

# **RISULTATI DELLE RICERCHE –INTERVENTO COM- PIUTE SUL BURNOUT DEGLI OPERATORI PENITEN- ZIARI E SUCCESSIVI INTERVENTI DI PROMOZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO**

**SIMONA PASQUALI\***

**SOMMARIO:** 1. Premessa: le finalità del presente report. – 2. Quadro sintetico delle progettualità attivate: approcci, metodologie, prime discriminanti – 3. Sintesi delle risultanze emergenti e indicazioni di intervento – 4. Le determinazioni assunte dall’organo di vertice e le linee di azione programmate

## **1. Premessa: le finalità del presente report**

Il presente lavoro nasce dall’intento di fornire elementi e spunti di riflessione utili a definire le linee di indirizzo sulle strategie percorribili in ambito formativo, per un recupero e un rinforzo della motivazione e dell’impegno degli operatori, segnatamente del Corpo di polizia penitenziaria, in modo da accrescerne il grado di allineamento agli obiettivi che l’Amministrazione, nelle sue articolazioni organizzative, si prefigge.

Dal momento che la motivazione professionale rimanda al senso di adesione valoriale che sostanzia il riconoscimento alla missione istituzionale degli operatori penitenziari, appare opportuno soffermarsi a riflettere sui riscontri e le risultanze dei progetti realizzati per la prevenzione del burn out<sup>1</sup>, nell’intento di individuare le azioni e strategie percorribili per la promozione del benessere organizzativo.

---

\*Psicologo - direzione Generale del Personale e della Formazione - DAP

<sup>1</sup> Al fine di introdurre il concetto, illustrato e chiarito nei suoi rivolti nel seguito della relazione, si premette che con il termine *burn out*, si intende la cosiddetta sindrome dell’operatore “bruciato”, “usurato”, “scoppiato”, in altri termini seriamente compromesso nella propria capacità di investire e riconoscersi nel lavoro che svolge, a causa di un sofferto ridimensionamento delle aspettative iniziali, non elaborato in senso adattivo.

Le iniziative intraprese a tal riguardo, nel quadro della pianificazione triennale 2004-2006, sono state concepite essenzialmente quali interventi esplorativi dei vari aspetti e livelli di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, per una mappatura dei fattori chiave per l'allestimento di un'organizzazione in salute, una messa a fuoco del loro intrecciarsi, in una prospettiva dinamica e di stampo processuale<sup>2</sup>.

Si è così inteso realizzare un salto di livello, dal burn out – che in quanto sindrome, caratterizzata da esaurimento emotivo, de-personalizzazione<sup>3</sup> e perdita di efficacia lavorativa, sottolinea le doti di resistenza, di recupero e le abilità di contrasto<sup>4</sup> del singolo – al benessere organizzativo, che verte sull'insieme dei fattori che contribuiscono a generare una buona qualità di vita per i lavoratori, e può essere intesa come la capacità di un'organizzazione di favorire e di sostenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei suoi membri.

Con ciò si è anche scelto di passare da una prospettiva psicologica clinica ad un approccio di natura sistemica, salvaguardando l'opportunità di coniugare i diversi livelli di analisi, dal momento che i relativi fenomeni non sono separabili, bensì parte di un continuum articolato in specifiche declinazioni dell'ottica di intervento, e correlate finalità:

1. promozione del benessere, mediante azioni di sviluppo organizzativo<sup>5</sup>;
2. prevenzione del burn out, con progetti di ricerca-intervento e miglioramento del modello di organizzazione del lavoro;
3. interventi che si collocano sul versante della cura, quali azioni di sostegno e consulenza psicoterapeutica, che evidente-

---

<sup>2</sup> Per benessere organizzativo si intende: l'insieme di fattori culturali, di processi di lavoro e di pratiche organizzative che mantengono e promuovono la qualità della vita di una comunità lavorativa.

<sup>3</sup> Con questo termine si intende una condizione psicologica in cui la tendenza a proteggersi dal coinvolgimento personale, in termini di empatia, ascolto delle proprie risonanze emotive e capacità di sentirsi mentre si eroga un servizio, diviene così pervasiva da condurre a una sorta di scissione sul piano emozionale, che si traduce in una apparenza di freddezza, distacco, cinismo.

<sup>4</sup> Si richiama a tal proposito l'importanza riconosciuta alle capacità di "coping", o "fronteggiamento attivo" di una situazione stressante, intese come strategie cognitive, emotive e relazionali che consentono una risposta efficace al problema.

<sup>5</sup> E' negli anni '80 che si registra il passaggio da un approccio di intervento centrato sulla prevenzione di infortuni e sulla protezione della salute a un'idea di promozione del benessere, che consiste nel motivare le persone a far scelte ragionate riguardo al mantenimento e miglioramento del proprio benessere. Nasce L'Occupational Health Psychology, nuova materia interdisciplinare, che applica la psicologia nei setting organizzativi per il miglioramento della vita lavorativa e la promozione della salute nei luoghi di lavoro.

mente vanno proiettate all'esterno del contesto lavorativo.

Precursore di un tale orientamento, teso a salvaguardare l'unitarietà degli interventi, è stata una delle più grandi studiose del fenomeno, C. Maslach, che ha messo chiaramente in evidenza il ruolo esercitato da disfunzioni e/o lacune organizzative, in primo luogo nell'ambito delle strategie e delle politiche di gestione, nel creare i presupposti per lo sviluppo della sindrome del burn out. L'autrice ha enucleato cinque dimensioni cruciali di indagine e monitoraggio, sia in un'ottica di prevenzione del fenomeno, in modo da attivarsi ai primi accenni di malessere e disfunzione, che in quella di uno sviluppo ulteriore delle condizioni di salute: il *sovraccarico lavorativo*, la *mananza di equità*, lo *scarso senso di appartenenza* e riconoscimento in un collettivo, la *non chiara definizione della missione* e l'*assenza di coerenza tra le finalità dichiarate e le strategie effettivamente poste in essere*, nell'ambito della gestione operativa dei processi di lavoro.

In particolare "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 e il livello di efficacia organizzativa. Questo tipo di approccio è volto a comprendere quali forme specifiche di un'organizzazione, quali processi e modelli influenzino la motivazione, la soddisfazione e l'efficacia del lavoratore" (D. Figiani, M. Giambalvo, S. Lucido, 2007). Il presupposto che orienta l'intervento in una prospettiva siffatta, definibile come neo-modernista, è riferibile al riconoscimento della capacità delle persone di automotivarsi grazie all'attivazione di leve interne, connesse alla soddisfazione di esigenze di crescita, di significato e di partecipazione: risulta ormai chiaro che le organizzazioni in grado di soddisfare tali bisogni intrinseci dei lavoratori possono contare su un buon livello di motivazione, soddisfazione, efficacia delle proprie risorse interne e dei processi di lavoro.

## **2. Quadro sintetico delle progettualità attivate: approcci , metodologie, prime discriminanti**

Si è quindi preso lo spunto dall'esigenza di disporre di elementi di analisi e valutazione specificamente riferiti al sistema penitenziario italiano, per un approccio alla complessa tematica relativa al burn out degli operatori dell'universo carcere, che fosse orientato alla ricerca di nessi generativi e virtuosi tra ricerca, formazione e sviluppo organizzativo.

Con tale intento, e in conformità agli indirizzi espressi nella Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica<sup>6</sup>, sul benessere organizzativo, sono state promosse delle progettualità di livello decentrato, indirizzate da specifici orientamenti cornice, rivolti a tutti i Provveditorati all'inizio del 2004, i cui punti qualificanti possono essere così riassunti:

- **Attivazione "dal basso"** in base ad una rilevazione di bisogni, criticità, risorse e opportunità rilevate nel contesto locale, per poter coniugare più efficacemente l'intervento formativo con l'esplorazione e la sperimentazione di prassi, modalità operative, processi di riorganizzazione atti ad uno sviluppo complessivo del grado di funzionalità e salute delle realtà lavorative. Oltre che per rispondere ad un'esigenza fortemente avvertita dagli stessi Provveditorati, comunicata in sede di conferenza annuale della formazione per la definizione del piano formativo per il 2004, la scelta strategica di decentrare le iniziative in quest'ambito si è accordata alla volontà centrale di avviare una sperimentazione su tutto il territorio nazionale, che innanzitutto riconoscesse la specificità di situazioni e contesti, e fosse in grado di offrire una pluralità di punti di vista e prospettive, da porre a confronto sia rispetto alle metodologie di intervento che ai risultati conseguiti.

- **L'approccio della ricerca-intervento:** che si basa su presupposti teorici moderni, post Popperiani, ispirati al paradigma della complessità, e quindi ritenuti idonei a rispecchiare il carattere pluridimensionale della sindrome del burn out, la complessità dell'intreccio di fattori causali che la genera affondando le radici nell'organizzazione del lavoro, e i principali assunti della formazione degli adulti che richiamano l'implicazione del sé in ogni processo di conoscenza, che non può essere disgiunto dal "fare", dall'azione diretta al cambiamento, dall'auto-osservazione in azione e dalla riflessività. La metodologia della ricerca intervento quindi, è stata indicata come approccio volto a favorire la costruzione progressiva, nell'ambito di un processo di confronto e scambio nella dimensione del gruppo, di una rappresentazione della realtà organizzativo-istituzionale, e della collocazione di ciascuna professionalità al suo interno, che fosse armonica e coerente con le esperienze, i vissuti, le risorse personali e le aspettative dei singoli partecipanti, in modo da integrarsi in una salda identità di ruolo. Ma anche per affermare

---

<sup>6</sup> In particolare a quanto previsto al punto 3. *Le motivazioni per l'adozione di misure finalizzate ad accrescere il benessere organizzativo*, laddove recita: "Le Amministrazioni sono invitate... a valutare e migliorare il benessere all'interno della propria organizzazione rilevando le opinioni dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro ..."

l'esigenza, ineludibile ormai per professioni come quella dell'operatore penitenziario, di una sbanalizzazione dell'ovvio, di un superamento del convincimento che possano esistere soluzioni valide una volta per tutte ai complessi problemi che affliggono l'istituzione penitenziaria e la vita nelle carceri, tali da richiedere invece un atteggiamento di ricerca e messa in discussione delle alternative proponibili, riservando un'attenzione costante a tutte le dimensioni, da quella normativa e strutturale a quella valoriale, relazionale e sociale, che nel loro insieme definiscono, *in situazione*, vincoli e potenzialità dell'intervento, secondo assunti di fondo condivisi nel gruppo, considerato il luogo principe della negoziazione.

• **Il carattere interprofessionale del target**, indispensabile per riuscire ad operare una lettura delle condizioni predisponenti al burn out, non limitata alla situazione lavorativa di una categoria professionale, ma capace di considerare in un'ottica sistemica tutta la rete dei rapporti interni ed esterni all'organizzazione, per offrire elementi utili alla messa in opera di interventi di prevenzione del disagio e promozione del benessere capaci effettivamente di incidere sui processi di lavoro. A tal proposito, l'insistenza di alcune iniziative progettuali sull'analisi del sistema operativo e delle sue criticità, per una ricerca condivisa di protocolli di intervento che accorciassero le distanze con il modello teorico-normativo, l'attenzione di altre sulle rappresentazioni della realtà organizzativa e del ruolo, con particolare riguardo al confronto tra auto ed etero attribuzioni, convergono nel sottolineare la necessità di esplicitare, chiarire ed elaborare i vissuti che caratterizzano gli agiti professionali e i nuclei concettuali significativi che orientano gli stili comunicativi e relazionali, le azioni di *problem solving* quotidiane, le microdecisioni costantemente assunte, anche in relazione alla percezione delle istanze sociali nei confronti del carcere e della funzione dei suoi operatori. Occorre sul punto ricordare che l'attenzione prioritaria riservata nelle linee guida al target della polizia penitenziaria, in primo luogo al personale operante nella sezione detentiva, è stata dettata dal riconoscimento del carattere fortemente stressante del lavoro di questa categoria, per le sue caratteristiche di servizio a stretto contatto con un'utenza disagiata, per periodi di tempo prolungato, spesso su più quadranti orari, che richiedono un dispendio notevole di risorse psicofisiche. Ma tale riconoscimento di priorità non ha mai inteso ridimensionare il carattere interprofessionale delle iniziative, che in effetti, in pressoché tutte le ricerche intervento è stato rispettato, sia mediante la formazione di gruppi di ricerca e sperimentazione compositi, sia ricorrendo ad accorgimenti interessanti, come per esempio la formazione di sot-

to-commissioni tecniche di educatori e psicologi, o l'attivazione di focus group composti dalle figure dell'area trattamentale.

- **La prospettiva psico-sociale di intervento**, funzionale ad inquadrare la sindrome del burn out, che poi esprime una problematica di natura comportamentale con sintomatologia aspecifica, non già come ascrivibile a lacune o incompatibilità di natura personale, seppure esistano atteggiamenti e aspettative verso la professione che rendono molto variabile la capacità di resilienza allo stress da individuo a individuo, ma a una serie di condizioni strutturali e di funzionamento dell'organizzazione, concernenti i criteri di gestione delle risorse umane, il sistema dei ruoli e della distribuzione del potere, gli orientamenti strategici e i suoi riflessi sulla cultura e il clima di un contesto lavorativo.

- **La centratura sull'azione di prevenzione del burn out**, che si situa ad un livello intermedio tra il versante della cura – che rimanda logicamente ad un intervento riparativo del danno presente, quindi ad un appropriato percorso psicoterapeutico, quando non a un vero e proprio abbandono del lavoro, e quello della cosiddetta promozione del benessere, intesa come qualità della vita lavorativa, in un'accezione diversa da quella che fa riferimento al paradigma della salute come semplice assenza di malattia o al modello normativo. In tal senso il concetto di prevenzione, da intendersi come prevenzione secondaria in quanto riguarda persone già in servizio, appare quello più utile e produttivo, per rafforzare le competenze funzionali alla salvaguardia, nonché al recupero, di un equilibrio personale e relazionale, spesso messo a dura prova in situazioni di stress. Occorre perciò diffondere, anche utilizzando la leva della formazione in modo più incisivo, un adeguato livello di consapevolezza del valore che la salute e l'integrità psicofisica rivestono in sé, della loro capacità di contagio positivo, nel momento in cui si afferma una cultura del benessere che pone al primo posto l'importanza della persona. È necessario interiorizzare il principio che se si perde il contatto con le proprie emozioni e il proprio corpo, e non si focalizza la triade pensiero-emozione e gesto nei comportamenti quotidianamente agiti, è difficile riuscire poi ad attivare le risorse personali e professionali necessarie per il raggiungimento e mantenimento di un'efficacia professionale, risorse da intendersi come competenze, attitudini, strumenti ed energie spendibili sulla base di una motivazione capace di rinnovarsi e trovare sempre nuovi stimoli. D'altra parte, per dar vita a interventi di promozione del benessere occorre effettuare un superamento del livello di analisi individuale e socio-relazionale, pianificando innovazioni profonde di stampo organizzativo-istituzionale che siano tutte se-

gnate dalla chiara e manifesta volontà di valorizzare le persone al lavoro, a partire dalla concordanza tra mission dichiarata e obiettivi realmente perseguiti, dal rapporto tra carico di lavoro, livello di controllo percepito<sup>7</sup> sull'impostazione delle attività demandate, grado di autonomia ed autorità decisionale effettivamente riconosciuta, tra responsabilità assegnata e risorse messe a disposizione, tra risultati raggiunti e riconoscimenti ottenuti per l'impegno e la professionalità dimostrate, anche a fronte del sistema di incentivi in vigore e dei criteri esistenti di avanzamento in carriera, valutati nella loro effettiva equità e trasparenza. Dal momento che il burn out esprime un logoramento del rapporto tra l'individuo e il suo lavoro che in forma sottile, graduale e costante intacca il livello di investimento emotivo, motivazionale e valoriale, lo stesso senso di autoefficacia e quindi della propria dignità, occorre considerare che tale processo presenta costi elevatissimi sul piano personale, organizzativo e sociale, ed ha come tratto caratteristico la solitudine, il senso di abbandono, l'idea di non avere più riferimenti, anche intesi come rete di sostegno formale o informale. È necessario perciò implementare politiche capaci di integrare l'individuo nel tessuto socio-umano di cui è parte, recuperando senso di appartenenza ed identità, non solo per il singolo ma a beneficio dell'organizzazione stessa, in quanto proprio il vissuto di solitudine, derivante anche dall'assenza di riferimenti ad un comune *modus operandi*, incide sul senso di controllo percepito, e quindi sulla capacità di auto-riconoscere competenze di gestione delle situazioni e degli eventi, che in carcere presentano un alto tasso di imprevedibilità e un potenziale di criticità ineliminabile<sup>8</sup>, in quanto connaturato stesso alle dinami-

<sup>7</sup> A tal proposito sembra che una costante del lavoro del poliziotto penitenziario sia rappresentata da una percezione del rischio sempre presente che seppur è innegabilmente riferibile a dati di realtà incontrovertibili, può essere letta anche come la spia di un'insicurezza di fondo, aggravata dall'assenza di riferimenti ad un insieme di coordinate orientative, capaci di tratteggiare un orizzonte di senso comune, al cui interno sia possibile conciliare la discrezionalità delle scelte e la differenza di stile comportamentale riferendole alla specificità delle richieste poste dalla singola situazione operativa, in un quadro di complementarietà e reciprocità che assurge ad una sintesi superiore, definibile come modello operativo. Altro aspetto da considerare è quello della cosiddetta "invisibilità", quale tratto caratteristico del lavoro in sezione, dove "si è soli" nel prendere le tante micro-decisioni necessarie per mantenere l'ordine e la sicurezza, ma si è responsabili a tutti gli effetti di ciò che succede, soprattutto se si verificano disordini e/o incidenti: in altre parole l'autorità decisionale di cui si dispone, non è tale da sostenere l'effettiva discrezionalità delle scelte, assumendosene in toto, sia nel bene che nel male, la relativa responsabilità.

<sup>8</sup> "A ciò 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 un'evoluzione perversa e incontenibile di paranoie e sospetto" Goffman, *Asylums. Le Istituzioni totali*, Milano, Edizioni di comunità, 2001)

che proprie di quest'istituzione totale. Facendo riferimento ai paradigmi dello stress e del burn out, si evidenzia anche quali processi, a partire dalla semplice e di per sé funzionale reazione di stress, esitano in un vero e proprio burn out, che al limite estremo diviene esiziale dal punto di vista volitivo ed energetico. Se la reazione di stress evidenzia una difficoltà a fronteggiare un surplus di stimolazioni, facendo leva sulle risorse disponibili (interne ed esterne), che in tal modo vanno soggette ad un esaurimento suscettibile di intaccare l'integrità psicofisica, il processo che evolve nel burn out evidenzia proprio la caratteristica di circolo vizioso, consistente nel fatto che usuraio e usurato coincidono, identificandosi nella stessa persona: il logoramento in corso viene infatti fronteggiato in questo caso con un ulteriore investimento energetico, che comunque non accede ad una più efficace lettura del cosiddetto dato di realtà, capace di mediare, operando connessioni di significato costruttive tra finalità ideali e riscontro fattivo dell'operato. L'operatore in burnout finisce così con il reiterare lo stesso approccio all'intervento, gli stessi modelli esplicativi ed interpretativi, i medesimi schemi di reazione emotiva che lo logorano ulteriormente, in quanto è in fondo incapace di sottrarsi all'incastro originato dalle ambivalenze, antinomie e contraddizioni che permeano la realtà penitenziaria, rappresentandone la cosiddetta componente di istituzione, contraddistinta dal posizionarsi su un livello di funzionamento a-razionale e inconscio. Per questa ragione i diversi progetti presentati hanno fatto leva sulla dimensione del gruppo, dal momento che nel gruppo "vengono condivise con gli altri e tra gli altri le proprie ed altrui esperienze; si parla del proprio burn out; si sente ciò che gli altri hanno da dire sul loro burnout; e infine si acquisisce la capacità di prevenire il burn out stesso" (Freudenberger, 1974). Il gruppo, visto nella sua funzione di cerniera tra individuo e collettività, ha potuto così estrinsecare le sue molteplici potenzialità: come gruppo di lavoro, gruppo esperienziale, di autosupervisione, di monitoraggio, al fine di svolgere una necessaria azione di presa di coscienza delle proprie possibilità di intervento attivo sulla realtà, recuperando un terreno di condivisione adulto che è parte di una positiva azione di empowerment, orientata a sviluppare "la capacità di mettere in essere tutto quanto è realisticamente possibile a partire dalle carenze oggettive dell'organizzazione stessa e delle possibili opzioni (tutto ciò che è funzione dello stato dell'io adulto)" (M. De Martino in C. Brunetti, C. Sapia, 2007).

Definito in tal modo il quadro metodologico di insieme dei progetti attivati, si può passare a delineare le specifiche iniziative attuate, nella loro articolazione ed architettura organizzativa, che

evidenza differenze di accento dipendenti dall'impostazione metodologica, spaziando da un approccio che si situa a metà strada tra la ricerca-intervento e l'etnografia, adottato nel progetto realizzato in Sicilia, a quello autobiografico, affiancato dalla tecnica del diario di bordo e da una supervisione esterna, fino all'approccio di stampo cognitivo-comportamentale, che si esprime nell'intervento realizzato presso la CC di Vercelli, e alla realizzazione, presso la CC "Lo Russo Cotugno" di un'iniziativa che fa propri i dettami dell'*action learning*, ossia dell'imparare facendo, secondo una sequenza di fasi che a partire dalla individuazione delle aree di criticità, prende in esame le prassi di solito attuate e i relativi presupposti cognitivi – valoriali, per verificarne l'efficacia e ricercare nel gruppo alternative d'azione atte a configurare un modello operativo condiviso, da proporre, attuare e valutare. Il ventaglio dei possibili approcci alla tematica del benessere organizzativo, si è articolato in tutta la sua ricchezza di soluzioni possibili, fino a comprendere la sperimentazione di una *formazione in home* (che prevede l'affiancamento di un consulente nell'espletamento del servizio ordinario) nel Provveditorato della Lombardia che, pur situandosi a pieno titolo nell'alveo della metodologia della ricerca intervento, ha previsto il ricorso all'osservazione diretta e partecipata del lavoro in sezione, mediante forme di accompagnamento continuativo degli operatori. In quella realtà si è così prefigurato uno scenario di formazione permanente in azione attraverso azioni di coaching, che concepisce e avvalora il terreno della quotidianità lavorativa come fonte di apprendimento costante, da orientare e ri-orientare mediante la supervisione, nella direzione di uno sviluppo dei livelli di efficacia percepiti e della qualità della vita. Per dar conto di un altro elemento di differenziazione tra i progetti presentati e approvati, evidenziabile sul piano squisitamente metodologico, non si può non menzionare anche il diverso peso specifico assegnato ad eventuali moduli formativi, dall'intento informativo e chiarificatore dal punto di vista teorico. Tali interventi sono stati inseriti, in iniziative come quella umbra, con una funzione di accompagnamento e preparazione in ogni fase di snodo del processo di ricerca-intervento, al fine sia di aumentare i livelli di consapevolezza sul problema, sia di fornire competenze tecniche specifiche di gestione dello stress e del conflitto<sup>9</sup>, mentre in altri percorsi progettuali tale esigenza è stata superata dall'attivazione diretta dei gruppi di lavoro in un processo di apprendimento

---

<sup>9</sup> Sono stati a tal proposito erogati specifici moduli formativi attinenti il rinforzo delle capacità di instaurare una corretta comunicazione, e specifici percorsi di apprendimento di tecniche di rilassamento come il Training Autogeno di Schultz.

scaturito dalla riflessione sulle pratiche professionali.

Ma un tratto comune unificante tra le varie ricerche-intervento è ravvisabile nella concezione della formazione come strumento atto ad avviare cambiamenti culturali dal basso, che ha implicato una progettazione negoziata, una ricerca di condivisione degli obiettivi, e una costante attenzione alla restituzione dei dati emergenti dall'impiego di una pluralità di strumenti, costituiti da questionari, test, focus group mono ed interprofessionali e interviste in profondità, per consentirne l'assimilazione, la riflessione e l'avvio di ulteriori ridefinizioni dei dati rilevati, da cui partire in un processo ricorsivo e ininterrotto di lavoro in progressivo sviluppo.

La presa in esame e conseguente autorizzazione dei progetti realizzati, in Piemonte e Valle D'Aosta, in Lombardia e Liguria, in Umbria e in Sicilia, sono state quindi ispirate, vista la molteplicità degli approcci adottati, al riconoscimento delle specificità dei contesti locali e dell'autonomia propositiva dei Provveditorati, ritenendo plausibili diverse impostazioni, da quella più orientata a dotare gli individui di strumenti di tutela del proprio benessere, tramite l'acquisizione di tecniche di rilassamento e di precise modalità di gestione dei conflitti, a quelle maggiormente tese ad un miglioramento dei processi di lavoro e della struttura dei ruoli, purché le iniziative progettuali fossero coerenti, dotate di senso, e risultassero attendibili sul piano dei risultati attesi rispetto agli obiettivi perseguiti, nonché corrette sotto l'aspetto tecnico-metodologico.

Oggi, a progetti conclusi, è possibile operare una lettura incrociata delle singole relazioni di valutazione, per definire linee di azione comune, confrontando al contempo i risultati raggiunti adottando specifici approcci e impostazioni di metodo, per giungere ad un inquadramento complessivo e quanto più articolato del problema e delle strategie attivabili per un'efficace prevenzione.

Sembra a tal proposito possibile affermare alcuni punti fermi:

- Il burn out non coincide con lo stress ma ne costituisce uno degli esiti possibili solo in presenza di determinate condizioni, che chiamano in gioco fattori individuali, organizzativi e politico sociali interconnessi.

- La condizione di burn out presuppone una motivazione fortemente connotata da un alto senso di idealità, da un intenso investimento valoriale ed intrapsichico: nella stragrande maggioranza dei soggetti intervistati appartenenti alla polizia penitenziaria è possibile rilevare come, più che essere in presenza di un operatore "bruciato", che in ogni caso scontrerebbe il fatto di essersi in precedenza "infiammato" per la funzione di aiuto chiamato a svolgere,

si è alle prese con un lavoratore semplicemente esausto, sfinito, esaurito, (*"wornout"*), pur avendo intrapreso questo mestiere con una motivazione priva di elementi di idealizzazione, o addirittura connotata, se ci riferiamo alle suddette figure, in senso più che altro strumentale<sup>10</sup>. Questa tipologia di lavoratore "scarico" non avrebbe subito quindi il trauma narcisistico caratteristico degli operatori in burn out: "coloro che oggi appaiono come *wornout* sembra che abbiano rinunciato a perseguire progetti idealizzati; invece nei burnout è possibile che abbia prevalso la percezione che l'idealizzazione, sconfitta nel sociale, per poter sopravvivere doveva (e poteva) essere mantenuta a livello individuale" (Del Rio, 1993). Ciò non significa naturalmente che si possa e si debba sottovalutare i diversi indicatori di una possibile discordanza tra obiettivi, valori e motivazioni all'impegno dei lavoratori e finalità, valori, aspettative organizzative, sia esplicite che implicite. A tal proposito è illuminante l'incipit della ricerca effettuata dalla CC Lorusso e Cutugno in collaborazione con la SRF - Società Ricerca e Formazione di Torino: "Presso la casa circondariale di Torino è in atto un dibattito, ormai decennale, che vede due parti contrapposte nel sostenere o negare la presenza del fenomeno del "burn out" presso gli operatori penitenziari...Ognuna delle due parti coinvolte nella discussione sostiene le proprie ragioni, senza avvalersi però di strumenti scientifici per la verifica della presenza e per la misurazione del fenomeno. Il dibattito è comunque indice dell'attenzione che verte su tale tematica ed è probabilmente il segnale di un disagio, più o meno forte, degli operatori che va ad incidere sulla qualità della loro vita professionale con possibili ripercussioni sulla sfera dei rapporti familiari o privati." La suddetta precisazione terminologica impone perciò di attenersi rigorosamente alle categorie del pensiero scientifico attualmente in uso, in modo da immaginare linee di azione consone alla natura delle problematiche evidenziate.

• Se negli anni '70 e '80 gli studi e le ricerche sul fenomeno del burn out ne hanno messo in luce la connotazione di sindrome tipica delle professioni di aiuto che si esplicano in ambito sanitario e nel sociale, di recente l'attenzione si è spostata sul contenuto relazionale del lavoro e su una serie di condizioni organizzative<sup>11</sup>

<sup>10</sup> I candidati ai concorsi pubblici, attraverso cui si accede al Corpo di polizia penitenziaria, risultano essere sempre più giovani e sono spesso spinti a concorrere per la ricerca di un posto di lavoro stabile e sicuro, come attesta anche l'esperienza dell'autore nell'ambito delle selezioni attitudinali di ingresso.

<sup>11</sup> Solo per citare una recente sistematizzazione di tali condizioni, operata da Avallone F., Pamplomatias A. (Milano, 2005) si citano le seguenti: allestimento di un ambiente di lavoro salubre e accogliente, chiarezza di obiettivi e coerenza tra enunciati e prassi, riconoscimento e valorizzazione delle competenze, capacità di ascolto e

la cui assenza produce malessere, in quanto priva di un sostegno fondamentale, se non costituisce addirittura una serie di limitazioni condizionanti, per l'operatore comunque chiamato ad offrire un servizio in cui la qualità del rapporto con il suo beneficiario segna la differenza in termini qualitativi. Riconducendo l'analisi al contesto penitenziario, risulta evidente l'elevata densità relazionale<sup>12</sup> del lavoro eseguito in carcere, a prescindere dal ruolo e dalla funzione svolta dalle figure che vi operano, così come l'elevata complessità delle dinamiche stesse che contraddistinguono, nella sovrapposizione di logiche e finalità variabilmente intrecciate, l'operatività in un ambito che rimane pur sempre, pur nella tendenza innegabile verso un'apertura alla società esterna, l'esemplificazione tipica dell'istituzione totale. È proprio nel prendere in considerazione il contenuto relazionale della professione che emergono le indicazioni più interessanti, in particolare per quanto concerne la rappresentazione dell'identità professionale che emerge dai resoconti della polizia penitenziaria. Il compito percepito come fondamentale da questi operatori, riferito al mandato della sicurezza, si intreccia con una funzione che risulta alla fine preponderante, costituita dal dover attivarsi per dare una risposta alle tante necessità e richieste provenienti da una popolazione detenuta in pressoché totale posizione di dipendenza per la soddisfazione dei bisogni vitali, anzi occorre dire che proprio per evitare il verificarsi di situazioni di pericolo e disordini, garantendo la sicurezza, occorre in realtà riuscire a destreggiarsi in una miriade di micro-situazioni che contrassegnano la quotidianità lavorativa, riuscendo a trovare ogni volta il giusto equilibrio tra una posizione di autorità, che si esprime in termini di concessioni e dinieghi, e di servizio, ossia di ascolto, supporto, presa in carico del problema segnalato. Ne deriva il rilievo centrale, per così dire strategico delle competenze relazionali, in quanto "la relazione di servizio non è senza contradd-

---

negoiazione, disponibilità di informazioni pertinenti al lavoro, gestione del conflitto, un ambiente relazionale franco, comunicativo, rapidità di decisione e scorrevolezza operativa, equità di trattamento e delle opportunità di avanzamento, equilibrio tra carico lavorativo, risorse e responsabilità, capacità di conferire senso al lavoro e di stimolare sentimento di utilità, capacità di prevenire infortuni e rischi professionali, adeguata definizione dei compiti dei singoli e dei gruppi garantendone la sostenibilità, apertura all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale.

<sup>12</sup> Risultano a tal proposito quanto mai appropriate le parole di E. Goffman: "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).

dizioni. Proprio in virtù della dipendenza dei detenuti essa esige grande disponibilità da parte dei poliziotti penitenziari: le domande possono essere infinite, appesantendo un carico di lavoro già gravoso" (A. Chauvenet, F. Orlich, G. Benguigui, 1994), tenendo conto oltre che dei vincoli formali, anche delle contingenze organizzative, delle emergenze strutturali e delle dinamiche relazionali. Già da questa sintesi emerge la complessità (spesso percepita come fonte di stress) del compito, che si caratterizza per un elevato grado di situazionalità. Infatti, a dispetto di un set di regole che prescrive procedure standardizzate in maniera molto rigorosa, la difficoltà del compito sta nell'hic et nunc della singola contingenza che (forse simile ma mai del tutto identica ad altre situazioni precedenti) richiede una capacità iper-flessibile di riflessione, di mediazione e di scelta (come generalmente accade per le professioni fondate sulla relazionalità).<sup>13</sup>

### **3. Sintesi delle risultanze emergenti dalle ricerche e indicazioni di intervento**

Considerato che in diversi piani regionali sono tuttora previste iniziative orientate alla promozione del benessere organizzativo, il lavoro di studio e analisi comparativa dei processi attivati ha avuto il merito di offrire all'Ufficio Centrale elementi di valutazione più pertinenti, grazie anche ai dati acquisiti con la ricerca, sia rispetto alla problematica del burn out e alle sue forme di espressione nel contesto penitenziario, sia alle metodologie più appropriate di indagine, formazione e sperimentazione di interventi.

Le risultanze emergenti dall'insieme delle ricerche-intervento effettuate, sono qui esposte in modo da riportare fedelmente quanto rilevato al momento della valutazione complessiva delle iniziative concluse nel 2006, riservando poi al paragrafo successivo il resoconto delle successive azioni promosse e intraprese dall'Amministrazione a livello centrale, secondo le indicazioni fornite dal Capo del Dipartimento in apposite Circolari. È naturale quindi che le indicazioni di intervento di seguito espresse siano riferibili agli ordini di problematicità e agli aspetti di positività rilevati in quel momento, e che possano essere già in parte superati da un programma di interventi di breve, medio e lungo termine di recente definito a livello Dipartimentale: da questo punto di vista può ri-

---

<sup>13</sup> Tratto dal report finale della ricerca-intervento e ciclo di formazione sul burnout della polizia penitenziaria, inviato dal PRAP della Sicilia.

sultare interessante proprio il confronto tra quanto suggerito dai dati riscontrati e quanto poi deciso sul piano attuativo.

In sintesi è possibile raccogliere a fattor comune le criticità emerse dalla valutazione delle ricerche-intervento realizzate nel precedente triennio di programmazione, che presentano notevoli ridondanze, se non vere e proprie sovrapposizioni, nel segnalare:

- **L'esigenza di bilanciare il rapporto sperequato tra responsabilità, carichi di lavoro e risorse messe a disposizione, a livello di organico**, disponibilità di spazi e strutture adeguate, risorse professionali e finanziarie.

- **L'esigenza di meglio chiarire i confini, ma anche le ambivalenze e le sottili implicazioni del binomio sicurezza e trattamento**, che per integrarsi nel punto più alto di espressione richiedono un equilibrio e una consapevolezza avvertita del ruolo istituzionale e della parte giocata dalla polizia penitenziaria all'interno del processo di trattamento, ma anche solide competenze comunicative e interattive da esprimersi *in situazione*, e corrispondenti capacità di gestione delle relazioni organizzative a tutti i livelli (gerarchico ed orizzontale, intra ed inter-ruolo, interno ed esterno). Tale attitudine non può d'altra parte ignorare il contesto in cui deve esprimersi, anche caratterizzato dal proliferare continuo di norme e minute regolamentazioni,<sup>14</sup> la cui ratio sembra quella di prevedere e tenere sotto controllo tutte le possibili fonti di criticità, non agevolando la ricerca di un rapporto fecondo tra norma e prassi, che richiede altresì competenze di ascolto, negoziazione e scelta delle soluzioni percorribili, sulla base dei vincoli presenti. È d'altronde quanto emerge dalle interviste in profondità effettuate a vari esponenti della polizia penitenziaria, in tre istituti siciliani molto diversi per tipologia, dimensioni e criticità, che hanno evidenziato un'incompleta assimilazione dei contenuti più innovativi della Legge di riforma del Corpo del 1990<sup>15</sup>, che affida compiti più

<sup>14</sup> Risulta molto calzante quanto scrive a tal proposito Goffman in *Asylums. Le Istituzioni totali*, Milano 2001: "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".

<sup>15</sup> Tale riforma che ha smilitarizzato il Corpo di polizia penitenziaria, modificandone strutturalmente l'organizzazione, i compiti e la gerarchia ha comportato una serie di benefici sul piano contrattuale e di aspetti positivi, come la sindacalizzazione, la maggiore flessibilità organizzativa, la trasformazione delle modalità di accesso al Corpo. Quest'ultima non viene sempre vissuta positivamente, perché ha determinato la fine dell'equazione anzianità/autorità. Caduto tale automatismo, ricevono rispetto e

complessi di quelli attribuiti in precedenza, in quanto inerenti la capacità di gestire relazioni in un'ottica trattamentale. È rispetto a tale complessità che alcuni rappresentanti del Corpo di polizia penitenziaria esprimono la sensazione di non essere sufficientemente preparati, forse per il timore, espresso in particolare da coloro che hanno una maggiore anzianità professionale, di non riuscire a fronteggiare adeguatamente il cambiamento culturale richiesto, ma anche perché stenta a trovare un riconoscimento "ufficiale", quanto meno esplicito nell'ambito di un "discorso pubblico"<sup>16</sup>, l'insieme delle competenze, invero sofisticate, che il lavoro dei poliziotti penitenziari richiede per essere svolto efficacemente, specie se operato in quello spazio limite, di confine estremo tra la società esterna e la comunità reclusa, che è rappresentato dalle sezioni detentive.

• **La problematicità dei rapporti umani e professionali sia in senso orizzontale che verticale**, che risentono gli effetti di modalità di gestione del personale praticate da chi esercita funzioni direttive, non sempre connotate dalla necessaria flessibilità, attenzione agli individui, disponibilità all'ascolto e alla critica. A tal proposito è opportuno d'altronde evidenziare, come bene messo in luce dal progetto umbro, la difficile situazione dei vertici del Corpo, stretti tra richieste avanzate dalla popolazione detenuta, esigenze espresse dai collaboratori, direttive impartite dalla Direzione, e necessità di integrazione con le altre aree operative dell'Istituto: tale complessità richiederebbe una formazione molto più approfondita di quella attuale su tale pletora di compiti e funzioni, esplorando al contempo le possibilità di sviluppo insite nel modello organizzativo attuale, per esplicitare più compiutamente le aspettative di ruolo dell'Amministrazione nei confronti dei vertici direttivi del Corpo. Questo fattore di problematicità viene più volte messo in evidenza dalle ricerche effettuate, del resto in pieno accordo e sintonia con quanto da tempo rilevato dall'Ufficio della Formazione in precedenti indagini e valutazioni effettuate a scopo formativo, e recentemente evidenziato anche dalla Circolare del Capo del Di-

---

considerazione dai giovani coloro che hanno saputo riversare la propria esperienza in una più matura e ricca professionalità, dalla quale traggono autorevolezza.

<sup>16</sup> Ci si riferisce alla condivisione e appropriazione dei luoghi comuni che dominano la rappresentazione sociale corrente sul carcere: "La pervasività di questo luogo comune non è priva di effetti: si tratta di un vero e proprio mito che domina le rappresentazioni correnti sul carcere e, paradossalmente, anche quelle degli stessi poliziotti penitenziari, soprattutto quando questi ultimi devono definire, condividendolo tra colleghi, il discorso pubblico nel quale riconoscersi e attraverso il quale farsi riconoscere all'esterno del mondo penitenziario" (*The prison*, University of Chicago Press, Chicago 1976), cit. in A. Chauvenet, F. Orlic, G. Benguigui. *Le monde des surveillants de prison*, Presse Universitaires de France, Paris 1994.

partimento del 23/04/08<sup>17</sup>, quale area di intervento prioritaria per la promozione del benessere. Il dato ricorrente in ambito formativo segnala infatti un livello di difficoltà, non tanto insito nel rapporto diretto con l'utenza, quanto nella conflittualità e ambivalenza della relazione con i referenti gerarchici e con i colleghi, nella percezione di un tessuto umano disgregato da rivalità, e individualismi, che sottraggono energie e risorse creative, necessarie invece per un lavoro come quello dell'operatore di polizia penitenziaria, marcatamente connotato in senso relazionale e coinvolgente sul piano psico-emotivo. Diverse ricerche-intervento, in particolare quelle realizzate nel Provveditorato per il Piemonte e la Valle d'Aosta e nel Provveditorato regionale per la Sicilia, segnalano altresì una difficoltà di interazione e collaborazione tra gli operatori dell'area sicurezza e quella del trattamento degli Istituti, dovuta all'azione incrociata di stereotipi reciproci<sup>18</sup>: anche questo dato è ricorrente, tanto da costituire un'area di miglioramento costantemente indicata tra le finalità perseguite nelle iniziative formative a carattere decentrato, che privilegiano coerentemente un target interprofessionale.

- **L'assenza di una comunicazione reale**, che vada al di là delle semplici consegne e delle informazioni scambiate nella conferenza di servizio, per un impiego della pratica del feedback inerente le decisioni prese nei casi specifici, per segnalare eventi o situazioni cui prestare particolare attenzione, per un confronto che

<sup>17</sup> La circolare citata, dal titolo: *Contrastare il disagio lavorativo del personale di Polizia Penitenziaria e stimolare la professionalità tramite condivisione, ascolto e solidarietà: linee di intervento*, che evidenzia le condizioni predisponenti al burn out accreditate dalla letteratura scientifica (alto carico di lavoro, scarsa autonomia, sottoutilizzazione delle competenze e conoscenze, ripetitività del lavoro, rischi per la salute e la sicurezza, scarsa valorizzazione sociale), che si sofferma in particolare sulle modalità di comunicazione che improntano il rapporto gerarchico e sulle forme di esercizio della leadership, richiamandosi alla "esigenza di iniziative di più ampio respiro, volte a determinare un cambiamento culturale nell'organizzazione del lavoro in ambito penitenziario".

<sup>18</sup> Si cita dalla ricerca siciliana: "...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... Gli educatori spesso vengono percepiti come una delle cause (più o meno indirette) di nuovi problemi e di difficoltà nella relazione col detenuto" (D. Figiani, M. Giambalvo, S. Lucido NEXT, 2007) e dalla ricerca effettuata presso la C.C. Lorusso e Cotugno: "Le operatrici (*del trattamento*) affermano l'inesistenza di una condivisione del programma trattamentale. I problemi di comunicazione riguardano anche le graduate della polizia penitenziaria, che risultano assenti dalla vita quotidiana pratica del padiglione. La rivendicazione che avanzano riguarda specificamente la mancanza di momenti istituzionali di scambio con altre figure professionali per quanto riguarda il funzionamento organizzativo del padiglione. Attribuiscono alle graduate della polizia penitenziaria, soprattutto alle ispettrici, una mancanza totale di comunicazione con le detenute" (Olivero F., Osmani I., 2005).

stimoli una partecipazione attiva alla vita nelle sezioni, e che trovi aree utili di convergenza con il lavoro svolto dalle professionalità dell'area del trattamento, rendendosi spendibile appunto come contributo al processo rieducativo. Il processo di comunicazione, sia in senso orizzontale che verticale, intra od interruolo è messo a fuoco in più relazioni di valutazione, come fattore di criticità che mina il sistema di gestione delle risorse umane, favorendo altresì sovrapposizione di compiti e funzioni, conflitti di competenze, scollamenti e difficoltà di coordinamento, quando non vere e proprie discontinuità tra differenti stili di leadership. Occorre poi rimarcare come l'assenza di comunicazione infici la stessa disponibilità di informazioni talvolta indispensabili per assolvere alle funzioni demandate, accentuando quella condizione di ambiguità di ruolo (dipendente da carenza di informazioni sul modo più efficace per svolgere il proprio compito), che insieme all'elemento della conflittualità del ruolo (derivante dal riferimento ad attese contraddittorie), rappresenta una delle "cause organizzative" specificamente associate al burn out.

• **Il difficile rapporto con le istanze sociali**, e in particolare la percezione di ambivalenza e contraddittorietà delle richieste provenienti dalla comunità esterna nei confronti del ruolo di operatore penitenziario, che paradossalmente, come è stato ben evidenziato dalla ricerca intervento effettuata nel Provveditorato della Sicilia, esprime a ondate tendenze giustizialiste, rivendicando la necessità di pene certe e di più carcere, per poi disinteressarsi dell'universo penitenziario, in una sorta di rimozione collettiva delle istanze repressive, con tutto quel che ne consegue in termine di immagine esterna e di rappresentazione sociale degli operatori, in particolare della polizia penitenziaria. Il dato interessante che emerge a tal riguardo è che lo stesso operatore penitenziario interiorizza tale rappresentazione sociale proiettandola poi all'esterno, vivendo così una sorta di "doppio discorso", in cui all'immagine lavorativa esternata non corrisponde la percezione intima del ruolo, rivelata invece in situazioni di colloquio individuale approfondito, laddove risulta intrisa delle connotazioni proprie dei lavori di accompagnamento e sostegno di un'utenza che versa in condizioni di disagio e marginalità. Da qui deriva il fenomeno *dell'ignoranza multipla*, sempre evidenziato dall'indagine siciliana, consistente nel ritenere erroneamente che l'immagine disincantata e cinica talvolta esternata anche durante gli interventi formativi, da parte del personale di polizia penitenziaria, corrisponda davvero alla realtà dei vissuti e rappresentazioni di ruolo coltivati nella interiorità dai singoli. Si reputa che tale evidenza possa indicare un'area di intervento da

esplorare ulteriormente e approfondire in ambito formativo, per esempio utilizzando specifiche tecniche, atte a sondare l'eventuale presenza di "punti ciechi" nella consapevolezza del sé professionale, per poi cercare di attivare una comunicazione più autentica e profonda.<sup>19</sup> Oltre alla percezione di contraddittorietà delle istanze sociali occorre segnalare poi il senso di scarsa considerazione avvertito sia all'interno che all'esterno dell'Amministrazione Penitenziaria, per un lavoro non adeguatamente riconosciuto in termini di trattamento contrattuale e retributivo.

• **Una necessità di ripensamento delle strategie formative**, a cominciare da una diversa impostazione dei corsi di base per l'inserimento nel ruolo, che già si inizia a sperimentare, a garanzia di un più immediato collegamento degli insegnamenti teorici alle prassi e ai comportamenti agiti sul lavoro, per favorire l'emersione e l'analisi dialettica dei nodi critici, la consapevolezza dei costrutti che svolgono un ruolo determinante nell'operatività. A tal proposito la riedizione recente della ricerca-intervento realizzata in Sicilia evidenzia "un'insoddisfazione diffusa all'interno del Corpo di polizia penitenziaria riguardo alle modalità di costruzione e aggiornamento del sapere professionale. 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"<sup>20</sup>. In realtà tale giudizio risente del fatto che i più avvertono di aver acquisito la propria professionalità grazie alla sola esperienza sul campo, imparando

---

<sup>19</sup> Può venire in aiuto il contributo offerto dal modello del *knowledge management*, traducibile come gestione del processo conoscitivo, che a partire dal riconoscimento dell'esistenza, in tutte le organizzazioni, di un patrimonio di conoscenze tacite ed implicite, che ne costituisce una preziosa risorsa vitale, cura l'evoluzione del ciclo di sviluppo delle conoscenze favorendone l'esplicitazione e la condivisione, la combinazione e la generalizzazione per un utilizzo efficace e mirato. Lo stesso approccio formativo che si ispira ai principi di funzionamento delle comunità di pratica, si basa sul principio della condivisione e socializzazione del sapere acquisito sul campo e non codificabile a priori, perché strettamente connesso all'esperienza e al confronto con situazioni e richieste non predeterminabili. Si possono anche prendere in considerazione semplici tecniche formative, come ad esempio la "finestra di Jo Harry", che mira a rendere intellegibile l'area del noto e dell'ignoto condivisi, ciò che è noto al gruppo ma oscuro all'individuo, e viceversa quel che appartiene all'area di consapevolezza del singolo ma non del gruppo, per indicare nuove vie percorribili di sviluppo organizzativo.

<sup>20</sup> La sensazione di non essere adeguatamente preparati allo svolgimento della professione è comune al personale penitenziario di altri paesi europei ed è largamente attestata dalla letteratura di riferimento. Cfr. in proposito G. De Coninck, *La formation des surveillants de prison: mission impossible?*, L'Harmattan, Paris 2001.

“sulla propria pelle”<sup>21</sup> il lavoro, vale a dire cioè a proprie spese, quasi si fossero sentiti “catapultati” in una realtà sconosciuta senza possedere i necessari riferimenti. Per molti è stato determinante l’affiancamento ad un collega anziano dotato di autorevolezza, che con i propri consigli e indicazioni ha accompagnato il neo assunto in un processo di progressiva maturazione delle competenze soft, di campo e di processo occorrenti per svolgere efficacemente il lavoro.

Tali evidenze mostrano da un lato l’opportunità di pensare a dispositivi di accoglienza e socializzazione, per i neo agenti, che prevedano una vera e propria azione di coaching mirata allo sviluppo della consapevolezza sui punti di forza e di debolezza, per stimolare la messa in atto delle strategie opportune di inserimento ed integrazione al contesto lavorativo. Dall’altro tali risultanze inducono a riflettere sull’attuale impostazione della formazione on the job, per prendere in esame le possibili azioni di miglioramento, sul piano organizzativo-gestionale e didattico, da intraprendere per accrescerne l’efficacia.

A fronte delle aree di sviluppo segnalate si reputa necessario perciò, per quanto attiene la formazione di base, aver cura del processo di apprendimento affinché favorisca la crescita delle persone nella loro globalità, dotandole di modelli e strumenti di intervento per una consapevole attivazione di strategie di mantenimento dell’integrità psicofisica, introdotte in via sperimentale nell’ultimo corso di formazione al ruolo per 50 allievi agenti di polizia penitenziaria femminile, ancora in atto. La formazione di base potrebbe essere altresì finalizzata allo sviluppo di capacità di adattamento al contesto, afferenti per esempio al vasto ambito dell’intelligenza emotiva, al rinforzo di capacità di resilienza<sup>22</sup> e di orientamento proattivo in un contesto difficile come quello del carcere, ed è quanto si è cercato di mettere in pratica nel suddetto corso formativo, che è in procinto di essere replicato per un’ulteriore messa a punto di un progetto da modellizzare, al fine di dotare

---

<sup>21</sup> “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 lavoro” (D. Figiani, M. Giambalvo, S. Lucido, 2007).

<sup>22</sup> Ci si riferisce, con il termine resilienza, a quella proprietà che consente di assimilare le perturbazioni ambientali recuperando lo stato iniziale, ed è quindi un fattore importante di mantenimento del benessere psicofisico.

gli allievi degli strumenti atti a ben avviare un percorso di crescita professionale continua. Un'altra competenza di importanza strategica per un efficace svolgimento del ruolo è risultata quella di saper discernere e valutare i fattori in gioco, in ogni specifico caso e nelle singole situazioni, riuscendo a prefigurare l'impatto della propria decisione, con particolare riguardo al valore di meta-comunicazione trasmesso dall'intervento, al rispetto della legalità e dei diritti umani e non ultimo alla considerazione di ciò che è praticabile con le risorse esistenti. A tal proposito è opportuno esplicitare l'importanza di interventi giocati nei cosiddetti spazi interstiziali, che presentano cioè margini di libertà e contrattazione rispetto a quanto codificato da norme e regolamenti, per affermare una professionalità capace di evolvere e accrescere la qualità del servizio reso, assumendo iniziative appropriate alle situazioni, all'interno delle diverse declinazioni possibili della legalità: teorico-normativa, reale, praticabile e ideale<sup>23</sup>.

In sintesi è possibile affermare che, per quanto riguarda le problematiche esposte dalla polizia penitenziaria, un particolare accento è stato posto sulle possibilità di cambiamento insite nell'adozione di adeguate strategie formative, che siano in grado di trasmettere un messaggio chiaro circa i compiti prevalenti e sostanziali della polizia penitenziaria, orientando al contempo i programmi verso una formazione psicologica che prepari a ben gestire il carico emotivo derivante dalle molteplici e contrastanti istanze, presentate il più delle volte con drammatica urgenza, che pongono spesso l'operatore in una situazione di "doppio legame"<sup>24</sup>, quale si crea nel tentativo di rispondere ad una domanda ambivalente, al contempo sia di controllo che di aiuto. Occorre quindi far leva sulla capacità di regolare l'intensità del coinvolgimento, evitando di ricorrere a meccanismi di identificazione proiettiva, o addirittura

<sup>23</sup>È negli interstizi di queste differenti declinazioni della legalità che si gioca l'esistenza quotidiana dei detenuti e dei loro sorveglianti, nello spazio tra astrattezza della norma e pragmatismo della "razionalità" applicativa, in un rapporto tutto interno alle mura dei penitenziari. Cfr P. Buffa, La giustizia quotidiana in carcere. Disuguaglianze, paradossi e riforme auspicabili, in "Animazione Sociale", Maggio 2001." (Next- Nuove energie per il territorio, 2006).

<sup>24</sup>Il concetto di doppio legame, elaborato da Gregory Bateson, indica la situazione in cui il messaggio veicolato in una comunicazione ha aspetti di contenuto e di relazione tra loro configgenti, che non lasciano alternativa di azione, perchè qualunque risposta data è tale da smentire uno dei due livelli sempre presenti nella comunicazione, a meno che non si sveli attraverso la metacomunicazione, e la conseguente esplicitazione della contraddizione intrinseca tra il cosiddetto modulo analogico e quello digitale, l'incastro insito nel doppio vincolo. Ma ciò non è sempre possibile, a maggior ragione nella situazione in cui due o più persone sono coinvolte in una relazione intensa che riveste un elevato valore di sopravvivenza almeno per una delle parti coinvolte, quali la dipendenza familiare, la prigionia, la situazione familiare.

tura di negazione delle emozioni di frustrazione, rabbia, dolore e aggressività, che conduce a prese di distanza illusorie, sfociando in atteggiamenti di indifferenza e cinismo, tipici del processo che conduce al burnout.

È chiaro che tale tipo di formazione dovrebbe trovare un idoneo corollario e complemento, nella possibilità successiva di una supervisione continuativa nel tempo, sia individuale che di gruppo, che potrebbe essere tanto interna, con una specifica selezione e formazione di personale direttivo alla funzione della supervisione, che esterna, effettuata cioè da un esperto, o prevedere una modalità congiunta, interna ed esterna, per esplorare le antinomie su descritte, esplicitarle evidenziando i vincoli posti dal contesto, attraverso la metacomunicazione.

Nella prospettiva di una valorizzazione delle competenze attraverso la formazione continua, occorrerebbe invece riferirsi sempre più ad una tipologia di interventi, che prevedano la possibilità di una costruzione di rappresentazioni, dei problemi che riguardano i formandi, sempre più consapevoli e capaci di evolvere in una dinamica interattiva, per arrivare poi a focalizzarsi sulle modalità di una co-costruzione dei processi di conoscenza, dal momento che "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" (A. Orsenigo, 2005). È questo il tratto distintivo quindi di una formazione che sia effettivamente rivolta alla persona, considerata centrale in una visione dell'organizzazione del lavoro strutturata per processi e in grado di produrre benessere.

Tenendo ben presente l'esigenza di tematizzare l'esperienza, che assume una valenza tanto forte nella costruzione del sapere professionale, occorrerebbe attivare un confronto tra le pratiche adottate in differenti situazioni e contesti, in rapporto anche alle cosiddette criticità<sup>25</sup>, per evidenziare la gamma di competenze che

---

<sup>25</sup> Il lavoro di analisi e intervento sulle modalità di gestione dell'evento critico è stato a più riprese effettuato in diversi percorsi formativi, nell'ambito sia dei corsi di base che di progetti sperimentali, curati direttamente dall'Ufficio della Formazione centrale: i riscontri ottenuti evidenziano a più riprese la constatazione che in carcere ogni fatto o situazione costituisce una potenziale criticità, per cui non è possibile definire a priori ciò che è critico distinguendolo da ciò che non lo è, né può essere sufficiente una pura e semplice messa in opera delle tecniche del problem solving note, attesa la complessità delle dinamiche in gioco e il carattere assai dinamico e mutevole della realtà carceraria.

contraddistinguono in senso professionale il lavoro della polizia penitenziaria, operandone una sistematizzazione, per settore, attività, capacità richieste e risultati attesi, da cui prendere le mosse per la costruzione di un modello operativo condiviso. È infatti a partire da un confronto sulle prassi in uso, che si può pervenire a una definizione dei processi di lavoro che dia luogo all'individuazione di protocolli operativi, in modo da implementare la capacità di assicurare standard qualitativi di intervento, tali da riverberarsi positivamente sull'autostima e il senso di autoefficacia professionale, spezzando oltretutto quella catena di rivendicazioni frequenti, sostenute anche dalle organizzazioni sindacali, che sottendono un senso di mancata valorizzazione da parte dell'Amministrazione, e di scarso riconoscimento. Da questo punto di vista il riconoscimento veramente atteso dalla polizia penitenziaria, consisterebbe nel far emergere, con un passaggio dal piano della conoscenza tacita ed implicita a quella esplicita, il dato di fatto che per lavorare in un contesto come quello penitenziario occorre mettere in gioco parti importanti di sé, salvaguardando in qualche modo l'equilibrio personale, tra la tentazione di "celarsi" dietro una divisa, di mantenere cioè un distacco formale che si rivela nel tempo illusorio in quanto estranea da sé, e la propensione opposta ad immedesimarsi nelle situazioni di sofferenza senza filtri adeguati, in quanto privi di adeguati riferimenti al ruolo che si riveste.

Il riferimento al ruolo richiama inevitabilmente le aspettative che convergono in esso e concorrono alla sua definizione, in un processo di negoziazione costante, fluido e di per sé imprevedibile, che vede coinvolto non solo il singolo nel suo rapporto con l'organizzazione di appartenenza, ma anche e soprattutto la famiglia professionale di riferimento e le altre professionalità. Ne consegue la necessità di porre in essere interventi, sia formativi che di gestione in senso lato del fattore umano nelle organizzazioni, armonici e coerenti sul piano dei messaggi culturali veicolati, in modo da evidenziare il riferimento ad orientamenti strategici chiari, idonei a realizzare una convergenza tra specifiche linee di azione e gli obiettivi con esse perseguiti. Per avvalorare tale piano di analisi, che richiama la necessità di armonizzare anche le diverse culture professionali esistenti, si fa riferimento a titolo esemplificativo all'avvertita esigenza di una professionalizzazione da parte della polizia penitenziaria: occorre ammettere che la tendenza prevalente sembra attualmente quella di ricercare una visibilità in quanto Corpo all'esterno delle mura dei penitenzieri, attraverso il riconoscimento formale di varie specializzazioni che spostano il fulcro dell'interesse verso ambiti di applicazione altri (solo per citarne

alcune: istruttori di tiro, cinofili, cavalieri) rispetto a quello che dovrebbe essere e tuttora è l'impiego prevalente all'interno degli istituti. Se tale eccesso di proiezione all'esterno può rappresentare una sorta di "fuga"<sup>26</sup> dalla complessità insita nel lavoro del poliziotto penitenziario, un modo per ottenere al contempo una sorta di riscatto dall'immagine sociale di "guardie", in realtà evidenzia anche una difficoltà di elaborazione dei vissuti connessi alla densità di compiti e funzioni qui rappresentata, che necessiterebbero ben altre risposte, quali la prefigurazione di spazi di ascolto e restituzione, confronto, assimilazione dei cambiamenti intervenuti sul piano normativo, che sollecitano l'abbandono di schemi e mentalità non più adeguati.

"Si tratta del resto di una caratteristica di molti contesti in trasformazione, dove prevalendo la tensione tra 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." (D. Figiani, M. Giambalvo, S. Lucido, 2007).<sup>27</sup>

Per quanto concerne invece le linee di azione che le risultanze dei progetti realizzati sollecitano in merito alla predisposizione di interventi organizzativi mirati al miglioramento delle condizioni di lavoro e a ricucire il rapporto, definibile come contratto psicologico tra l'individuo e l'Organizzazione, sarebbe opportuno individuare le priorità su cui intervenire, concernenti in primo luogo il tipo di cultura che ancora ispira il sistema della gestione delle risorse umane, più ancorata a criteri di rispetto di una legalità formale che a un vero e proprio modello di gestione per competenze, nonché l'adeguamento ai mutati assetti organizzativi delle modalità di esercizio della leadership e delle funzioni manageriali.

<sup>26</sup> Si ricorda a tal proposito che l'evitamento fa parte proprio delle strategie di coping a cui è possibile far ricorso, rientrando nel gruppo delle strategie centrate sull'emozione, che mirano cioè a tenere sotto controllo le reazioni emotive di sconforto generate dall'evento stressante. Un altro tipo di strategie, definibile come centrato sul problema, prevede invece l'attivazione del soggetto per modificare direttamente la situazione problematica vissuta, dotandosi delle risorse e dei mezzi necessari allo scopo.

<sup>27</sup> Gli autori della riedizione della ricerca-intervento realizzata in Sicilia così proseguono: "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 e anglosassone) che un maggior 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 persona".

È infatti attraverso un'unitaria e coerente impostazione delle diverse attività afferenti al grande capitolo delle risorse umane: dalla selezione di ingresso e per specifici incarichi, alla formazione, valutazione, e avanzamento in carriera, che gli appartenenti ad un'organizzazione possono rinforzare l'impegno e la loro adesione alla missione istituzionale, se questa non è nei fatti contraddetta dalle politiche attuate, sia per quanto concerne la possibilità di investire realmente sulla finalità del reinserimento sociale dei reclusi, che di essere riconosciuti e adeguatamente valorizzati, nella propria professionalità e integrità personale.

In conclusione si richiama, a suggello di quanto fin qui esposto, 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".<sup>28</sup>

#### **4. Le determinazioni assunte dall'organo di vertice e le linee di azione programmate**

Già con la Circolare del Capo del Dipartimento su citata, emanata il 23.4.2008, si indicano alcuni ambiti privilegiati di intervento per la prevenzione del *burn out*, individuati in base ad "attente riflessioni", su una "situazione preoccupante" rappresentata dall'incremento del numero dei suicidi tra il personale, verificatosi nella prima parte dell'anno. Dopo una prima analisi del dato e un'enucleazione delle possibili cause del fenomeno, il documento si sofferma sul tema vasto e complesso del disagio lavorativo, e delle sue origini risiedenti in "condizioni lavorative stressanti", che nel contesto penitenziario assumono caratteristiche di peculiarità sue proprie, consistenti nel "contatto con realtà di disagio esistenziale, nella specie integrata dallo stato di detenzione", nella "stratificazione di elementi di autoreferenzialità" che portano all'esasperazione o "enfaticizzazione di ogni momento di attrito interpersonale, anche in ragione della ripetitività, talvolta ai limiti dell'ossessione, dei contatti e delle situazioni". La disamina prosegue citando inoltre "il peso delle pressioni negative che si riversano sul personale di polizia penitenziaria a causa delle aspettative eccessive dell'opinione

<sup>28</sup> Wright K., Saylor W., Gilman E., Camp S., *Job control and occupational outcomes among prison workers*, in "Justice Quarterly", 14, 3-1997, p. 537.

pubblica, talvolta non sufficientemente informata...e spesso anche maldisposta dalla diffusione di un'immagine anacronistica e non più attuale del Corpo", nonché il punto nodale dell'esercizio delle funzioni di controllo, con i suoi correlati di rischio per l'incolumità, diffidenza e sospettosità che possono "tracimare dagli ambiti della funzione di custodia ed invadere quelli delle relazioni lavorative". Come è possibile notare l'Amministrazione, attraverso l'espressione dell'Organo di vertice, evidenzia una chiara consapevolezza del problema che intende affrontare, nelle sue linee essenziali, confermando quanto risulta dalle ricerche effettuate, e coerentemente espone gli indirizzi seguiti nell'attività di gestione del personale, volti a contenere il disagio, nei diversi ambiti operativi: dalle procedure di assegnazione delle sedi, al rinnovamento della formazione di base, dall'ampliamento delle opportunità alloggiative alla promozione dell'immagine esterna del Corpo, fino all'ampliamento di forme di impiego all'esterno dell'Istituto.

Nel passare a indicare i contenuti di "*Un piano di contrasto più concreto ed efficace*" si evidenzia innanzitutto l'ambito del rapporto gerarchico, delle sue modalità di gestione e dello stile di comunicazione che lo impronta, quale area di intervento privilegiata che richiede innanzitutto una capacità di cura della comunicazione interna, della motivazione del personale e del clima lavorativo, una capacità di valorizzare i collaboratori, e di esercitare la funzione direttiva con equilibrio tra i due versanti opposti dell'autoritarismo e del lassismo. Il documento si dilunga ampiamente su questi aspetti, in particolar modo incentrandosi sul tema della valutazione del personale, sottolineando l'esigenza di un'apertura al dialogo e di un atteggiamento costruttivo, da coltivare per superare le eventuali divergenze. In tale accezione si evidenzia un approccio moderno al tema trattato, orientato sugli aspetti della cultura organizzativa e degli orientamenti strategici da rinforzare, per un effettivo riassetto delle dinamiche lavorative disfunzionali. In tale prospettiva la valutazione diventa un'attività la cui ratio "va ravvisata nella volontà non già di avvilire, ma piuttosto di motivare il personale dipendente, stimolandone l'impegno e l'adozione di comportamenti costantemente improntati a correttezza competenza e senso di responsabilità". Il cambiamento auspicato è di ordine culturale, riguarda i principi stessi di funzionamento del sistema, nel momento in cui si afferma "con assoluta convinzione che la capacità di contrastare il disagio e stimolare la professionalità del personale dipendente attraverso la partecipazione, l'ascolto e il dialogo, deve essere a pieno titolo inclusa tra i canoni di valutazione della managerialità di moderni dirigenti penitenziari...".

Viene poi indicato il principio su cui si impernia il cambiamento perseguito, che individua il valore cardine della centralità della persona, variamente articolato e messo a fuoco nelle sue implicazioni: come cura dei rapporti con il personale, ricerca della più ampia condivisione degli obiettivi perseguiti, attenzione ai processi della comunicazione, consapevolezza del proprio ruolo, apprezzamento del contributo offerto, senso di appartenenza, sensibilità nei confronti dei segnali di disagio eventualmente manifestati, dalle persone con cui si condivide la quotidianità lavorativa.

La Circolare descrive quindi le iniziative che il Dipartimento intende porre in essere per fronteggiare il problema del disagio, così riassumibili:

- **Costituzione di un gruppo di lavoro presso il Dipartimento**, con il compito di analizzare approfonditamente il fenomeno ed eseguire un monitoraggio a livello nazionale, acquisire informazioni in ordine alle soluzioni praticate in altri ambiti lavorativi, individuare ogni rimedio applicabile, compresa l'ipotesi dell'istituzione di una nuova figura professionale di counselor (professionista qualificato nella relazione di aiuto, in grado di sostenere e aiutare le persone nella loro crescita professionale e di intervenire tempestivamente sul disagio per facilitarne il superamento).

- **Realizzazione di un *call center***, con professionalità già disponibili presso il DAP, ed eventualmente anche con l'ausilio di specialisti esterni, "nonché con diramazioni presso i Provveditorati organizzati alla stessa maniera".

- **L'istituzione di un forum di comunicazione telematica** "che valga ad accorciare le distanze tra Dipartimento e personale operante sul territorio... al fine di informare e far conoscere a tutti i livelli le linee di indirizzo strategico".

In conclusione il documento riprende i temi della comunicazione e delle relazioni gerarchiche, esortando ad un cambiamento di impostazione culturale che richiede uno sforzo congiunto e una determinazione alla messa in discussione di schemi di condotta strutturati diversamente. A tal proposito si richiama la positività dell'esperienza dei circoli di ascolto, realizzati in via sperimentale nell'ambito del Programma Cantieri della Funzione Pubblica nel 2007, in numerose Amministrazioni pubbliche, compresa l'Amministrazione penitenziaria<sup>29</sup>, dimostrandosi un valido supporto

<sup>29</sup> Che ha dato vita a due circoli di ascolto, promossi dalle due Agenzie formative centrali e realizzati presso l'Ufficio V della Formazione della Direzione Generale del Personale e della Formazione e presso l'Ufficio Studi e Ricerche, che sono stati monitorati con diari di bordo e sottoposti a un follow up conclusivo, per un'eventuale

per il chiarimento e l'elaborazione di problematiche relazionali e personali, per aumentare la fiducia nel gruppo e rinnovare il senso della propria partecipazione alla vita lavorativa, riscoprendo la motivazione al servizio.

Si sottolinea altresì l'importanza della "conoscenza delle fondamentali nozioni di psicologia, quali strumenti volti a rafforzare la sicurezza e la competenza negli interventi operativi, ed a migliorare la capacità del personale di superare momenti emotivamente forti e critici", nonché utile ad individuare i segnali di disagio attraverso il dialogo, l'osservazione di comportamenti, atteggiamenti espressi da colleghi e collaboratori, la decodifica corretta degli indicatori di espressività emotiva, nella cornice più ampia di un'attenzione primaria alla qualità della dimensione relazionale, al clima lavorativo e al senso di appartenenza ad una collettività.

Le linee di indirizzo espresse nella Circolare hanno trovato pronta rispondenza, nell'ambito di iniziative intraprese dal gruppo di lavoro dipartimentale e delle ulteriori azioni previste, in corso di definizione.

Con la successiva Circolare in materia del Capo del Dipartimento, trasmessa il 3/7/08, si forniscono le informazioni su quanto posto in essere, a cominciare dalla costituzione di due gruppi di lavoro: uno dedicato all'attivazione di un centro di ascolto (secondo la nuova denominazione dei *call center* indicati nella precedente Circolare), e l'altro incaricato delle iniziative da intraprendere sotto il profilo del monitoraggio, studio e progettazione di attività formative.

La struttura organizzativa allestita per realizzare tali interventi prevede l'istituzione di un **Gruppo permanente per il benessere**, operante a livello centrale presso l'Istituto Superiore di Studi Penitenziari, con la collaborazione della Direzione Generale del Personale e della Formazione e di personale delle strutture locali, per garantire una funzione di promozione e tutela del benessere del personale attraverso l'analisi, l'indirizzo e il coordinamento delle iniziative sul piano locale. Sono previste anche collaborazioni del mondo scientifico ed accademico, per una preliminare indagine conoscitiva sul grado di malessere diffuso tra il personale, individuando i fattori che lo incrementano, al fine di orientare le decisioni dell'Amministrazione e impostare un'attenta azione di

---

estensione della sperimentazione effettuata. Per ulteriori informazioni sull'iniziativa vedasi l'articolo pubblicato sul numero 2 Anno IX della rivista *Le due città*, dal titolo "Innovare le Amministrazioni".

monitoraggio del fenomeno.

La Circolare indica anche il paradigma di riferimento per le specifiche iniziative da intraprendere, individuato in quello comunitario, quale aggregazione interumana che condivide tempi, luoghi e modalità di lavoro per una buona parte della vita e necessita quindi di:

- Sensibilizzazione
- Giusta attenzione al problema del malessere
- Appropriati mezzi conoscitivi e di intervento

Le strategie di elezione sono individuate nell'educazione tra pari e nel rilancio dell'ascolto organizzativo, attraverso un impegno prioritario della formazione.

Sono stati a tal proposito realizzati dei moduli di sensibilizzazione al vasto tema dell'ascolto organizzativo, rivolti alle figure apicali degli istituti penitenziari, con l'obiettivo "di incentivare la valorizzazione delle persone e del lavoro da loro svolto", che costituiscono l'aspetto di rilevanza centrale della metodologia applicata anche nei circoli di ascolto organizzativo, volti ad affermare una modalità di lavoro per processi, secondo una visione relazionale dell'organizzazione, fondata sul principio della centralità della persona.

La ricorrenza del suddetto principio, tanto nelle enunciazioni delle Circolari in argomento che nelle indicazioni strategiche per la programmazione triennale (anni 2007-2009) della formazione del Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria, di cui costituisce una delle direttrici primarie, sta a segnalare una unitarietà di intenti che attraversa e permea le specifiche traduzioni operative di una complessiva "politica" di gestione del fattore umano, dotata di una sua intrinseca coerenza.

È proprio in tale orizzonte di significato che viene rivolta una particolare attenzione alla predisposizione di spazi organizzativi, rivalutando anche quelli già esistenti come le conferenze di servizio, per rinsaldare lo spirito di gruppo, fornire sostegno, scambiare informazioni vitali, condividere esperienze significative o trattare all'occorrenza specifici temi particolarmente sentiti. Specifica attenzione è riservata nel documento alla gestione e risoluzione di eventi critici, tramite l'adozione di protocolli mirati, sia per far decantare le tensioni emotive conseguenti, che per una verifica tra pari degli interventi operativi e degli eventuali margini di miglioramento di tecniche e procedure, grazie anche all'utilizzo della leva formativa.

Si riconosce quindi l'impatto psicologico degli eventi critici, in particolare di quelli a carattere traumatico, che richiede un preciso

investimento nella riduzione di sensazioni di isolamento, inefficacia, disagio, passibili di generare un vero e proprio burn out, sia mediante incontri con piccoli gruppi volti ad allentare la tensione, che tramite sessioni di "verifica operativa strutturata per la rielaborazione periodica sia individuale che di sistema dei processi e dei meccanismi lavorativi". Con siffatte linee guida si ricollega in modo efficace la specificità del lavoro penitenziario, sul versante della sicurezza, con l'indicazione delle misure organizzative più appropriate a coniugare il principio della centralità della persona, con la qualità del servizio, e il benessere organizzativo, in una prospettiva di miglioramento continuo.

Il naturale corollario di quest'impostazione è rappresentato dall'orientamento alla valorizzazione delle opportunità del territorio, "al fine di costituire una sorta di "patrimonio" di benessere da arricchire e/o a cui attingere a beneficio degli operatori medesimi e dei loro familiari", caratterizzando in tal modo l'immagine della comunità su richiamata in senso eteroreferenziale, ossia non più come una comunità chiusa in sé, secondo logiche totalizzanti, ma orientata a cogliere le opportunità che si offrono all'esterno, con sistematicità, definendo azioni a breve, medio e lungo termine in un **progetto complessivo per il benessere**.

Sono esemplificate quindi delle aree di intervento praticabili, mettendo in campo "iniziative concrete ma significative in grado di trasmettere un messaggio percepibile di attenzione al personale", avvalendosi delle risorse a disposizione dell'Ente di Assistenza, che per Statuto deve provvedere ad ogni iniziativa utile per il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie (art. 41 co. 2 lettera D L -395/90), e/o tramite il ricorso a convenzioni, per agevolazioni varie e per facilitare l'accesso ad una pluralità di servizi: attività ricreative, sportive, culturali, ecc..

Il principio che sottende l'insieme delle indicazioni fornite è chiaramente espresso: la salute costituisce un'area continuativa di sviluppo del personale, che non può trascendere alcun aspetto della vita organizzativa, compresa la dimensione ambientale, nei suoi aspetti di funzionalità, decoro, confort e vivibilità.

Si evidenzia quindi un'impostazione sistemica che riconosce alla dimensione del benessere il suo carattere di globalità, corrispondente ad una visione olistica dell'essere umano, nel suo essere persona che si definisce ed evolve in una dinamica interattiva di scambio con l'ambiente e l'altro da sé. Altra dimensione innovativa è costituita dal ritenere che "la sezione detentiva come luogo di lavoro per gli operatori della polizia penitenziaria se vivibile per i detenuti diventa anche luogo di lavoro vivibile per gli operatori",

connettendo ancora una volta il benessere alla qualità complessiva del servizio erogato, e alla capacità di costruire reti con la comunità esterna: tale impostazione ricalca non a caso la struttura dell'attuale pianificazione triennale della formazione.

L'ultimo paragrafo della Circolare in esame prende in esame *Il ruolo dei provveditori regionali*, strategicamente posto in rilievo, per l'opera di sensibilizzazione, interessamento e coinvolgimento degli amministratori locali e di tutta la comunità, sulle questioni relative al problema carcere, al fine di reperire risorse adeguate, da indirizzare non solo nei confronti della popolazione detenuta ma anche per progetti (formativi, di istruzione, di scambio interistituzionale, di partecipazione a percorsi di sensibilizzazione verso una cultura della legalità, di valorizzazione dell'immagine sociale e di opportunità di crescita in senso lato) rivolti agli operatori penitenziari.

Tutto ciò al fine di incentivare l'assunzione di responsabilità del territorio e degli enti locali nei confronti della questione penitenziaria, diffondendo inoltre le buone prassi applicate in tale ambito.

Si dà quindi mandato ai Provveditori, nella prospettiva di un impulso fattivo a un più compiuto decentramento, quale condizione per una maggiore rispondenza dell'azione amministrativa ai bisogni e alle esigenze della realtà locale, per la definizione di un **progetto regionale per il benessere**, come atto di indirizzo prima e come documento di sintesi poi delle strategie e degli orientamenti perseguiti per il benessere e il contrasto del disagio lavorativo, nel territorio di competenza, da definire nel corso di una **conferenza dei dirigenti della regione**.

Con l'attribuzione al **Gruppo permanente per il benessere**, operante presso il Dipartimento, delle funzioni di coordinamento e monitoraggio delle azioni intraprese in sede decentrata, si completa la struttura organizzativa che collega i livelli di intervento e i piani di azione in un sistema integrato e articolato, con una scansione temporale delle iniziative, che risponde a logiche e strategie intellegibili, il che rappresenta una valida premessa perché il fattore umano senta la spinta ad impegnarsi nella direzione del cambiamento, riconoscendosi nei valori capaci di sostanziare una visione del lavoro come condizione di benessere, personale organizzativo e sociale.

## BIBLIOGRAFIA

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

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

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

Chauvenet, F. Orlich, G. Benguigui, *Le monde des surveillants de prison*, Presse Universitaires de France, Paris 1994.

Fimiani D., Giambalvo M., Lucido S. (NEXT – Nuove Energie X il Territorio), *Ricerca-Intervento e ciclo di formazione sul fenomeno del burnout nel Corpo della Polizia Penitenziaria*, Palermo 2007

Freudemberger H.J. , *Staff Burnout*, in *J. of Social Issues*, 30, (1),1974

Goffman E., *Asylums. Le Istituzioni totali*, edizioni di comunità, Milano 2001

De Martino M , *Tre approcci possibili al contesto penitenziario* in Brunetti C., Sapia C, (a cura di) "Psicologia penitenziaria", Edizioni Scientifiche Italiane, 2007

Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni, 2004

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

Next – Nuove Energie per il Territorio, *Report finale della ricerca-intervento e ciclo di formazione sul burnout della polizia penitenziaria*, 2005

Olivero F., Osmani I. \_ S.R.F. (a cura di), *Iniziativa mirata a supportare gli operatori esposti a situazioni stressanti e fonti di burn out*, Torino, 2005

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., 2005

Ministero della Giustizia, Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria, *Piano della Formazione 2007, con le linee guida di programmazione della formazione per il triennio 2007-2009*

Pasquali S., *Innovare le Amministrazioni*, in *Le due città*, Rivista dell'Amministrazione Penitenziaria, N. 2 ANNO IX

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