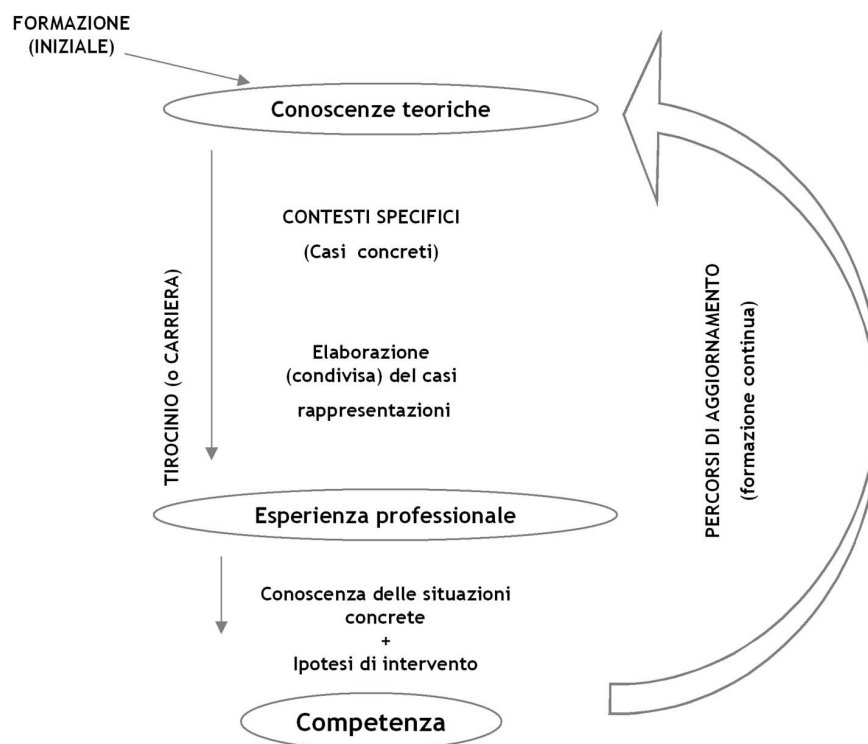
In questa prospettiva, possiamo definire la competenza come la capacità di comprendere, analizzare e valutare problemi e questioni concrete, con l'obiettivo di operare delle scelte e strutturare azioni conseguenti. Piuttosto che l'esito lineare di percorsi di formazione rigidamente standardizzati, la competenza può essere considerata, alla luce delle ricerche realizzate negli ultimi anni, "il risultato di un percorso cognitivo fondato sull'elaborazione dell'esperienza, in un contesto lavorativo dato, in un mercato ed in un'organizzazione specifica in una società determinata, con le caratterizzazioni culturali che le sono proprie"⁸⁴.

Come si evince dallo schema che riportiamo di seguito, costruito in aula con i partecipanti, la competenza più che un oggetto fisso e definito è un processo cui gli individui giungono attraverso un percorso ricorsivo di riattraversamento di conoscenze pregresse, influenze, stimoli, informazioni e dati eterogenei⁸⁵. È attraverso questo percorso non lineare ma ciclico che la formazione iniziale può assumere senso e validità rispetto al campo di lavoro e, all'inverso, le pratiche operative possono diventare metodi e poi modelli teorici di intervento⁸⁶.

⁸⁴ *ibid.* p. 92.

⁸⁵ "L'acquisizione del sapere nelle organizzazioni, pertanto, va vista come un processo e non può essere analizzata secondo una semplicistica sovrapposizione fra la competenza posseduta e quella abitualmente utilizzata nell'esercizio di una mansione i cui limiti sono definiti prescritti in modo definitivo", *ibidem*. Questa prospettiva è stata adottata anche dalla Commissione Europea (*Libro bianco su istruzione e formazione - Insegnare e apprendere - Verso la società della conoscenza*, Commissione Europea, Lussemburgo 1995).

⁸⁶ "La pratica operativa spontanea, per divenire prassi operativa vera e propria, deve essere sottoposta ad una riflessione che ne sfrondi gli eventuali aspetti di non efficacia e deve soprattutto essere resa esplicita per poter assumere il rilievo di modello operativo vero e proprio co-costruito e quindi condiviso" (Progetto PEA n.8 2006/2007, Sviluppo e valorizzazione della professionalità del personale di Polizia Penitenziaria).



Definire la competenza come processo di conoscenza contestualizzata e dunque fortemente ancorata ad ambienti lavorativi specifici rimanda immediatamente alla dimensione organizzativa. Tale definizione, infatti, chiama in causa le forme in cui - all'interno di contesti organizzativi concreti - gli individui condividono e riproducono con gli altri il sapere professionale, i modi di ragionamento con cui affrontano i problemi ed i significati che attribuiscono (singolarmente e collettivamente) al proprio operare.

In ambito penitenziario questo tema assume una particolare rilevanza in quanto, come abbiamo già più volte sottolineato, gli istituti di pena costituiscono secondo i poliziotti penitenziari lo spazio organizzativo di socializzazione del sapere professionale ed acquisizione delle competenze di cui si riconoscono portatori.

Il lavoro in sottogruppi e la discussione sulla natura della competenza esperta sono stati seguiti da una fase di ulteriore approfondimento in seduta plenaria nel corso della quale le liste di competenze ricavate dall'analisi dei casi sono state organizzate in una griglia che rendesse conto delle diverse tipologie di abilità richieste nell'esercizio quotidiano della professione⁸⁷.

⁸⁷ Esistono ovviamente diversi metodi di classificazione delle competenze (le quali possono essere suddivise, a seconda degli approcci privilegiati e dei contesti professionali oggetto di attenzione, in competenze di base o specialistiche; strumentali, organizzative, relazionali, strategiche; esclusive, contestuali, connotative. Cfr. in proposito G. Di Francesco (a cura di),

Lo schema proposto ai partecipanti prevedeva - secondo un modello adottato anche in altri ambiti⁸⁸ - tre livelli di competenza (di contenuto, di campo, di processo) distinti ma al tempo stesso profondamente intrecciati:

- **Competenze di contenuto:** costituiscono l'oggetto dell'agire professionale e definiscono il settore professionale. A seconda dei contesti operativi di riferimento queste competenze possono essere generaliste o più specifiche. Nel contesto del nostro intervento questa area comprende quelle competenze che definiscono la figura e gli specifici oggetti di lavoro del poliziotto penitenziario.

- **Competenze di campo:** riguardano la conoscenza specifica del campo di applicazione e la capacità di contestualizzare e orientare con pertinenza il proprio agire professionale, tenendo conto delle caratteristiche e dei vincoli che caratterizzano il territorio di riferimento; in questa area entrano in gioco le differenze esistenti tra contesti geografici, tipologie di istituti, ecc. Si tratta, come è emerso dalle interviste, di un ambito di competenze centrale nell'esperienza del poliziotto penitenziario per il quale la conoscenza specifica del contesto in cui opera (il regolamento interno; le caratteristiche e la storia dell'istituto nel suo complesso; le persone detenute; le caratteristiche specifiche di singole sezioni, ec.) costituisce uno strumento di lavoro fondamentale.

- **Competenze di processo:** riguardano conoscenze teoriche e abilità pratiche di natura relazionale e di natura organizzativa. Le competenze di processo rimandano infatti alle capacità di gestire in modo riflessivo, insieme agli altri attori del sistema, l'analisi del problema, la raccolta e l'analisi dei dati, il loro utilizzo per progettare un'azione di cambiamento, interrogandosi durante e dopo l'intervento sui presupposti in base a cui i diversi attori in gioco decidono, agiscono e interagiscono. Come è emerso sia dalla fase di ascolto che dai lavori in sottogruppi durante le giornate formative, le competenze attribuibili a questa area sono tradizionalmente poco curate nel panorama della formazione della Polizia Penitenziaria⁸⁹ ma, di fronte

Competenze trasversali e comportamento organizzativo: le abilità di base per il lavoro che cambia, ISFOL, Franco Angeli, Milano 1993); tra le varie opzioni abbiamo scelto in questa circostanza uno schema tripartito le cui articolazioni permettessero una classificazione coerente con le tipologie di competenze emerse dal lavoro in sottogruppi.

⁸⁸ Cfr. Caldarini C., *Induzione del cambiamento e competenze professionali in agricoltura: il caso della divulgazione*, in Ajello A.M., Meghnagi S., *La competenza tra flessibilità e specializzazione. Il lavoro in contesti sociali e produttivi diversi*, Milano Angeli 1998.

⁸⁹ "Noi siamo molto preparati nelle competenze di campo perché si fanno con l'esperienza e anche in quelle di contenuto; ma possiamo dire che a noi manca il processo" (intervento in

a contesti operativi in continua trasformazione, sembrano essere sempre più cruciali all'interno delle pratiche operative quotidiane dei membri del corpo di polizia penitenziaria.

Ovviamente, il lavoro di sistematizzazione delle competenze all'interno di questo schema non aveva come obiettivo quello di costruire una mappa esaustiva di tutte le abilità e competenze richieste ai poliziotti bensì quello di sostenere i partecipanti nel difficile percorso di riconoscimento e valorizzazione della complessità del proprio ruolo e di costruire strumenti in grado di aiutare il gruppo ad elaborare indicazioni e proposte per una “formazione auspicabile”. Questa esigenza infatti era emersa più volte nei vari gruppi di lavoro sin dalla fase di ascolto, come del resto anche nel corso della prima edizione, di pari passo con le riflessioni sugli aspetti da migliorare nella formazione iniziale e nell'aggiornamento on the job.

Da questo punto di vista, i prodotti finali delle giornate formative nei vari istituti, pur non potendosi considerare ‘fotografie’ delle competenze e conoscenze richieste al poliziotto penitenziario (in quanto costruite a partire soltanto dagli specifici casi descritti ed analizzati in aula), hanno permesso ai gruppi di rappresentare e visualizzare i livelli di complessità implicati dai propri oggetti di lavoro; l'eterogeneità delle conoscenze e abilità alla base del proprio sapere professionale⁹⁰; e, non da ultimo, di riflettere su come per la costruzione o per il rafforzamento di tipologie di competenze diverse possano corrispondere differenti ipotesi e metodologie formative. Si veda a titolo esemplificativo la scheda che segue, contenente una sintesi di alcuni degli elaborati:

COMPETENZE PROFESSIONALI		
CONTENUTO	CAMPO	PROCESSO
Ordinamento penitenziario	Personale di polizia	Dialogare
Regolamento e normative generali	Ordini di servizio	Ascoltare
	Regolamento interno	Persuadere
Codice di procedura penale	Territorio di riferimento dell'istituto	Comunicare
	Posti di servizio	Confrontarsi
Basi di primo pronto soccorso	Livelli di sicurezza	Interagire con altre figure professionali
Regolamento dei colloqui telefonici	Composizione della popolazione detenuta in sezione	Lavoro in équipe con i colleghi

formazione).

⁹⁰ “il lavoro è vasto, è molto vario, io faccio qualsiasi cosa, ormai so fare quasi tutto; anche se ci facessero qualche corso non sarebbe male” (intervista).

...	Caratteristiche dell'istituto	Lavorare in equipe multiprofessionali
	Riconoscere i propri limiti operativi di contesto	Parlare nei gruppi di lavoro
	...	Gestire
		Coordinare più cose contemporaneamente
		Decidere in autonomia
		Organizzare i servizi
		Pianificare
		Scrivere relazioni e rapporti
		Leggere gli atti
		Individuare e valorizzare competenze
		Leggere il contesto e le differenze
		Osservare
		Cogliere situazioni particolari
		Interessarsi al problema
		Analizzare i problemi
		Rappresentare il problema agli organi competenti
		Diversificare gli interventi
		Inventare soluzioni originali
		Relazionarsi con i detenuti
		Valutare la pericolosità del detenuto
		Usare strategie psicologiche
		Mediare
		Fornire spiegazioni
		Fornire chiarimenti
		Immedesimarsi
		Esercitare autocontrollo
		Conoscersi
		Usare la forza in modo appropriato

5.2.2 Le giornate di formazione a S. Pietro Clarenza: disseminazione e aggiornamento

Il percorso formativo si è concluso con tre giornate presso la Scuola di Formazione di S. Pietro Clarenza che hanno coinvolto complessivamente circa 145 poliziotti provenienti dai sei istituti coinvolti dal progetto. La progettazione di questa fase ha inteso rispondere ad una duplice esigenza di disseminazione ed aggiornamento manifestata dallo staff dell'ufficio della formazione:

- promuovere un momento di scambio tra operatori appartenenti a realtà molto diverse tra loro, in modo da permettere un confronto tra gli elementi di

specificità e gli aspetti comuni a tutti gli istituti e rispondere anche ad una domanda espressa in tal senso dal personale;

- offrire un'occasione di approfondimento su alcuni elementi di trasformazione del contesto penitenziario, giudicati tra i potenziali fattori di tensione e difficoltà operativa; in particolare si è scelto di concentrare l'attenzione sul lavoro con detenuti tossicodipendenti in un panorama segnato dall'emergere di nuove dipendenze e nuove tipologie di consumo.

Per incrociare in modo efficace questa duplice finalità dell'intervento, l'aula, composta da circa cinquanta di persone, è stata impegnata in momenti di lavoro in seduta plenaria alternati in lavori in sottogruppi sotto la guida dei tre formatori. Anche in questa fase, l'ispettore di polizia penitenziaria, precedentemente coinvolto nelle presentazioni, ha affiancato l'équipe di Next nella conduzione delle attività in sottogruppi. Inoltre, nel corso delle tre giornate di formazione a San Pietro Clarenza i formatori si sono più volte riuniti col Referente interno del progetto col quale hanno discusso l'andamento del lavoro e le sue modalità.

L'apertura di ognuna delle tre giornate è stata scandita da una fase di fondazione del gruppo di lavoro nella quale i partecipanti si sono riuniti in gruppi omogenei per provenienza ed hanno prodotto una rappresentazione su cartelloni delle caratteristiche positive del proprio istituto. Dal momento che una presentazione individuale di tutti i partecipanti avrebbe allungato eccessivamente la fase di apertura, con il rischio di ridursi ad una mera enunciazione del nome, dell'istituto e del posto di servizio, i gruppi sono stati dunque invitati a confrontare prima in piccolo gruppo e successivamente a condividere in plenaria la propria rappresentazione delle caratteristiche dell'istituto in cui operano, concentrandosi sugli elementi giudicati positivi. Ogni gruppo ha successivamente presentato il proprio elaborato agli altri colleghi e, a partire dalla seconda giornata, i formatori hanno illustrato anche le presentazioni prodotte dai gruppi del giorno precedente. Questa prima esercitazione ha creato un clima disteso e permesso un confronto tra situazioni operative caratterizzate da situazioni e problemi molto differenti.

La parte successiva di ognuna delle tre giornate è stata scandita da sessioni plenarie dedicate all'aggiornamento delle conoscenze sul tema delle dipendenze e delle nuove dipendenze nel quale il dato tecnico e specialistico è stato declinato in funzione anche degli elementi di riflessione emersi nelle fasi precedenti del percorso. Con l'ausilio di diapositive illustrate dai formatori, i partecipanti hanno in questa fase avuto modo di approfondire le trasformazioni in atto sia sul versante

delle tipologie di sostanze che su quello dell'evoluzione dei consumi. La presentazione di dati statistici su carcere e dipendenze, nonché delle caratteristiche e degli effetti delle sostanze e dei mix di sostanze più diffusi.

La conclusione dei lavori è stata infine dedicata ad una ripresa di quanto emerso nei workshop nei sei istituti sul tema delle competenze (e dei fabbisogni formativi), declinato questa volta sul terreno specifico delle conoscenze ed abilità necessarie ad affrontare le principali criticità nel lavoro con i tossicodipendenti (e/o con detenuti stranieri). I partecipanti sono stati suddivisi in sottogruppi dedicati agli approfondimenti e alla condivisione delle pratiche professionali e delle esperienze maturate sul campo. Per quanto riguarda le modalità di composizione e di funzionamento dei sottogruppi, in questa occasione, i partecipanti sono stati suddivisi rispettando per quanto possibile il criterio della rappresentanza territoriale, in modo che ogni gruppo fosse formato da poliziotti provenienti da tutti gli istituti. Ai partecipanti è stato chiesto di presentare casi e situazioni critiche vissute nel corso della propria esperienza e di discutere insieme ai colleghi quali fossero le competenze necessarie e quelle da rafforzare per riuscire a muoversi efficacemente in una realtà complessa come quella caratterizzata da (tossico)dipendenze e persone detenute di differenti nazionalità.

Anche in questo caso, lo strumento privilegiato è stato quello della griglia. Vale la pena sottolineare come il ricorso a schede strutturate sotto forma di griglia è profondamente connesso all'ipotesi formativa, già discussa in precedenza, che ha informato l'intero progetto. Nella prospettiva da noi adottata, infatti, la compilazione delle schede non risponde ad una esigenza riduzionista o meramente classificatoria: la griglia non è intesa come un oggetto saturo, chiuso, bensì come strumento di ricerca e di esplorazione, come mezzo selettivo per concentrare l'attenzione su elementi sia di contesto che di processo spesso sottovalutati perché impliciti e dati per scontati⁹¹.

Le tabelle costruite dai vari gruppi di lavoro (ne presentiamo due per esemplificare il lavoro svolto e sottolineare che rappresentano l'esito parziale e non definitivo di cui auspichiamo l'approfondimento) confermano quanto emerso in precedenza a proposito della declinazione processuale ed organizzativa delle competenze che sono percepite come necessarie e da rafforzare.

⁹¹ “Nella prospettiva della formazione come ricerca questo [lo strumento griglia] serve non tanto per classificare e ridurre la complessità, quanto per raccogliere elementi che permettono di aumentare consapevolezza, per vedere meglio come alcune cose avvengono, per creare le condizioni per favorire nuovi livelli di rappresentazione dei problemi”. (Di Tommaso B. - Tarchini W., *Gli strumenti della formazione*, in “Spunti. Semestrale per la ricerca e l'azione nelle organizzazioni”, Ottobre 2005, anno VI, n° 8, p. 130).

Quali criticità nel lavoro con i tossicodipendenti	Competenze necessarie	Competenze da rafforzare
Sieropositività	Conoscenza dell'effetto placebo	Conoscenza di base delle lingue
Crisi di astinenza	Conoscenza di base delle lingue straniere (inglese, francese, arabo, spagnolo)	Conoscenza comportamenti soggetti tossicodipendenti
Escandescenza	Conoscenza dei sintomi	Strategie operative:
ansietà	Conoscenza degli effetti delle sostanze e delle terapie assunte	1) Lavoro équipe con altre figure professionali specializzate (Ser.T.) in sezione;
instabilità	Tecniche di "imposizione persuasiva" per l'assunzione della terapia	2) Prevenzione e maggiore sicurezza sanitaria
Ulteriori richieste di terapia	Saper mediare	3) Strumenti per la gestione (celle imbottite, ecc.) di soggetti in escandescenza
Autolesionismo	Saper interagire con l'area sanitaria	4) maggiore presenza e professionalità dei medici
Incapacità relazionale	Sapere utilizzare strategie psicologiche	Conoscenza effetti droghe
Arroganza e aggressività	Saper utilizzare strategie precauzionali e tecniche di prevenzione	Conoscenza di alcune situazioni protette da privacy
Contemporanea assunzione di farmaci e alcool	Nozioni di primo e pronto soccorso	Conoscenze primo soccorso
Mancanza di interventi istituzionali e percorsi adeguati	Sapersi scambiare informazioni su esperienza	Nozioni di psicologia
Sovraccarico di lavoro dovuto a continue richieste		Maggiori controlli
Problemi linguistici		
Impatto col carcere al primo ingresso		
Difficoltà di far accettare le regole penitenziarie		
Struttura inadeguata al trattamento delle TD		
Promiscuità tra soggetti TD ed altre tipologie di detenuti		
Aumento patologie infettive anche poco conosciute		
Inadeguatezza delle norme e delle procedure formali rispetto alle reali condizioni di lavoro (numeri personale e detenuti)		
Simulazione di malattie		
Simulazione di difficoltà di comprensione linguistica		
Mancanza di personale specializzato		

Mancanza di sezioni specifiche		
--------------------------------	--	--

Quali criticità nel lavoro con i tossicodipendenti	Competenze necessarie	Competenze da rafforzare
Crisi di astinenza	Conoscenza della sintomatologia della crisi di astinenza	Modalità specifiche di approccio con soggetti Tossicodipendenti
Sieropositività	Conoscenza di base di una o più lingue straniere (inglese-francese-arabo-spagnolo)	Formazione specifica su droghe e dipendenze (aspetti esteriori delle sostanze; effetti e sintomi, ecc.)
Malattie infettive in genere	Competenze di tipo psicologico (ad es. conoscenza dell'effetto placebo)	Conoscenze linguistiche di base (arabo, ecc)
Frequenza di comportamenti autolesivi	Capacità di capire la gravità della situazione e della richiesta e saper individuare quando è necessario chiamare il medico o un operatore terzo	Capacità di lavoro in équipe con altri operatori e in particolare con il Ser.T.;
Continue richieste di farmaci	Supporto psicologico (capacità di dialogo; confronto e persuasione)	Informazioni sulle disposizioni di servizio (tramite conferenze di servizio)
Soggetto differente dal detenuto comune: -instabilità- intrattabilità in relazione al grado di dipendenza) -difficoltà nel rispetto delle regole interne	Conoscenza di nozioni di primo soccorso	Competenze di base per la mediazione culturale
Doppia-diagnosi	Capacità di intervento	Tecniche di primo soccorso
Accumulazione farmaci per assunzione impropria	Capacità di approccio con soggetti TD	Conoscenza dei meccanismi di trasmissione delle patologie infettive e sintomatologia
	Capacità di scegliere il personale da formare/aggiornare	
	inventare soluzioni originali Essere autodidatti	

Come avvenuto nel corso dei workshop formativi, nella discussione delle situazioni di lavoro presentate i poliziotti penitenziari coinvolti nell'analisi dei casi hanno avuto modo di confrontare le rappresentazioni presenti nelle differenti pratiche professionali esercitandosi su oggetti di lavoro concreti perché legati alla propria esperienza o a quella dei colleghi.

L'intensità dello scambio che così si è attivato - unitamente alla possibilità di elaborare i conflitti rimanendo sulle pratiche (guidati in questo esercizio dai formatori), cercando di non scivolare nella dimensione del giudizio -, ha permesso ai partecipanti (come è emerso dalla fase finale di valutazione del percorso) di

sperimentare la dimensione collettiva della costruzione ed elaborazione del sapere professionale.

Alla fine dell'esperienza formativa, definendo il tipo di formazione auspicabile, i partecipanti hanno individuato proprio nell'esperienza che era stata loro proposta nel progetto un esempio possibile e auspicabile di formazione perché utile ad elaborare più che un modello di azione, la condivisione e il confronto dei differenti stili professionali emergenti dai singoli contesti.

Nella prospettiva emergente da questa seconda edizione del nostro intervento di ricerca e formazione, occorre connettere i percorsi di riconoscimento e valorizzazione delle competenze ai contesti ed alle dinamiche organizzative, dalle cui caratteristiche dipendono in ultima analisi le possibilità di crescita professionale⁹² e di benessere degli operatori. Se non esiste una risposta univoca alla domanda su quale sia la “formazione auspicabile” è infatti possibile immaginare alcune direzioni ed approcci praticabili al fine di connettere maggiormente contesti organizzativi e percorsi formativi. Da questo punto di vista “appare, di fatto, più produttivo tendere ad un esame del fabbisogno di conoscenza piuttosto che a un'analisi del fabbisogno di formazione. Tale distinzione e la realtà che ne consegue non è di poco conto. Se il riferimento è la conoscenza e non la formazione, la progettazione si sposta dai curricula formativi ai contesti ed ai percorsi di acquisizione della competenza sia specifica, per una data occupazione, sia generale, utilizzabile in più realtà o modificabile in relazione ad esse”⁹³ e risulta chiara l'importanza di rafforzare il nesso tra ricerca e sperimentazione formativa a partire dalla concreta esperienza professionale in contesti di lavoro che vanno continuamente decodificati e reinterpretati da chi vi opera.

6. Osservazioni conclusive

Il percorso di ricerca-intervento ha permesso di tracciare una mappa piuttosto complessa di dati, osservazioni ed ipotesi sui contesti operativi coinvolti dal progetto; in questa sede ci concentreremo su alcuni aspetti ricorrenti piuttosto che

⁹² Infatti, come hanno sottolineato B. Levitt e J.G. March (*Organizational Learning*, “Annual Review of Sociology”, 1988), “la crescita delle competenze all'interno delle organizzazioni è possibile solo se sussistono condizioni per il superamento di comportamenti imposti da un sistema prevalentemente fondato su procedure rigide e routine standardizzate”.

⁹³ S. Meghnagi, *La competenza professionale come materia di indagine*, in A.M. Ajello - S. Meghnagi (a cura di), *La competenza tra flessibilità e specializzazione* cit., p. 57.

dare spazio all'analisi delle differenze. Come abbiamo più volte sottolineato, il quadro delineato presenta molti punti di contatto con studi e ricerche effettuati negli ultimi venticinque anni in Europa, nel Nord-America e nel Continente australiano. Riassumeremo dunque alcune caratteristiche contestuali, organizzative e comunicative peculiari di quella che con i nostri interlocutori abbiamo definito “la galassia penitenziaria”.

Anche se in maniera non sempre lineare è emersa, spesso, fra i membri del Corpo coinvolti nel progetto, la percezione della complessità del contesto in cui lavorano e dei vincoli ineludibili fra tale complessità ed i modelli organizzativi sperimentati nelle differenti realtà operative. Un elemento ricorrente sia nelle interviste che nei lavori dei gruppi ha a che fare con i significati attribuiti ai cambiamenti intervenuti a partire dalla metà degli anni Settanta fino alla smilitarizzazione, fino alle più recenti attribuzioni di nuovi compiti. Si tratta di una serie di benefici ed aspetti positivi (riconosciuti coralmemente dai poliziotti penitenziari) che hanno definito le condizioni per una trasformazione strutturale dei compiti, della gerarchia e, naturalmente, della *mission*. Tuttavia, nella percezione dei nostri interlocutori, al venir meno della centralità della gerarchia (tipica dell'organizzazione militare) che permetteva un sufficiente riconoscimento dei compiti e dei ruoli⁹⁴, è seguita una ridefinizione dello statuto professionale non adeguatamente accompagnata da un processo di chiara individuazione delle competenze. Da questo punto di vista i poliziotti penitenziari si trovano attualmente in una situazione “limbica” piuttosto scomoda: fra il *non più* della realtà operativa degli agenti di custodia e il *non ancora* di una figura professionale in grado di attendere al compito definito dal motto del Corpo, secondo il quale compete loro di *despondere spem* assicurando al contempo la sicurezza sia all'interno che all'esterno degli istituti.

⁹⁴ Trasformazioni come la smilitarizzazione, la sindacalizzazione e i cambiamenti nelle modalità di accesso al corpo sono vissuti da molti, specie da quelli con maggiore anzianità di servizio, con un sentimento contraddittorio. Da un lato si sottolinea infatti, senza alcuna esitazione, il miglioramento delle condizioni contrattuali e la maggiore flessibilità organizzativa; dall'altro si vive in maniera non del tutto serena (anzi in un certo senso conflittuale) la fine dell'equazione autorità/anzianità che è una sorta di universale alla base del concetto di autorità nelle società umane (cfr. Françoise Héritier, *Maschile e femminile. Il pensiero della differenza*, Roma-Bari, Laterza 2000). Come del resto è avvenuto anche nell'evoluzione della società esterna (si veda in proposito Benasayag M. Schmit G., *L'epoca delle passioni tristi*, Milano Feltrinelli 2005), se prima gli agenti più ‘anziani’ erano l'autorità proprio perché depositari di una maggiore conoscenza, oggi, mentre chi ha più anni di carriera continua a rivendicare l'importanza prioritaria dell'esperienza, i più giovani in servizio - non di rado in possesso di un titolo di studio di solito superiore e selezionati in maniera differente - senza negarla del tutto tendono a non riconoscere più automaticamente autorità e competenza di chi li ha preceduti. In questo contesto a guadagnare il riconoscimento sono semmai *alcuni* anziani e superiori che dalla propria esperienza e professionalità traggono *autorevolezza*.

Questa ridefinizione del mandato, ancora in via di articolazione e di consolidamento, ha per certi versi accentuato la situazione genealogicamente di ‘doppio vincolo’ in cui si trovano all’interno dell’Amministrazione Penitenziaria i poliziotti che, molto spesso, si rappresentano costretti a trovare il modo di conciliare due istanze contraddittorie: quella della sicurezza e del controllo con quella del trattamento e di cura, in un contesto normativo la cui sovrabbondanza - come abbiamo visto - è percepita come tendenzialmente inabilitante (anche se di fatto costituisce lo spazio dell’azione professionale).

Per i poliziotti penitenziari è senz’altro stressante districarsi tra il rischio di essere considerati deboli o “accamosciati” e quello di percepirsi come meri controllori - i secondini che aprono e chiudono blindati; questo ‘conflitto di ruolo’ viene tuttavia affrontato attraverso una pluralità di strategie che, anche se non esplicitamente riconosciute, fanno parte costitutiva del bagaglio professionale. Come emerge dalla ricerca, sono invece percepiti come molto più logoranti i problemi inerenti alla sfera organizzativa⁹⁵.

Le principali aree di sofferenza e di insoddisfazione non riguardano tanto il pur complesso rapporto con i detenuti o con la società, quanto la percezione di scarso supporto e di insufficiente riconoscimento ricevuti dai vertici della gerarchia, la mancanza di apprezzamento del lavoro svolto, così come il senso di appesantimento derivante dalla necessità di farsi carico per varie ragioni di compiti considerati come supplementari o non previsti.

Siamo giunti qui ad un passaggio molto delicato perché non privo di contraddizioni ed ambiguità che si riassumono nella difficoltà caratteristica di molta parte del pubblico impiego (in particolare nel meridione d’Italia) ad assumere insieme ai diritti acquisiti anche il carico di doveri che ne consegue rispetto ad una piena adesione al mandato ed alle funzioni previste dalla normativa⁹⁶. È questo un tema ‘scivoloso’ perché porta

⁹⁵ Recenti ricerche svolte in area anglo-sassone mostrano - come sottolineato da B. Garland, (*The impact of administrative support on prison treatment staff burnout: an exploratory study*, in “The Prison Journal”, Vol 84 N. 4, 2004, pp. 452-471) - che “i fattori di burnout più salienti derivano da fonti amministrative o organizzative (ad esempio conflitti di ruolo, ambiguità di ruolo, vincoli all’autonomia degli operatori, scarso feedback e leadership autoritaria). Allo stesso modo, è stato individuato, negli studi sullo stress nei penitenziari, un modello di management inefficace che produce risultati negativi in termini di burnout” (p. 455). In particolare, per quanto riguarda la polizia penitenziaria, “i problemi organizzativi possono essere più stressanti per il poliziotto penitenziario di quanto non lo sia l’interazione con i detenuti (o, meglio, che i problemi dell’organizzazione possono essere la causa soggiacente ad alcuni degli elementi di stress nell’interazione con i detenuti, in quanto l’organizzazione stessa fallisce nel compito di fornire agli agenti una soluzione ai problemi di ‘conflitto di ruolo’” (Liebling-Price, *op. cit.*, p. 58).

⁹⁶ Praticamente da tutte le interviste emerge come la scelta di entrare nel Corpo sia legata alla opportunità di accedere all’impiego statale ed allo stipendio sicuro visto come la

con sé il rischio di sottovalutare i limiti della dimensione organizzativa così come vengono segnalati dai poliziotti penitenziari, liquidando come del tutto strumentali le loro “lamentele” e poco rilevante il loro disagio. Un’indicazione in questo senso emerge con una certa evidenza dalle interviste e, soprattutto, dal confronto in sede di restituzione; possiamo interpretare così il ricorrente riferimento negativo al ruolo dei sindacati (spesso accusati di costituire lobby autoreferenziali che non di rado colluderebbero con le controparti): in queste occasioni il dibattito si è spesso avvitato in una sorta di circolo vizioso che oscilla fra la mera rivendicazione di diritti (che alcuni poliziotti non esitavano a definire come privilegi⁹⁷), e l’affermazione che, sebbene l’organizzazione del lavoro fosse tutt’altro che razionale, per non turbare equilibri più che consolidati, in fondo le cose possano restare così come sono.

Non di rado abbiamo potuto notare come il prevalere di questa dinamica avesse come effetto negativo quello di rendere molto complicata la riflessione sulla dimensione organizzativa che così resta invischiata in una nebulosa di significati difficilmente decodificabile anche da coloro che l’avevano esplicitamente chiamata in causa. Questo cortocircuito individua a nostro avviso una delle principali cause di tutta una serie di dinamiche organizzative che, poi, al micro livello delle pratiche quotidiane costituiscono una delle principali cause di stress degli operatori del mondo penitenziario in generale e dei poliziotti in particolare.

Accade così che il cambiamento da quasi tutti invocato e identificato, ad esempio, con la piena assunzione della dimensione trattamentale nella prospettiva professionale, si scontri oltre che con il riconoscimento di un deficit di competenze

massima aspirazione alla quale - come ci hanno raccontato alcuni dei nostri intervistati - è stata sacrificata ogni altra aspirazione e attitudine. Ciò vale non solo per coloro che al momento della scelta non avevano alcun altro orizzonte professionale al quale tendere ma, anche, per quanti esercitavano da qualche tempo professioni redditizie e soddisfacenti dal punto di vista dell’investimento della propria creatività ma che non possedevano il requisito della certezza del reddito e della relativa tranquillità derivante dal non dovere intraprendere in prima persona. All’interno di questa cornice si può comprendere la diffusione del fenomeno del secondo lavoro (soprattutto in agricoltura e nel commercio al dettaglio) che altrimenti sarebbe difficile spiegare dato l’elevato grado di soddisfazione espresso dai nostri interlocutori rispetto al trattamento economico di cui sono oggetto.

⁹⁷ “qui tutti vogliono stare comodi: i turni si devono organizzare fra compaesani che vengono con la stessa macchina; ve la immaginate la stessa cosa alla Fiat? Impossibile!”.

anche con il timore che venga richiesto ai membri del Corpo un impegno ed uno sforzo supplementare⁹⁸.

Nella prospettiva del benessere organizzativo, alla quale abbiamo fatto riferimento all'inizio del presente report, sia l'attività di ascolto che quella di elaborazione nelle fasi della restituzione e della formazione hanno mirato innanzitutto al rendere 'maneggiabili' per i nostri interlocutori almeno una parte di questa complessità.

Si tratta del resto di una caratteristica di molti contesti in trasformazione, dove prevalendo la tensione fra un *passato* nel quale è difficile riconoscersi e un *futuro* di cui non si intravedono chiaramente i contorni, risulta molto difficile comprendere un *presente* nel quale "collassano" ansie e insoddisfazioni ma anche entusiasmi e speranze.

Avendo chiaro questo quadro e le contraddizioni che lo caratterizzano e volendo suggerire una prospettiva evolutiva plausibile, ci sembra utile sottolineare (come fanno del resto alcuni studi recenti in area continentale ed anglosassone) che un maggiore livello di soddisfazione sul lavoro tra i poliziotti penitenziari possa essere ottenuto proprio attraverso la ridefinizione e l'ampliamento dei loro doveri e delle loro responsabilità. In questa prospettiva, per l'accrescimento del bagaglio professionale degli agenti, il termine di riferimento potrebbe essere una figura evoluta di operatore dei servizi alla persona⁹⁹.

Concludendo ci sembra utile sottolineare come la percezione di queste difficoltà si accompagni non di rado, nella rappresentazione del personale incontrato, ad una certa consapevolezza che la formazione, sebbene non possa sostituirsi alla adozione di idonei strumenti per il cambiamento, possa però favorire il miglioramento della

⁹⁸ Si comprende in questo senso un atteggiamento piuttosto minoritario e in controtendenza, (perlopiù presente fra coloro che sono impegnati in attività sindacali); questi rimandano all'incremento delle attività di polizia giudiziaria come la direzione nella quale dovrebbe muoversi il Corpo per acquisire quella dignità e quel riconoscimento che finora sarebbe stato negato: "Comunque vorrei dire che è una forzatura fare coincidere sicurezza e trattamento. Come uomo posso decidere comportamenti diversi. Ma il fatto è che per legge bisogna fare entrambe le cose. Hanno voluto normare questa cosa. Il 90% degli agenti sono entrati con normative diverse. La nostra lamentela è che c'è troppo interesse solo per questo tipo di formazione tralasciando le aspettative che sono di altro tipo. Il contratto del '95 prevedeva anche altre cose oltre al ruolo maggiore nel trattamento. Ad esempio noi ora abbiamo compiti anche di polizia giudiziaria ma solo sulla carta. Poi noi abbiamo il problema che siamo gestiti e amministrati da personale civile, mentre noi siamo un corpo di polizia. Per questo anche c'è una tendenza a relegarci in un angolo... Noi siamo poliziotti e non spetta a noi fare il trattamento; bisognerebbe incrementare i compiti all'esterno...".

⁹⁹ Rimandiamo in proposito alle ricerche, condotte negli Stati Uniti, sul rapporto tra l'implementazione del modello dei servizi alla persona e la soddisfazione sul lavoro negli istituti penitenziari. Cfr. Hepburn J.R., Knepper P.E., *Correctional officers as human services workers: The effect on job satisfaction*, in "Justice Quarterly", Vol. 10, n. 2 Giugno 1993, pp. 315 - 337.

qualità del lavoro a livello individuale in termini di soddisfazione e a livello sistemico in termini di benessere organizzativo.

A partire da queste considerazioni, l'indicazione proveniente dal personale incontrato è di ipotizzare dispositivi formativi che siano incentrati sul contesto operativo, che permettano - con l'aiuto di un esperto esterno che possa facilitare la comunicazione - a colleghi con le stesse mansioni di discutere e mettere in comune le esperienze.

Dal punto di vista contenutistico, i partecipanti hanno concordato nel considerare molto importante che la formazione sia incentrata sull'analisi delle prassi quotidiane in modo da facilitare lo scambio delle esperienze. Tale riflessione dipende dal riconoscimento che la situazione detentiva implica per il personale il ricorso a competenze di alto contenuto relazionale e di una significativa capacità di analisi delle situazioni. Ciò risulta tanto più efficace in ottica preventiva se la formazione aiuta ad investire sull'autonomia e sulla partecipazione ai processi decisionali piuttosto che sulla burocratizzazione e sulla standardizzazione; una conferma in tal senso la troviamo, ancora una volta, nei risultati di una ricerca condotta dal "Federal Bureau of Prison" in 73 penitenziari statunitensi, i cui esiti indicano che "una maggiore partecipazione nei processi di *decision-making* e l'incremento dell'autonomia sul lavoro migliorano i risultati dei lavoratori, producono un elevato impegno nei confronti dell'istituzione, maggiore efficacia nel lavoro con i detenuti e meno stress" ¹⁰⁰.

In sintesi, in un contesto caratterizzato dal doppio vincolo, la formazione può aiutare nella prevenzione del *burnout* se si pone come principale obiettivo il lavoro di esplorazione e di esplicitazione dei vincoli del contesto e di cura della meta-comunicazione.

Chiudendo questi brevi cenni conclusivi citeremo gli esiti di uno studio condotto in Francia qualche anno fa e che a nostro avviso riassume bene, sebbene con un po' di enfasi, molte delle questioni alle quali abbiamo accennato: «La sicurezza non è la posta in gioco attorno alla quale si esprimono le resistenze al cambiamento. I poliziotti penitenziari sono coscienti di un impossibile ritorno al passato e della necessità di un'evoluzione. Ma ogni volta che sono esclusi e messi di fronte a fatti compiuti, è la loro stessa identità che viene impoverita o respinta, ed è questa esclusione che mobilita le loro resistenze. Tutto ciò che viene fatto senza di loro è interpretato come fatto contro di loro ed è allora che essi diventano un freno alla

¹⁰⁰ Wright K., Saylor W., Gilman E., Camp S., *Job control and occupational outcomes among prison workers*, in "Justice Quarterly", 14, 3 - 1997, p. 537.

trasformazione. La questione della sicurezza si deve intendere nella pienezza del suo significato. Esso emerge nella differenza fra ciò di cui si parla e ciò che si dice. Ciò di cui parlano i poliziotti è la sicurezza. Ciò che in realtà intendono è una richiesta di legittimità, un desiderio di riconoscimento articolato attorno al riconoscimento del loro desiderio di essere parte attiva del percorso intrapreso e delle sue evoluzioni, essere parte di una definizione di un'altra organizzazione del lavoro e di un dibattito sulla funzione sociale del carcere»¹⁰¹.

¹⁰¹ Cfr. D. Lhuilier, N. Aymard, *L'univers pénitentiaire*. ... cit., p. 274.

Riferimenti bibliografici

Ajello A.M.- Meghnagi S., *La competenza tra flessibilità e specializzazione. Il lavoro in contesti sociali e produttivi diversi*, Franco Angeli, Milano 1998.

Avallone F. - Bonaretti M., *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli 2003.

Avallone F., Pamplomat A., *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2005.

Barus-Michel J., Enriquez E., Lévy A., *Dizionario di psicosociologia*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2005.

Bateson G., *Mente e natura. Un'unità necessaria*, Adelphi, Milano 1989.

Benasayag M. Schmit G., *L'epoca delle passioni tristi*, Feltrinelli, Milano 2005.

Benguigui G., Orlic F., *La socialisation professionnelle des surveillants de l'administration pénitentiaire*, Rapport de fin contract du GIP Droit et Recherche.

Bonaretti M. - Testa P. (a cura di), *Persone al lavoro. Politiche e pratiche per il benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni*, Dipartimento della Funzione Pubblica, Rubettino, Soveria Mannelli 2003.

Bruni A., *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Carocci, Roma 2003.

Buffa P., *Dalla scuola in carcere al carcere-scuola. Esperimenti al "San Michele" di Alessandria*, in "Animazione Sociale", Gennaio 2000.

Buffa P., *La giustizia quotidiana in carcere. Diseguaglianze, paradossi e riforme auspicabili*, in "Animazione Sociale", Maggio 2001.

Carlson J.R., Anson R.H., Thomas G., *Correctional Officer Burnout and Stress: Does Gender Matter?*, in "The Prison Journal", vol. 83, n° 3, 2003, pp. 277-288.

Ceruti M., *La danza che crea. Evoluzione e cognizione nell'epistemologia genetica*, Feltrinelli, Milano 1989

Chauvenet A., *L'échange en prison*, in Faugeron C., Chauvenet A., Combessie Ph., *Approche de la prison*, De Boeck, Montreal 1996, pp. 44-70.

Chauvenet A., Orlic F., Benguigui G., *Le monde des surveillants de prison*, Presses Universitaires de France, Paris 1994.

Cheek F. E., Miller M. D., *The experience of stress for corrections officers: A double-bind theory of corrections stress*, "Journal of Criminal Justice", 11, 1983.

Ciompi A., *La condizione dello straniero in carcere*, in Berti F. - Malevoli F. (a cura di) *Carcere e detenuti stranieri. Percorsi trattamentali e reinserimento*, FrancoAngeli, Milano 2004.

Combessie Ph., *Écosystème social et distribution des pouvoirs en prison*, in Faugeron C., Chauvenet A., Combessie Ph., *Approche de la prison*, De Boeck, Montreal 1996, pp. 71-90.

Commissione Europea, *Libro bianco su istruzione e formazione - Insegnare e apprendere - Verso la società della conoscenza*, Lussemburgo 1995.

Cooper C.L, Williams S. (a cura di), *Creating Healthy Work Organizations*, John Wiley & Sons, Chichester 1994.

Crawley E., *Doing Prison Work. The Public and Private Lives of Prison Officers*, Willan Publishing, Devon 2004.

De Coninck F., *Travail intégré. Société éclatée*, Presses Universitaires de France, Paris 1995.

De Coninck G., *La formation des surveillants des prison: mission impossible*, l'Harmattan, Paris 2001.

Di Francesco G. (a cura di), *Competenze trasversali e comportamento organizzativo: le abilità di base per il lavoro che cambia*, ISFOL, Franco Angeli, Milano 1993

Di Tommaso B. - Tarchini W., *Gli strumenti della formazione*, in "Spunti. Semestrale per la ricerca e l'azione nelle organizzazioni", Ottobre 2005, anno VI, n° 8.

Garland B., *The impact of administrative support on prison treatment staff burnout: an exploratory study*, in "The Prison Journal", Vol 84 N. 4, 2004, pp. 452-471.

Garland D., *La cultura del controllo. Crimine e ordine sociale nel mondo contemporaneo*, il Saggiatore, Milano 2004.

Giambalvo M., *Conversazione con Nils Christie sul crimine*, in "Segno" - 256/2004.

Goffman E., *Asylums. Le istituzioni totali*, Edizioni di comunità, Milano 2001.

Golembiewski R.T. - Munzerider R.F. - Stevenson J.G., *Stress Organizations: Towards a Phase Model of Burnout*, Praeger, New York 1985.

Hammerlin Y. - Kristoffersen Ragnar, *Vold og trusler mot tilsatte i kriminalomsorgen*, Kriminalomsorgens Utdanningsenter - KRUS, Oslo 2001.

Hawkins G., *The prison*, University of Chicago Press, Chicago 1976.

Hepburn J.R., Knepper P.E., *Correctional officers as human services workers: The effect on job satisfaction*, in "Justice Quarterly", Vol. 10, n. 2, Giugno 1993.

Héritier F., *Maschile e femminile. Il pensiero della differenza*, Laterza, Roma-Bari 2000.

Jamieson D., O'Mara J., *Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage*, Jossey Bass, San Francisco 1991.

Kanter R., *The Change Master*, Simon & Schuster, New York 1983.

Karasek R.A.- Theorell T., *Healthy work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Book, New York 1990.

Kauffman K., *Prison Officers and Their World*, Harward University Press, Cambridge 1988.

Kauffman K., *Prison Officers Attitudes and Perceptions of Attitudes: A Case of Pluralistic Ignorance*, in "Journal of Research in Crime and Delinquency", vol. 18, n° 2.

Klofas J.M., Toch H., *The Guard Subculture Myth*, in "Journal of Research in Crime and Delinquency", vol. 19, n° 2, 1982.

Lawler E.E., *High-Involvement Management*, Jossey-Bass, San Francisco 1986.

Levitt B. - March J.G., *Organizational Learning*, in Annual Review of Sociology, 1988.

Lhuillier D., Aymard N., *L'univers pénitentiaire. Du côté des surveillants de prison*, Desclée de Brouwer, Paris 1997.

Lhuillier D., *Cliniques du travail*, Éditions Érès, Ramonville Saint-Agne, 2006,

Lhuillier D., *Les surveillants: identité professionnelle et crise de légitimité*, in "Prisons en société, Les cahiers de la sécurité intérieure" - Institut des Hautes Études de la sécurité intérieure, n° 31, 1998, pp. 135-150.

Liebling A. e Price D., *The Prison Officer*, Waterside Press, London 2001.

Liebling A., *Prison and their moral performance. A Study of Values, Quality, and Prison Life*, OUP Oxford 2004.

Lombardo L., *Guards imprisoned: Corrections officers at work*, New York, Elsevier, 1981.

Long N., Shouksmith G., Voges K., Roache S., *Stress in Prison Staff: an Occupational Study*, in "Criminology", vol. 24, n° 2, 1986, pp. 331-345.

Lunay G., Fielding P.J., *Stress Among Prison Officers: Some Empirical Evidence Based on Self Report*, in "The Howard Journal", vol. 28, n° 2, 1989, pp. 138-147.

Lyden J.A., Klengle W.E., *Supervising organizational health*, in "Supervision", 61,12, 2000.

Maccoby M., *Why work? Leading the New Generation*, Simon & Schuster, New York 1988.

Maslach C., Leiter M.P., *Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro*, Erickson, Trento 2000.

Mathiesen T., *The Defences of the Weak. A sociological study of a Norwegian Correctional Institution*, Tavistock Publications, London 1965.

Meghnagi S., *Il sapere professionale. Competenze, diritti, democrazia*, Milano Feltrinelli 2006.

Merton R.K., *Teoria e struttura sociale. II. Studi sulla struttura sociale e culturale*, il Mulino, Bologna 2000.

Olivetti Manoukian F., *Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, il Mulino, Bologna 1998.

Orsenigo A., *Formazione risorsa critica nella nostra società*, in "Spunti. Semestrale per la ricerca e l'azione nelle organizzazioni", Ottobre 2005, anno VI, n° 8.

Pellizzoni B., *Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo. Esperienze di analisi del clima organizzativo nelle amministrazioni pubbliche* Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli 2005.

Piccardo C. e Benozzo A., *Etnografia organizzativa. Una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*, Raffaello Cortina Editore, Milano 1996.

Pierce F.D., *Safety in the emerging leadership paradigm*, in "Occupational Hazards", volume 62, n.6, 2000.

Raymond J.S., Wood D.W., Patrick W.K., *Psychology doctoral training in work and health*, in *American Psychologist*, 45, 1990.

Rostaing C., *Les relations entre surveillants et détenues*, in Faugeron C., Chauvenet A., Combessie Ph., *Approche de la prison*, De Boeck, Montreal 1996, 101-125 .

Ruffini R., *La carta dei servizi. Valutazione e miglioramento della qualità nella pubblica amministrazione*, Guerini e associati, Milano, 1999.

Santinello M., *Introduzione alla sindrome del burnout: aspetti e modelli teorici*, in Di Maria F., Di Nuovo S. e Lavanco G., *Stress e aggressività. Studi sul burnout in Sicilia*, FrancoAngeli, Milano 2001.

Watzlawick P., Beavin J. H., Jackson D., *Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi delle patologie e dei paradossi*, Roma, Astrolabio 1971.

Wenger E., *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*, Raffaello Cortina Milano 2006.

Wright K. - Saylor - W., Gilman E. - Camp S., *Job control and occupational outcomes among prison workers*, in "Justice Quarterly", 14, 3, 1997.