

Sorveglianza dinamica e regime aperto.
Cambiamenti normativi, organizzativi e psicosociali.

A cura di Maria Garro e Francesco Pace

Prefazione di Stefano Boca

*Editing a cura di Maria Cristina Dragotto
e Giovanni Roberto Compagno*

Indice

Prefazione, di *Stefano Boca* pag.

Introduzione, di *Maria Garro e Francesco Pace*

PARTE PRIMA

Il sistema penitenziario nell'ottica del cambiamento

1. Dall'edilizia della pena all'architettura della riabilitazione, di *Gianfranco De Gesu e Ettore Barletta*
2. Effetti della sentenza Torreggiani. Il giudizio della Corte Europea sulla "morale" della detenzione, di *Rita Barbera*
3. Patto trattamentale e partecipazione responsabile all'esecuzione penale, di *Francesca Vazzana*
4. Circuiti e sicurezza: la sorveglianza dinamica, di *Michelangelo Aiello e Giuseppe Rizzo*

PARTE SECONDA

Il benessere nell'istituzione penitenziaria

1. Contesto penitenziario: competenze professionali e benessere organizzativo, di *Maria Garro, Giusi Albanese, Silvia Fragali e Sara Rotondi*
2. Il benessere organizzativo degli operatori penitenziari: i cambiamenti normativi e la trasformazione dei ruoli, di *Francesco Pace*
3. La funzione riflessiva nelle organizzazioni. Un intervento

di promozione del benessere organizzativo nei contesti penitenziari, di *Giovanni Di Stefano, Valentina Lo Mauro, Maria Grazia Novara, Giovanni Gabriele Mignosi, Giuseppe Ruvolo*

4. Regime di sorveglianza dinamica. Quali vantaggi per la salute dei detenuti? Esperienza nei due Istituti Penitenziari di Palermo, di *Antonio Ciulla, Giuseppe Puliafito e Fabrizio Scalici*

PARTE TERZA

Dalle relazioni intramurarie alle prospettive comunitarie

1. Istituzioni penali e cambiamento, di *Claudia Bongiorno*
2. Comunità chiuse, comunità aperte: rimanere chiusi “fuori” dal carcere, di *Cinzia Novara e Gioacchino Lavanco*

Gli autori

3. La funzione riflessiva nelle organizzazioni. Un intervento di promozione del benessere organizzativo nei contesti penitenziari

*di Giovanni Di Stefano, Valentina Lo Mauro, Maria Grazia Novara,
Giovanni Gabriele Mignosi, Giuseppe Ruvolo*

1. Introduzione

Il presente lavoro si propone di descrivere un intervento clinico svolto presso alcuni istituti penitenziari della Regione Siciliana finalizzato alla promozione del benessere organizzativo entro questi contesti. La nostra attenzione è rivolta, in particolare, alla descrizione del dispositivo messo in opera per l'attivazione di processi di cambiamento e alla sua valenza nell'attivare e sviluppare processi di mentalizzazione.

Il presupposto teorico che ha orientato il nostro intervento fa riferimento all'approccio psicodinamico di gruppo sulle organizzazioni e le istituzioni ed al paradigma della mentalizzazione proposto da Fonagy *et al.* (2002).

La capacità di mentalizzare è intesa come variabile psicologica fondamentale per sostenere la capacità degli attori organizzativi di attivare una funzione riflessiva finalizzata a concepire le proprie attribuzioni di senso, comprendendo le determinanti dei propri comportamenti all'interno dell'organizzazione, ponendoli a confronto e in connessione con quelli altrui.

A partire da questo vertice, la sofferenza dei legami istituiti può essere descritta come l'incapacità di accedere agli stati empatici della comunicazione e della relazione intersoggettiva. Questa incapacità produce sofferenza e insostenibilità della propria esperienza organizzativa ed espone il lavoratore a rischi psicosociali significativi (*distress, burnout, mobbing*).

Il contributo qui descritto si inserisce all'interno di un più ampio progetto di ricerca che ci impegna nella costruzione di un modello teorico e operativo di analisi dei fenomeni di disagio e di valutazione del malessere/benessere organizzativo.

2. Inquadramento teorico: il processo di mentalizzazione e la funzione riflessiva nelle organizzazioni di lavoro

Nell'elaborazione originaria offerta da Fonagy e collaboratori, la mentalizzazione può essere definita come la capacità individuale di fare esperienza, avendo presenti nella propria mente gli stati emotivi, i desideri e i fini perseguiti, sia quelli propri sia quelli degli altri, quando si voglia interpretare il loro comportamento (Coates, 2006). Specificamente, la consapevolezza degli stati mentali in quanto tali è indispensabile ai fini della regolazione degli affetti, degli scambi e della negoziazione nelle relazioni interpersonali.

La mentalizzazione descrive, pertanto, la capacità di regolare le proprie emozioni attraverso un processo che ha come meta una "affettività mentalizzata", vale a dire una comprensione dei propri sentimenti che includa e superi la consapevolezza intellettuale, a favore di una efficace comprensione in un contesto interpersonale (Bateman e Fonagy, 2004).

La mentalizzazione ha valore di processo e di azione: in quanto processo, riguarda l'attribuzione degli stati mentali alle intenzioni/azioni degli altri e alle proprie; in quanto azione indica la capacità di percepire, immaginare e, di conseguenza, interpretare intersoggettivamente il comportamento come connesso con stati mentali intenzionali (Allen, 2003). Ne va inoltre enfatizzata sia la dimensione affettiva, in quanto riguarda la capacità di percepire i propri e altrui stati emotivi e a reagire di conseguenza, sia il significativo valore euristico in quanto delinea un modello generale della capacità di avere presenti nella propria mente i propri e altrui stati, desideri e obiettivi in rapporto all'esperienza intrasoggettiva e intersoggettiva dei contesti di esperienza.

Ci sembra, tuttavia, che nella elaborazione proposta da Fonagy poca attenzione venga rivolta al contesto dentro cui originano e si consolidano le esperienze relazionali, mentali ed affettive dei soggetti. Nella nostra più ampia prospettiva teorica e di ricerca, la mentalizzazione è intesa come il processo simbolico che origina dall'esperienza del soggetto in un dato contesto e consente di attribuire significati a partire dal riconoscimento delle emozioni, dei desideri e delle intenzioni proprie e degli altri, ma anche dei referenti contestuali (organizzativi) che contribuiscono a definire obiettivi, scopi, ruoli/compiti e relazioni entro la cornice dei quali i vissuti e le percezioni prendono corpo e significato.

In questa prospettiva, la funzione riflessiva è un costrutto utile anche per valutare la salute (o benessere) mentale che caratterizza complessivamente un dato contesto, con riferimento alla competenza riflessiva emergente tra i soggetti che lo costituiscono.

Il nostro lavoro e la costruzione di un modello teorico e di ricerca basato

sulla qualità della funzione riflessiva nelle organizzazioni si articola su tre ordini di fonti:

1. Il modello originario di Allen e Fonagy di mentalizzazione (cfr. Allen e Fonagy, 2006).
2. I contributi della psicosociologia francese sui legami intersoggettivi nei contesti istituzionali (cfr. Kaës *et al.*, 1996).
3. I contributi della psicosocioanalisi sull'organizzazione come soggetto vivente collettivo (cfr. Bleger, 1967; Forti e Varchetta, 2001; Ronchi, 2006; Ronchi e Ghilardi, 2003).

Sulla base di questi contributi, l'organizzazione è definita come uno spazio istituito che dispone al suo interno di codici, di regole, di significati, di modelli condivisi, che producono relazioni e scambi capaci di sostenere o, al contrario, ostacolare processi di esplorazione, attribuzione e condivisione del significato delle azioni proprie e altrui.

Ne emerge, innanzitutto, un'enfasi attribuita ai legami intersoggettivi: ovvero, ci si basa su una epistemologia relazionale e contestualista che definisce la vita psichica come derivato della matrice relazionale e del contesto istituito che la determina e la informa attraverso organizzatori semantici e simbolici.

L'accento è posto, pertanto, sul legame, relazione primaria e sostanziale entro cui si iscrive la vita psichica del singolo e dei suoi gruppi di riferimento (Kaës, 2001). In secondo luogo, si sottolinea la rilevanza dei contesti di riferimento entro cui il legame nasce e si sviluppa: un soggetto diventa deposito ed espressione dei contesti entro i quali è inserito, assumendone una specifica disposizione a riflettere sul significato e sulla motivazione dei comportamenti, pensieri e sentimenti di sé e degli altri. In questa prospettiva, i contesti istituzionali ed organizzativi sono gli spazi relazionali entro i quali si attiva, mobilita e canalizza la vita psichica di coloro che ne fanno parte. Il contesto istituito si serve, infatti, del compito primario e degli obiettivi dell'organizzazione per orientare, distribuire ed appagare i desideri, i bisogni, e le fantasie di coloro che vi abitano e le nutrono.

Le dinamiche proprie di un'organizzazione, e le alleanze che queste innescano, determinano le modalità e la qualità del legame tra i soggetti e tramite loro lo spazio psichico dell'insieme, definendo la realtà psichica delle istituzioni (cfr. Kaës, 2001).

Allorquando in una organizzazione il processo di mentalizzazione è reso particolarmente difficoltoso o ostacolato dalle emozioni, dalla mancanza di consapevolezza, dai conflitti, dagli eventi in un dato contesto, il/i soggetto/i vivono una esperienza di *distress*, uno stato di tensione e frustrazione che,

se persistente nel tempo, dà luogo a stati di malessere che si traducono in sintomi somatici con conseguenze sulla salute mentale. Possiamo assumere, quindi, che la capacità di mentalizzazione è una misura diretta del benessere psichico. Ovviamente, tale capacità è variabile da un soggetto ad un altro, tuttavia, il contesto ha un ruolo molto importante che va oltre i singoli: quanto più un dato contesto facilita od ostacola i processi di mentalizzazione, tanto più i soggetti individuali che lo condividono saranno in grado di esercitare la loro funzione riflessiva, oppure avranno difficoltà ad esercitarla e saranno più probabilmente a rischio di sofferenza mentale.

I più diffusi modelli concettuali sviluppati in questi ultimi decenni per comprendere i fenomeni di malessere e stress organizzativo in termini di incoerenza/squilibrio tra richieste lavorative e risorse individuali disponibili (ad es. il modello delle domande e delle risorse lavorative: Bakker e Demerouti, 2007) hanno a nostro avviso, tra i limiti più evidenti, il tralasciare un aspetto di decisiva rilevanza: il ruolo che assume il contesto relazionale entro i sistemi organizzativi nel consentire (o non consentire) un'adeguata elaborazione e contenimento delle emozioni legate alla vita lavorativa. Si tratta, in altre parole, di volgere lo sguardo su come le organizzazioni di lavoro alimentano una capacità riflessiva nei e tra i suoi membri, agevolando e supportando la capacità di pensare, simbolizzare e mentalizzare gli affetti, di gestire le ansie legate alla realizzazione di progetti nella vita lavorativa.

L'organizzazione che non dispone di adeguati presupposti contestuali di senso che permettono di procedere dal dato concreto ad una rappresentazione coerente e utilizzabile di sé e degli altri, contribuisce a sviluppare e mantenere l'incapacità dei soggetti a pensare e rappresentare la propria attività lavorativa. Le organizzazioni, dunque, nelle quali il passaggio dal dato alla rappresentazione coerente e utilizzabile di sé e degli altri è forcluso, impedito, ostacolato, non consentono l'attivazione di una funzione riflessiva, producendo fenomeni di insostenibilità dell'esperienza organizzativa, di sofferenza istituzionale ed individuale, di patologie del legame istituzionale.

3. L'intervento di promozione del benessere organizzativo negli istituti di pena e negli UEPE della Regione Sicilia

3.1. La costruzione del dispositivo di lavoro psicologico

Questa cornice teorica orienta ed organizza la progettazione e la costruzione del dispositivo clinico attraverso cui si sviluppa l'intervento di promozione del benessere organizzativo nei sistemi penitenziari.

In accordo con l'ipotesi teorica che l'esperienza di malessere o di benes-

sere vissuta dentro l'organizzazione di lavoro abbia origine dalla capacità e/o dalla possibilità che i soggetti possano avviare processi di mentalizzazione sui compiti lavorativi e sulle relazioni in un dato contesto, la costruzione del dispositivo di intervento richiede una operazione di metodo preliminare e non eludibile.

La progettazione del dispositivo clinico – e la proposta di intervento che ne discende – è possibile se viene resa esplicita e riconoscibile la “dimensione istituyente” sulla quale il setting di intervento si inserisce ed i “temi culturali” sui quali le esperienze e le relazioni dei protagonisti dell'azione formativa si organizzano, sia nelle azioni compiute che nei significati attribuiti. Rendere esplicita e riconoscibile la dimensione istituyente significa pensare l'istituzione da cui origina la domanda di intervento (Profita, Ruvoilo e Lo Mauro, 2007).

Pensare l'istituzione nel nostro caso significa (ri-)conoscere ed esplicitare la storia, la funzione sociale e il compito primario che l'amministrazione penitenziaria esprime, ma anche gli organizzatori culturali che la producono e la definiscono.

Consequente all'analisi della dimensione istituyente è l'individuazione dei “temi culturali” sui quali le esperienze soggettive si organizzano. I temi culturali sono i contenuti determinati e specifici che possono essere individuati a priori nell'esperienza dell'intervento in quanto direttamente connessi al contesto organizzativo e alle caratteristiche dei partecipanti. Tali temi riguardano le dinamiche dell'identità personale, professionale e di ruolo (sociale ed istituzionale) dei partecipanti (*ibidem*). Rispetto ai temi culturali individuabili in ciascuno specifico contesto è possibile avviare processi di individuazione, riconoscimento e trasformazione sugli operatori simbolici con i quali sono alle prese concretamente i partecipanti, con i loro vissuti personali e istituzionali.

Nello specifico di questo progetto di intervento, i temi culturali centrali sono quelli legati alla giustizia, alla sicurezza sociale, alla riabilitazione, al lavoro svolto all'interno degli istituti di detenzione, alla relazione professionale con i detenuti. Ed accanto a questi, anche i temi propri delle organizzazioni di lavoro e di produzione di servizi: la concezione del lavoro, la relazione tra il soggetto e l'oggetto del lavoro, il posto che il lavoro occupa nell'identità della persona, le ricompense materiali e simboliche ricercate nel e tramite il lavoro (*ibidem*).

Da queste due operazioni di pensiero derivano le scelte di metodo degli spazi, degli strumenti e delle attività del progetto di seguito elencate e descritte nella loro articolazione.

3.2. Contesto di riferimento

Il punto di partenza dell'intervento è offerto dalla richiesta, da parte dell'ufficio del personale e della formazione dell'amministrazione penitenziaria regionale, di un'azione di formazione sul "benessere organizzativo" con la finalità specifica di costruire e avviare una rete inter-istituzionale tra gli enti del sistema penitenziario della Regione Siciliana.

La richiesta, costruita sulla domanda esplicita di svolgere un intervento di formazione sul benessere organizzativo, si fonda su un interrogativo implicito molto forte, ovvero come pensare le trasformazioni organizzative che il dispositivo legislativo richiede nel momento in cui formula e sostiene una riforma del sistema carcerario e detentivo basata sul decentramento delle strutture penitenziarie nel territorio, valorizzando le risorse dei servizi nell'ottica di un lavoro di rete interistituzionale e comunitario.

Per comprendere meglio queste trasformazioni istituzionali occorre ricordare che l'istituzione penitenziaria, in Italia, ha visto avvicinarsi due macro funzioni: la custodia e il trattamento. Fino al 1975, ha prevalso l'idea di un carcere in cui veniva agito un mero isolamento punitivo della persona dall'ambiente. Con la riforma del '75 si è, invece, affermata l'irrinunciabilità del principio rieducativo del soggetto ristretto, promuovendo un'idea di carcere sia come luogo di privazione della libertà che come luogo di ri-socializzazione; luogo, quindi, che separava dal sociale e luogo che tendeva a ricongiungere allo stesso. Questo elemento di contraddizione (sicurezza/trattamento) era esaltato dalla stessa legge di riforma, la quale, dopo avere enunciato una esecuzione della pena del tutto nuova, non aveva praticamente toccato quasi nulla dell'assetto istituzionale penitenziario precedente. In particolare il personale del vecchio carcere era rimasto integralmente nelle sue funzioni: la legge disegnava una nuova attività penitenziaria, ma questo non si era tradotto nella richiesta al personale di nuove professionalità.

Nel 1990 è stata varata la L. 15 dicembre n. 395, che contiene l'ordinamento del corpo di polizia penitenziaria e l'istituzione del dipartimento dell'amministrazione penitenziaria (D.A.P.), con una sua riorganizzazione secondo il modulo dipartimentale. Quanto all'organizzazione sul territorio, una serie di decreti delegati ha attuato un decentramento regionale che realizza così, sul piano operativo, le previsioni del regolamento di esecuzione. Lo stesso regolamento, in particolare, aveva concepito «gli istituti penitenziari e i centri di servizio sociale dislocati in ciascun ambito regionale» come "un complesso operativo unitario".

3.3. *Setting dell'intervento di formazione*

A partire dall'analisi e dallo studio sulle specificità storico-culturali dell'attuale contesto penitenziario, sinteticamente delineato nel paragrafo precedente, l'ipotesi di lavoro che ha orientato il nostro gruppo è rintracciabile nel legame esistente tra benessere organizzativo e capacità di mentalizzare la propria esperienza di lavoro.

L'obiettivo del lavoro di formazione è stato lo sviluppo della funzione riflessiva, del riconoscimento intersoggettivo all'interno dei gruppi di lavoro, e del consolidamento di adeguate modalità di gestione dei processi lavorativi volti a promuovere un clima di benessere e sostenibilità organizzativi.

Il metodo che abbiamo assunto nel processo formativo è quello proprio della formazione esperienziale attraverso l'uso del dispositivo clinico del *gruppo mediano*. Ciò in quanto l'utilizzo del gruppo mediano consente di attivare processi di visualizzazione, riflessione e disarticolazione dei contenuti e prassi lavorative, sedimentate nell'esperienza di ciascuno, che determinano e modellano il loro rapporto con la realtà organizzativa (Profita, Ruvolo e Lo Mauro, 2007). L'esplicitazione di questi elementi di funzionamento organizzativo consente di costruire e avviare modalità di gestione della propria esperienza di lavoro maggiormente condivise e sostenibili.

Le organizzazioni¹ coinvolte nel percorso formativo sono state:

- il Provveditorato Regionale dell'Amministrazione Penitenziaria (PRAP);
- gli Istituti Penitenziari (sei istituti);
- gli Uffici di Esecuzione Penale Esterna (UEPE).

¹ Il PRAP è un organo decentrato del dipartimento della amministrazione penitenziaria del Ministero della Giustizia. Al provveditorato è affidata l'organizzazione degli istituti di pena e degli Uffici dell'Esecuzione Penale Esterna per adulti, la cura dei rapporti con gli enti territoriali sulla base dei programmi, indirizzi e direttive del dipartimento dell'amministrazione penitenziaria. Gli istituti penitenziari si distinguono in: a) istituti di custodia preventiva: case mandamentali, sono istituite nelle piccole città, a disposizione del tribunale ordinario; case circondariali, istituite nei capoluoghi di circondario, a disposizione di ogni autorità giudiziaria; b) istituti per l'esecuzione della pena: case di reclusione, è il carcere definitivo per coloro che sono stati condannati definitivamente alla pena di reclusione. L'UEPE è l'ufficio periferico del dipartimento dell'amministrazione penitenziaria dai quali dipendono amministrativamente tramite i Provveditorati Regionali, alla stessa stregua degli istituti di pena. I compiti degli UEPE previsti dalla riforma dell'Ordinamento Penitenziario (art. 72 L. 354/75) e disciplinati dal regolamento d'esecuzione, sono molteplici e possono essere sostanzialmente ricondotti in due settori d'intervento prevalenti: a) interventi svolti in favore di soggetti ristretti negli istituti di pena; b) interventi sviluppati sul territorio nell'ambito dell'esecuzione penale esterna.

L'intervento di formazione è stato articolato costruendo percorsi di lavoro specifici per ognuna delle articolazioni organizzative coinvolte, selezionando per ciascuna un gruppo di lavoratori (definiti staff) che rappresentasse le famiglie professionali presenti (direttori, polizia penitenziaria, Area educativa, area amministrativa). Ogni staff formato ha avuto il compito di sviluppare all'interno del proprio contesto (gli Istituti e gli UEPE) delle micro-progettualità – definite progetti di struttura – volte a promuovere azioni mirate alla promozione di un clima di benessere e sostenibilità organizzativi.

Sono stati altresì previsti degli spazi di lavoro comuni destinati agli staff, in cui le esperienze maturate all'interno di ciascun setting organizzativo potessero essere condivise in una costruzione collettiva dell'esperienza formativa, ma anche e soprattutto capace di visualizzare l'articolazione complessa dei vari servizi e della loro reciproca complementarità nello svolgimento e adempimento del mandato istituzionale e dei compiti di lavoro specializzati.

A partire dai presupposti espressi, l'intervento di formazione ha previsto le seguenti attività:

- formazione sui temi legati al “benessere organizzativo” all'interno del contesto penitenziario, rivolta agli staff di ciascuna unità organizzativa coinvolta (PRAP; Istituti; UEPE) e finalizzata all'acquisizione di una competenza conoscitiva di base condivisa;
- supporto alla progettazione di percorsi di promozione di benessere organizzativo rivolto agli staff afferenti alle unità organizzative coinvolte;
- supervisione e monitoraggio alla realizzazione dei progetti di struttura all'interno dei sei Istituti e degli UEPE;
- *follow up* per gli staff e condivisione delle attività svolte in ciascun contesto di appartenenza;
- *workshop* conclusivo di socializzazione dell'esperienza di formazione e intervento, rivolto agli staff direttivi del PRAP, degli Istituti e degli UEPE della regione, ai capi area delle diverse famiglie professionali (servizio sociale, personale amministrativo, polizia penitenziaria) e a una rappresentanza dei partecipanti alle progettualità dei singoli contesti organizzativi.

Tale articolazione sostenuta dal nostro impianto operativo ha permesso, a partire da una formazione specifica rivolta ad alcune figure strategiche operanti nei vari contesti organizzativi coinvolti (definiti “referenti del benessere organizzativo”), di far sperimentare in autonomia come il benessere organizzativo può essere pensato e sostenuto operativamente all'interno di

ciascun ambiente di appartenenza, rendendo visibile e comprensibile la complementarità di ognuna delle parti del complesso corpo dell'amministrazione penitenziaria regionale.

In seno alle attività sviluppate, che hanno visto il nostro staff impegnato sia nelle attività formative, che nella più incisiva opera di monitoraggio e supervisione dei gruppi impegnati nelle singole progettualità nei diversi contesti organizzativi, si è proceduto a sostenere il lavoro continuo di riconoscimento intersoggettivo; esso è stato sviluppato a partire dal dialogo sui temi culturali che via via si sono dipanati dalle esperienze dei vari staff, promuovendo un processo di consapevole identificazione delle proprie ed altrui modalità di fronteggiamento delle criticità presenti nel proprio contesto lavorativo, sollecitando a pensare gli attori organizzativi in relazione alle competenze e potenzialità operative di ciascun ruolo, favorendo in tal modo la regolazione delle componenti affettive e la negoziazione delle relazioni interpersonali.

4. Processi formativi: temi culturali e dispositivo panottico

In questa sede, il nostro contributo intende evidenziare sinteticamente i processi che hanno caratterizzato il lavoro di formazione e la loro valenza nel produrre spazi di visibilità e di riconoscimento a partire dai quali si sono andate definendo effettive azioni e pratiche di costruzione del benessere organizzativo.

La nostra descrizione si articola non su un report puntuale di quanto avvenuto e realizzato in ciascun gruppo di lavoro, ma sulla esperienza complessiva dell'intervento che è consistito nell'avviare processi di mentalizzazione sulle criticità comuni e trasversali emerse trasversalmente nelle strutture e nei servizi coinvolti, indipendentemente dalla loro specificità.

È interessante sottolineare che, nonostante alcune criticità emerse fossero chiaramente presenti in tutti i contesti organizzativi, mancasse una diffusa consapevolezza della loro pervasività, come se ciascun servizio/contesto operativo patisse la medesima esperienza, ma si considerasse come unico "arto sofferente" dell'intero sistema organizzativo.

Gli aspetti di criticità evidenziati possono essere riassunti in due cluster/espressioni di vissuti prevalenti:

- **l'urgenza** come organizzatore temporale dell'organizzazione dei servizi crea «un senso di appiattimento delle funzioni cognitive ed emotive degli operatori» e genera disinvestimento e demotivazione nei confronti del proprio lavoro;

- l'**ambivalenza** come organizzatore del mandato istituzionale e delle relazioni all'interno dei servizi e tra i diversi servizi. Questa ambivalenza genera e si esprime in:
 - impossibilità di definizione e condivisione degli obiettivi e delle modalità di lavoro;
 - difficoltà a integrare e costruire un legame ed un significato condiviso delle azioni intraprese dai diversi servizi;
 - disconnessione tra le azioni intraprese per la promozione del benessere organizzativo e la mancanza di articolazione e continuità tra i progetti avviati, che risultano pensati e gestiti entro i confini del singolo servizio di riferimento.

Queste criticità rilevate fanno emergere non solo la solitudine come vissuto espresso dagli operatori, ma anche l'impotenza come esperienza condivisa da ciascun servizio che si ritrova continuamente ad inseguire le contingenze del reale, piuttosto che mettere in atto azioni e percorsi riabilitativi e trasformativi: come se ciascuna azione, pensata su una forte ed importante spinta motivazionale, fosse trattenuta ed impedita dalla consapevolezza che lo *status quo* determinato principalmente dall'esiguità delle risorse materiali fosse insuperabile e rendesse impotenti.

Le esperienze di formazione all'interno dei vari setting organizzativi esprimono la piena assunzione dei vincoli e degli obiettivi disposti dalla legislazione in materia di detenzione e sicurezza, ma anche tutta la contraddizione tra la dimensione normativa e un mandato sociale forte che richiede il mantenimento di una logica di esclusione e di restrizione.

La nuova disposizione orienta, infatti, gli operatori penitenziari a impegnarsi nelle attività di trattamento con una cognizione più diretta e professionalmente attrezzata delle esigenze dei detenuti e con una possibilità di maggior ricorso alle risorse dell'ambiente esterno, in un contesto auspicato in cui tutte queste realtà sono più vicine e dove l'organizzazione dei mezzi e degli apporti professionali può essere meglio coordinata e diretta alle esigenze individualizzate del trattamento. Nonostante l'impulso fornito dal legislatore e dagli amministratori in direzione di un crescente decentramento e di una territorializzazione dei servizi, le organizzazioni penitenziarie appaiono agli operatori stessi tuttora entità piuttosto monolitiche e centralizzate. Il sistema penitenziario mantiene, in sintesi, la sua impermeabilità e la sua unitarietà, fisica e simbolica.

L'intervento formativo, e in particolare il lavoro svolto in assetto di

gruppo, ha reso visibile la portata emotiva di questa ambivalenza, mostrando come l'organizzazione delle strutture che compongono l'intero sistema penitenziario, fossero governate da un "meccanismo panottico"² tutt'altro che residuale.

Se l'architettura degli spazi fisici propria del *panopticon* è stata sostituita da forme geometriche e volumi differenti, l'azione e il pensiero che le aveva originate resta tuttora attivo come organizzatore semantico e simbolico delle organizzazioni penitenziarie. Esso crea spazi di visibilità funzionali alla sistematica costruzione di processi di negazione e di controllo.

Ricordiamo, infatti, quanto il meccanismo del *panopticon* trasformi l'idea di una reclusione nascosta nel e dal buio delle segrete in un modello di reclusione visibile e continuamente osservabile. Il meccanismo del *panopticon* costruisce spazi di reclusione in cui ogni soggetto ed ogni sua azione sia visibile allo sguardo, ma proprio questo eccesso di visibilità condanna soggetto ed azioni all'annullamento e assoggettamento delle identità personali. L'eccesso di visibilità crea, attraverso il controllo, il massimo dell'invisibilità sociale e personale. Ovviamente, questo rende vana e velleitaria ogni prospettiva di riabilitazione e restituzione sociale della persona, nono-

² Il riferimento è all'importante lavoro di descrizione e analisi compiuta da Michel Foucault (1975) sull'istituzione carceraria e sui dispositivi di cui si è dotata nel corso dei secoli per la gestione della devianza e degli scarti del sociale. In *Sorvegliare e punire*, Foucault costruisce una penetrante analisi dei processi culturali che hanno portato alla creazione delle prigioni come sistema di esercizio di potere, messo in atto per il controllo e l'assoggettamento dei corpi devianti. La finalità del meccanismo del *panopticon*, e dell'architettura attraverso la quale esso è operante, è tutta espressa da questo termine. Esso racchiude in sé il principio che lo sottende: il controllo globale e la sorveglianza ininterrotta, finalizzati all'esercizio di un potere immediato e totalizzante. Il *panopticon* di Bentham è la figura architettonica di questa composizione. Il principio è noto: alla periferia una costruzione ad anello; al centro una torre tagliata da larghe finestre che si aprono verso la faccia interna dell'anello; la costruzione periferica è divisa in celle, che occupano ciascuna tutto lo spessore della costruzione; esse hanno due finestre, una verso l'interno, corrispondente alla finestra della torre; l'altra, verso l'esterno, permette alla luce di attraversare la cella da parte a parte. È sufficiente mettere un sorvegliante nella torre centrale, e in ogni cella rinchiudere un pazzo, un ammalato, un condannato, un operaio o uno scolaro. Per effetto del controllo si possono cogliere dalla torre, nelle celle della periferia, le sagome prigioniere. Il dispositivo panottico predispone unità spaziali che permettono di vedere senza interruzione e di riconoscere immediatamente. Insomma, il principio della segrete viene rovesciato; la piena luce e lo sguardo di un sorvegliante captano più di quanto facesse l'ombra, la visibilità è una trappola. L'effetto principale del *panopticon* è indurre nel detenuto uno stato cosciente di visibilità che assicura il funzionamento automatico del potere. Far sì che i detenuti siano presi in una situazione di potere di cui sono essi stessi portatori, ovvero la sorveglianza rimane permanente nei suoi effetti, anche se è discontinua nella sua azione; l'apparato architettonico è una macchina per creare e sostenere un rapporto di potere indipendente da colui che lo esercita.

stante ogni indicazione normativa e ogni sforzo di buone intenzioni degli operatori. Nel lavoro dei gruppi questo funzionamento sembra molto attivo, tanto nelle dinamiche tra operatori e detenuti quanto tra gli operatori stessi, come se l'assunzione del compito rieducativo, trasformativo, di inserimento sociale, ovvero l'adozione di un comportamento, di un pensiero volto a ridefinire e ricostruire percorsi di identità e soggettività violasse e contravvenisse ad una disposizione d'ordine e di esercizio del potere.

La portata emotiva dell'azione e del funzionamento del meccanismo panottico, incarnato dall'istituzione penitenziaria, è rintracciabile nei vissuti narrati dagli operatori, nella forma e nella qualità che le relazioni assumono dentro i contesti organizzativi di riferimento. La sospettosità e la mancanza di fiducia organizzano l'esperienza di solitudine maggiormente raccontata, come se ogni gesto o azione intrapresa fosse da mantenere protetta e nascosta da uno sguardo esterno capace di perseguire anche la sola umanità dell'incontro.

L'ambivalenza espressa dagli operatori risiede, inoltre, nella discrepanza tra mandato trasformativo predisposto dal dispositivo legislativo, e il mandato sociale che richiede all'istituzione penitenziaria il mantenimento e la conservazione di un codice culturale organizzato sul controllo come esercizio del potere, dell'esclusione e della marginalizzazione della devianza.

Il setting dell'intervento di formazione, in particolare attraverso i suoi spazi di lavoro in gruppo mediano, è diventato il visualizzatore di queste dinamiche e dell'implicito culturale che le sostiene. La visibilità di per sé non comporta l'immediata e trasformativa risoluzione delle situazioni di disfunzione e malessere organizzativo, ma ha reso possibile, elicitandole, dinamiche di riconoscimento delle specificità di ogni servizio, del loro valore e apporto.

La visibilità nei processi elaborativi dei gruppi, portata fuori dal meccanismo panottico, consente di riconoscere anche che la quota-parte di malessere espressa dagli operatori non è completamente o del tutto ascrivibile ai singoli soggetti e alla loro personale esperienza, ma che proprio la loro esperienza è portatrice di quote di malessere innescate dal contesto organizzativo stesso.

Rendere visibile quanto un contesto organizzativo opera, se non interrogato, per il mantenimento della propria funzione piuttosto che per il proprio cambiamento, consente di riflettere sui modi di funzionamento dell'organizzazione stessa e avviare processi di mentalizzazione sulla relazione complessa tra i codici normativi e i codici valoriali sui quali si strutturano le identità organizzative e professionali degli operatori. Si è trattato, cioè, di pensare l'articolazione complementare tra l'adempimento del proprio compito di lavoro e dei vincoli che lo sostengono, e l'assunzione del compito come possibilità riflessiva e trasformativa dei vincoli istituzionali e organizzativi.

5. Considerazioni conclusive

Affrontare il tema del benessere organizzativo in un contesto come l'amministrazione penitenziaria, costellato da profonde ambivalenze e insistenti meccanismi di restringimento di risorse sia economiche che umane, ci ha imposto uno sforzo elaborativo orientato a dare un senso "situato" al concetto di benessere organizzativo. Esso è in prima istanza quell'insieme di condizioni culturali e operative, che determina la qualità della convivenza nei contesti lavorativi, dove la convivenza è legata essenzialmente a come le persone configurano e agiscono sé e gli altri entro uno spazio relazionale, entro un contesto organizzativo situato (Avallone e Bonaretti, 2003).

Dagli elementi narrativi raccolti nei vari gruppi impegnati nell'azione formativa abbiamo costruito una prima rappresentazione della situazione organizzativa entro cui sviluppare il nostro lavoro. L'attuale condizione dell'amministrazione penitenziaria rimanda ad un'organizzazione storicamente sedimentata intorno a un mandato socio-culturale di tipo custodiale e desoggettivante che determina staticità e ripetitività nelle modalità gestionali a tutti i livelli. Le conflittualità generate da questa ripetitività pare attraversino profondamente l'organizzazione, sollecitando l'idea di un luogo in cui i conflitti, sia tra le varie parti (provveditorato vs. UEPE vs. case circondariali; area educativa vs. area sicurezza) che tra le persone, vengano soffocati, non riconosciuti e spesso agiti inconsapevolmente.

Nel corso della realizzazione dell'intervento, laddove sono stati attivati dispositivi in cui la mentalizzazione della propria esperienza è stata sostenuta, abbiamo avuto testimonianza di come il senso della convivenza e del riconoscimento reciproco abbia restituito, pur nella loro problematicità, i significati dell'esserci nel proprio contesto organizzativo, facendo da specchio ai vissuti di urgenza continua e di ambivalenza che hanno segnato trasversalmente tutte le esperienze degli operatori coinvolti.

Un ruolo fondamentale nella generazione di capacità di sviluppare la funzione riflessiva è rinvenibile nei livelli gerarchici superiori e intermedi, i quali dovrebbero "garantire" spazi di pensiero e condivisione dell'esperienza lavorativa così come essa viene vissuta, agita e narrata dalle persone dentro i contesti di lavoro che abitano. L'importanza di avere degli spazi (es. riunioni, gruppi di lavoro, gruppi di formazione continua, supervisione ecc.) che siano iscritti nella dimensione ordinaria del proprio lavoro, riconosciuti quindi come parte fondamentale di esso, appare una possibilità riflessiva e trasformativa dei vincoli istituzionali e organizzativi tanto indispensabile, quanto rara e difficile da praticare se non alimentata dai responsabili a tutti i livelli.

Se il luogo di lavoro non fornisce opportunità riflessive, spazi che favo-

riscano la simbolizzazione e l'elaborazione di ansie ed eventi negativi, il contesto organizzativo sarà vissuto come minaccioso e inaffidabile. Ciò alimenterà la sfiducia non solo verso l'organizzazione, ma anche verso la propria autonomia (Fonagy *et al.*, 2002). Viceversa, stimolare, presidiare e valorizzare spazi intersoggettivi entro l'organizzazione che possano facilitare l'espressione e l'integrazione delle esperienze e delle emozioni negative, può consentire di contrastare il "non senso" dell'attività lavorativa (Di Stefano, 2015) e, nello specifico, di fungere come valido elemento protettivo a un contesto, quale quello dell'amministrazione penitenziaria, spesso investito, come rilevato, da sospettosità e sfiducia.

Bibliografia

- Allen J.G. (2003), *Mentalizing*. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 67: 87-108.
- Allen J.G., Fonagy P., eds. (2006), *La mentalizzazione: Psicopatologia e trattamento*, Il Mulino, Bologna, 2008).
- Avallone F., Bonaretti M., eds. (2003), *Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore, Roma.
- Bakker A.B., Demerouti E. (2007), "The Job Demands-Resources Model: State of the art", *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 309-328.
- Bateman A.W., Fonagy P. (2004), *Il trattamento basato sulla mentalizzazione: Psicoterapia con il paziente borderline*, Raffaello Cortina, Milano, 2006.
- Bleger J. (1966), "Psicoigiene e psicologia istituzionale", in *Psicoigiene e psicologia istituzionale: Il colloquio psicologico e contributi per una psicopatologia psicoanalitica*, Lauretana, Loreto (AN), 1989.
- Coates S.W. (2006), "Premessa", in J.G. Allen, P. Fonagy, eds. (2008), *La mentalizzazione: Psicopatologia e trattamento*, Il Mulino, Bologna, 2008.
- Di Stefano G. (2015), "Senso e non senso del lavoro in Charles Bukowski", *Narrare i Gruppi*, 10(2): 169-183.
- Foucault M. (1975), *Sorvegliare e punire: Nascita della prigione*, Einaudi, Torino, 2005.
- Fonagy P., Gergely G., Jurist E., Target M. (2002), *Regolazione affettiva, mentalizzazione e sviluppo del Sé*, Raffaello Cortina, Milano, 2005.
- Forti D., Varchetta G. (2001), *L'approccio psicosocioanalitico allo sviluppo delle organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano.
- Kaes R., Pinel J.P., Kernberg O., Corrales A., Diet E., Duez B. (1996), *Sofferenza e psicopatologia dei legami istituzionali*, Borla, Roma, 1998.
- Kaës R. (2001), "Il concetto di legame", *Ricerca Psicoanalitica*, 12: 161-184.
- Profita G., Ruvo G., Lo Mauro V. (2007), *Transiti psichici e culturali. Una prospettiva culturalista sulle dinamiche psicologiche dei gruppi mediani e allargati*, Edizioni Libreria Cortina, Milano.
- Ronchi E. (2006), "Psicosocioanalisi italiana e gruppo operativo tra individuo, gruppo e istituzioni", *Area 3. Cuadernos de Temas Grupales e Institucionales: Número Especial*, testo disponibile al sito <http://www.area3.org.es>, consultato nel mese di giugno 2016.
- Ronchi E., Ghilardi A. (2003), *Professione psicoterapeuta*, FrancoAngeli, Milano.