

IL LAVORO DI GRUPPO NEL CONTESTO PENITENZIARIO

Nataascia Perone¹

SOMMARIO

1. Premessa - 2. I livelli del gruppo di lavoro - 3. I gruppi di lavoro nell'esecuzione penale - 4. Le funzioni e gli obiettivi del lavoro di gruppo nel sistema penitenziario - 5. Il gruppo e le emozioni - 6. Gli stili di leadership - 7. La capacità di lavorare in équipe: integrazione e trasversalità - 8. Alcune considerazioni conclusive.

1. PREMESSA

Il 31 ottobre 1972 il disegno di legge Gonella n. 2624, recante “Norme sull’ordinamento penitenziario e sull’esecuzione delle misure private e limitative della libertà”, fu riportato in Senato che, dopo avervi apportato alcune modifiche, lo approvò definitivamente con la legge 26 luglio 1975, n. 354. Per la prima volta la materia relativa agli aspetti applicativi delle misure penali private e limitative della libertà veniva ad essere regolata con legge formale. La legge n. 354/75 ha adeguato, in particolare, il trattamento dei detenuti ai sistemi più avanzati di privazione della libertà personale, recependo così i principi enunciati nelle regole minime dell’O.N.U. (1955) e del Consiglio d’Europa.

Il concetto stesso di trattamento penitenziario, a cui già accennava il terzo comma dell’art. 27 della Costituzione, viene, nel 1975, concretamente valorizzato e dettagliatamente regolamentato.

Viene riconosciuta, in particolare, la necessità di pervenire, attraverso l’osservazione scientifica della personalità del condannato, alla individualizzazione del trattamento in rapporto alle condizioni specifiche del soggetto e ai particolari bisogni della sua personalità, perché si possa, con l’espiazione della pena, ottenere il risultato ottimale del recupero del reo e del suo reinserimento nella vita sociale.

In tal senso, particolare rilevanza assumono nell’ordinamento penitenziario i gruppi di lavoro che vedono impegnati i vari operatori nell’osservazione scientifica della personalità (G.O.T., équipe, etc.)².

A livello introduttivo è necessario fare alcune considerazioni generali, che costituiscono le coordinate che possono orientare il gruppo di lavoro degli operatori in ambito penitenziario:

- esiste un linguaggio particolare che si sviluppa come una sorta di contaminazione del linguaggio scientifico (sociale, psicologico e pedagogico), il quale assume forme diverse non tanto nella pratica (e ciò ne spiegherebbe la specificità e non l’anomalia), ma soprattutto nell’indicare l’oggetto di cui ci si occupa: équipe, osservazione scientifica della personalità, trattamento, colloquio psicologico, psicoterapia, rieducazione, pedagogia, ecc. hanno una loro connotazione fortemente modificata dal contesto istituzionale penitenziario e perdono, spesso, le loro caratteristiche fondanti;

¹ Criminologa ed educatrice collabora da anni con il Garante delle persone sottoposte a misure restrittive della libertà personale della Regione Campania.

² Brunetti C – Sapia C. (a cura), *Psicologia penitenziaria*, E.S.I., Napoli, 2006.

- quando si pensa ad un gruppo di lavoro ci viene in mente una squadra (calcio, basket, pallavolo, ecc.), un equipaggio (= équipe) di una barca, una équipe chirurgica, ecc. - dove l'obiettivo è chiaro, ben definito, spesso univoco: in ambito penitenziario, come più in generale quando si affrontano i temi della psicologia giuridica, la questione del "doppio mandato" è presente in modo estremo: garantire la sicurezza e garantire il trattamento; siamo in un campo di obiettivi multipli e non necessariamente condivisi;
- è evidente che si opera all'interno di una istituzione totale, ma ciò non va né dimenticato né sottovalutato in quanto il contesto incide direttamente anche sul gruppo;
- una forte incidenza di leggi, regolamenti, circolari e ordini di servizio; un ambito di lavoro fortemente gerarchico;
- i destinatari dell'intervento del gruppo sono "clienti involontari" e il gruppo di lavoro, quindi, non è stato scelto liberamente;
- gruppo, gruppo di lavoro (équipe, team, squadra), lavoro di gruppo: in questo ambito ci occupiamo del gruppo degli operatori inteso come "gruppo di lavoro" (team working, équipe) distinguendo in modo preciso gruppo, gruppo di lavoro e lavoro di gruppo. Ricordiamo che tra gruppo e gruppo di lavoro esistono differenze significative: il gruppo è stato identificato come "una pluralità in interazione che determina un'emergenza psicologica e un'emergenza sistemica"; il gruppo di lavoro viene invece identificato come un soggetto sociale che tende all'integrazione dei fatti psicologici e sistemici (l'interazione del gruppo è sostituita dall'integrazione del gruppo di lavoro). L'integrazione porta a formare un'unità che, mantenendo le differenze tra i suoi componenti, trae dalla loro valorizzazione i suoi caratteri distintivi e la sua identità. Il passaggio dall'interazione all'integrazione avviene attraverso la fase dell'interdipendenza. In questo senso anche il lavoro di gruppo assume una connotazione più articolata e distinta dalla sola esecuzione del compito a favore di operazioni cognitive sofisticate, dalla capacità di cogliere la dinamica e le relazioni tra i membri del gruppo.

2. I LIVELLI DEL GRUPPO DI LAVORO

I gruppi di lavoro si sviluppano su due livelli prevalenti:

- di tipo *difensivo*, che coinvolge l'inconscio;
- di tipo *funzionale-organizzativo*, che prevede la parte razionale e conscia delle persone appartenenti a un gruppo.

Livello difensivo

Come è noto ciascun soggetto porta con sé all'interno del gruppo (come in qualsiasi altra organizzazione) il proprio mondo interno fatto di conflitti e di reazioni, perciò qualsiasi sia il gruppo (incluso quello in ambito penitenziario) e la sua dimensione, esso non è altro che l'integrazione dei vari mondi interni dei membri che lo compongono ed essendo il gruppo qualcosa di diverso della somma delle sue parti, maggiore è il processo di integrazione degli individui .

L'individuo porta con sé le sue paure e i suoi meccanismi di difesa che, nel gruppo, diventano difese collettive organizzate all'interno della cultura del gruppo.

Il gruppo, nella sua dimensione inconscia, è stato messo in analogia con il sogno oppure è stato evidenziato l'aspetto difensivo, caratterizzato dall'emergere di vissuti emotivi che accomunano e condizionano i componenti dei gruppi. L'attività di un gruppo di lavoro è ostacolata, deviata o favorita da certe attività mentali connotate da forti tendenze emotive, attività che derivano da "assunti di base" comuni a tutto il gruppo:

- "dipendenza": l'équipe si comporta come se la sua esistenza dipendesse da una forza (persona o idea) di ordine superiore ed esterna al gruppo;
- "attacco-fuga": l'équipe si comporta come se la sua esistenza dipendesse dall'attaccare o rifuggire una forte minaccia;
- "attesa": l'équipe si comporta come se esistesse solo per preservare se stesso e il suo potere in attesa che qualcuno, all'interno, risolva i problemi.

Il gruppo "per assunti di base" è caratterizzato dalla tendenza a dare risposte automatiche: prevalgono emotività, regole rigide, stereotipi; i pensieri non vengono maturati, elaborati, trattenuti nella mente degli individui, ma trascinati dalle emozioni verso l'azione. I partecipanti mostrano atteggiamenti primitivi di competizione, emotività, rivolti in varie direzioni; la convinzione generale è che la conoscenza appartenga istintivamente alle persone che ne fanno parte. Il gruppo per assunti di base viene descritto come un gruppo che ha un'organizzazione *protomentale* ed ha diverse possibilità di sviluppo.

Il livello funzionale-organizzativo

Il livello funzionale-organizzativo è caratterizzato dallo sforzo cosciente e razionale del gruppo di lavoro per la soluzione dei problemi. A questo fine la costruzione di un gruppo di lavoro deve tener conto delle seguenti variabili: obiettivo, metodo, ruoli, leadership, comunicazione, clima, sviluppo.

È utile, inoltre, ricordare alcuni concetti di riferimento:

- l'interdipendenza e, soprattutto come abbiamo già visto, l'integrazione come aspetti centrali del gruppo di lavoro;
- il conflitto all'interno del gruppo non è soltanto distruttivo, ma bisogna tener conto che un conflitto eccessivo comporta il rischio della dissoluzione del gruppo;
- nel rapporto individuo gruppo si possono ipotizzare due tendenze: la differenziazione e l'integrazione.

Rispetto al gruppo caratterizzato dagli "assunti di base", Bion ha elaborato un'altra modalità di funzionamento del gruppo, quella del "gruppo di lavoro", dove scopo principale è quello di raggiungere il compito che si è dato e di sviluppare l'attività di gruppo. Esso è caratterizzato dal contatto con la realtà, dalla capacità di collaborazione, dal controllo delle emozioni, dalla tolleranza alle frustrazioni, dall'uso del linguaggio per comunicare.

Il gruppo di lavoro non espelle idee nuove, ma ne promuove l'evoluzione; accetta le differenze legate al modo di essere degli individui o alla loro ottica professionale; tollera la dissidenza e rimane unito lavorando sulle diversità; i pensieri vengono elaborati nella mente senza che l'emozione li trasformi in azione. Non vi sono risposte predeterminate: le soluzioni si ricercano di volta in volta, avendo la capacità di tollerare le difficoltà e il tempo necessario per trovare le risposte.

È naturalmente questa modalità di funzionamento del gruppo a cui bisogna tendere per poter sviluppare un intervento che possa raggiungere l'obiettivo in modo adeguato.

3. I GRUPPI DI LAVORO NELL'ESECUZIONE PENALE

Riaffermando che un “gruppo” non è automaticamente un “gruppo di lavoro” (équipe, team, squadra, gruppo osservazione e trattamento, ecc.), si ricorda che la questione del gruppo degli operatori riguarda gli istituti penitenziari e, più recentemente, l'esecuzione penale esterna.

Nell'esecuzione della pena si sviluppano i seguenti gruppi di operatori:

- negli istituti penitenziari:
 - gruppo di osservazione e trattamento (GOT);
 - équipe;
 - consiglio disciplina allargato (ex art. 14 bis);
- nell'esecuzione penale esterna:
 - équipe.

La partecipazione dello psicologo, in modo particolare, ai diversi gruppi di lavoro comporta la condivisione di decisioni a più livelli e con diverse implicazioni etico-deontologiche, implicazioni che diventano ancor più rilevanti nel consiglio di disciplina allargato.

In questo contesto dedichiamo la nostra attenzione all'équipe e al gruppo di osservazione e trattamento in quanto parte del “livello operativo del trattamento individualizzato”, terzo livello della nuova progettualità dopo il livello della pianificazione (Direzione Istituto) e quello dell'organizzazione, gestione e del comportamento operativo (Area Educativa).

Il gruppo di osservazione e trattamento (GOT)

L'elaborazione del programma individualizzato di trattamento è effettuata dal gruppo di osservazione e trattamento, che tiene riunioni periodiche per esaminare gli sviluppi e i risultati del trattamento.

Il Gruppo di Osservazione e Trattamento è un gruppo allargato di cui fanno parte o possono essere chiamati a far parte, con il coordinamento del Direttore, tutti coloro che interagiscono con il detenuto o che collaborano al trattamento (operatori di Polizia penitenziaria, l'assistente sociale incaricata, l'esperto, l'insegnante del corso scolastico o professionale frequentato al detenuto, il volontario, il medico, il responsabile dell'impresa convenzionata, ecc.).

La composizione del gruppo è, quindi, “estremamente variabile”.

Nel gruppo avviene lo scambio di informazioni con tutti gli operatori in riferimento alla osservazione e trattamento di ciascun detenuto.

Si può dire, quindi, che il GOT è un gruppo soprattutto a rilevanza interna.

L'équipe

L'équipe è un gruppo ristretto, a rilevanza esterna e si differenzia dal GOT perché è presieduta dal Direttore dell'Istituto, la cui presenza è di grande importanza: non è un compito delegabile ad altra figura, né riconducibile ad una presa d'atto del lavoro dei membri dell'équipe.

La composizione dell'équipe, così come indicato dagli artt. 28 e 29 del Regolamento di Esecuzione, è composta dal direttore, educatore, assistente sociale (incaricata del caso), esperto, comandante.

Si tratta soltanto di figure istituzionalmente competenti alla gestione dell'esecuzione della pena e quindi a definire formalmente la sintesi o aggiornamento dell'osservazione ed una ipotesi di trattamento intra o extra murario.

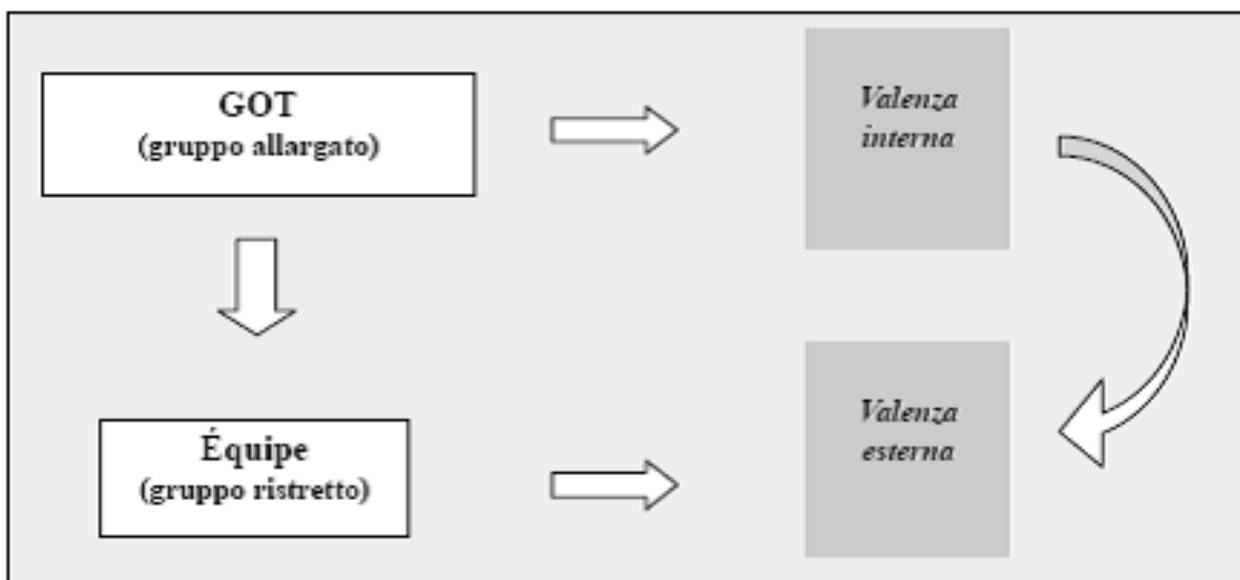
L'équipe è il momento formale in cui - posto il lavoro preliminare del GOT - si cristallizza con il contributo degli operatori (formalmente indicati dalla legge) un documento avente rilevanza esterna, una sintesi o aggiornamento, un'ipotesi di trattamento, intra o extra murario, da inviare per l'approvazione/ratifica alla competente Magistratura di Sorveglianza, o ancora la relazione contenente le notizie per la medesima Magistratura in ordine alla richiesta dei benefici.

Il funzionario giuridico pedagogico, quale segretario tecnico, è l'elemento di continuità tra i due momenti di condivisione del GOT ed équipe.

Il buon coordinamento tra équipe e GOT dovrebbe permettere all'équipe di utilizzare positivamente tutte le riflessioni, informazioni ed ipotesi frutto del lavoro di tutti gli operatori del GOT.

In una sintesi estrema si potrebbe dire che il gruppo di osservazione e trattamento discute e crea le basi affinché l'équipe possa decidere nelle migliori condizioni.

Figura 1 – Équipe e gruppo osservazione e trattamento (GOT)



A. Bruni, 2005.

Il lavoro dell'equipe nell'esecuzione penale esterna

L'importanza del lavoro di equipe e dei suoi benefici è stata sperimentata anche negli Uffici per l'Esecuzione Penale Esterna (U.E.P.E.) ed è stata introdotta la modalità di lavoro dell'équipe e della pluriprofessionalità attraverso la presenza dello psicologo.

Tale novità, oltre agli aspetti normativi che ne prevedevano la possibilità, è determinata dalla consapevolezza dei limiti tradizionali del lavoro individuale sul caso, con la conseguente ricerca di nuove metodologie come, ad esempio, il lavoro di équipe e di rete.

L'équipe nell'U.E.P.E. è composta dal Direttore (che la presiede), dell'assistente sociale e dallo psicologo; è possibile, inoltre, la partecipazione di volontari ex art. 78 O.P., operatori servizi territoriali per progetti di rete, rappresentante ente percorsi risarcitori.

A tutt'oggi il numero delle figure professionali è limitata ad assistenti sociali e psicologi; l'esperienza è ancora recente e in fase di rodaggio per quanto riguarda l'assimilazione e l'integrazione di una nuova professionalità in un servizio nato e cresciuto sulla monoprofessionalità.

Attualmente si sta assistendo ad una sorta di "bi-professionalità", dove è in corso la fase di reciproco riconoscimento e superamento dei meccanismi di difesa professionali e individuali.

4. LE FUNZIONI E GLI OBIETTIVI DEL LAVORO DI GRUPPO NEL SISTEMA PENITENZIARIO

Le funzioni dell'équipe/gruppo osservazione e trattamento si possono sintetizzare in:

- verifica dell'intervento attuato dal singolo;
- verifica dell'intervento attuato dal servizio, in termini di efficienza (adeguatezza degli strumenti rispetto agli obiettivi da raggiungere) ed efficaci (tenuta all'esterno dei risultati ottenuti);
- possibilità di mettere in circolo e, quindi, rendere più incisive singole letture specialistiche;
- possibilità di mettere alla prova le proprie ipotesi;
- incremento delle capacità revisionali nel rapporto fra condizioni attive, strategie di intervento e risorse attivabili.

Un progetto sperimentale dell'Amministrazione Penitenziaria ("Pandora") si è rivolto al rafforzamento del gruppo di lavoro e delle singole identità professionali che compongono il gruppo di osservazione e trattamento.

Il progetto voleva favorire l'acquisizione di saperi teorici per meglio definire le dinamiche interne all'équipe, di tecniche e metodologie di intervento, di capacità progettuali e di gestione.

Il progetto si è basato sulla considerazione, condivisa, che il gruppo di osservazione e trattamento ha un ruolo centrale nelle attività trattamentali degli istituti penitenziari e, soprattutto, si evidenzia che il suo funzionamento riveste una "importanza strategica nella gestione degli istituti".

In questo senso l'équipe non è solo il luogo per decisioni, programmi, ecc., che riguardano singoli aspetti della vita del detenuto e dell'istituto, ma si sviluppa come vero spazio di intervento istituzionale e quindi effettivo "trattamento penitenziario".

Solo in questo senso, mi sembra, che l'équipe possa svolgere il suo ruolo trattamentale: se il trattamento è costituito da molti "elementi" l'équipe/GOT deve occuparsi della globalità dell'intervento.

Il progetto introduce la tematica della supervisione individuale e di gruppo per far sì che possa divenire un utile strumento di riflessione sui ruoli, sull'attività di gruppo, sui metodi di lavoro, sulle relazioni interprofessionali in modo da accrescere consapevolezza e potenzialità operative.

La supervisione, quindi, non solo come momento di supporto ed aiuto specifico, ma anche come strumento di formazione permanente in quanto stimolo continuo al confronto con i propri

compiti ed i propri modi di operare. Tutto ciò al fine di supportare gli operatori nella gestione degli interventi e promuovere esperienze di autoformazione ed autovalutazione.

La presenza di molteplici figure professionali e, soprattutto, le diversificate esigenze dell'istituzione penitenziaria e dei detenuti, obbligano alla interazione tra molti soggetti, alla creazione di una rete di relazioni.

Da una ricerca svolta all'interno dello stesso progetto, attraverso un questionario somministrato a 1.339 operatori, è emerso un profilo molto problematico del Gruppo Osservazione e Trattamento, per quanto riguarda:

- la definizione dei suoi compiti istituzionali;
- la sua composizione (nella realtà è incerta e variabile): nel 34,4% dei casi il GOT è composto da 5 figure professionali (direttore, responsabile polizia penitenziaria, assistente sociale, educatore, psicologo); nel 29,9% dei casi la composizione del GOT si allarga anche a medici e psichiatri e nel 7,6% vi partecipano anche altre figure come cappellani, insegnanti e volontari; mentre nel 28,2% la composizione è più ristretta e riguarda 3-4 componenti;
- la sua collocazione come centro decisionale e progettuale: il GOT è stato definito spesso come realtà virtuale, formale, finalizzata prevalentemente all'osservazione della personalità dei detenuti; in alcuni casi il GOT viene descritto come lo spazio per un possibile rilancio e riorganizzazione dell'attività trattamentale.

Altri aspetti interessanti sono emersi anche dagli incontri con le équipes che hanno partecipato al progetto. Sono state indagate quattro aree di criticità (personale, relazioni nell'équipe, intervento e competenze professionali, formazione) suddivisi in sottocategorie.

Dall'indagine sono emersi i seguenti elementi di criticità in diverse aree del sistema penitenziario, ovvero:

Criticità nell'area personale

- *la consapevolezza delle proprie attitudini relazionali nel lavoro*: routine che non concede spazi di riflessione; rigidità dei punti di vista nelle équipes; fatica nel confronto con gli altri; scarso interesse per i punti di vista degli altri componenti dell'équipe;
- *le ricadute sul vissuto personale delle problematiche operative*: scarse opportunità per migliorare il lavoro; dispersione energie; distacco e senso di impotenza rispetto ai detenuti.
- *il senso di efficacia personale*: impotenza, supplire alle carenze organizzative; esaurimento delle risorse personali; non riconoscimento nella propria professione; autostima messa fortemente alla prova

Criticità nell'area équipe

- *la collaborazione e conflitti nell'équipe*: presenza di dinamiche che ostacolano l'efficacia del lavoro di gruppo; mancanza di sintonia e stima reciproca; conflitti personali consolidati, scarsa disponibilità a modificare i propri atteggiamenti; il conflitto non viene visto come una risorsa;
- *la comunicazione interpersonale nell'équipe*: dialogo poco spontaneo, difficoltà nell'abbandonare vecchi schemi di ragionamento; mancanza di un linguaggio comune; mancanza di un metodo comune di analisi delle situazioni; poca profondità nella analisi e scarso coinvolgimento di tutti i componenti;

- *la definizione delle competenze e dei ruoli istituzionali*: scarsa definizione e a volte ambigui; esercizio troppo rigido dei ruoli; sovrapposizione di competenze; difficoltà nel trovare un oggetto comune di lavoro.

Criticità nell'area dell'intervento e delle competenze professionali

- *l'efficacia e incisività dell'intervento psico-socio-educativo*: mancanza di tempo e di opportunità; difficoltà nel conciliare i diversi pareri; mancanza di metodi di valutazione; scarsa efficacia nella collaborazione con i servizi esterni;
- *la capacità di progettare in gruppo*: mancanza di coordinamento; assenza di metodo per la progettazione; difficoltà nel far emergere idee nuove; incapacità nell'elaborare progetti di rete;
- *l'opportunità di migliorare le competenze e le attitudini professionali*: scarsa sinergia; alcune figure non si coinvolgono nel lavoro, altre cercano la supremazia nel gruppo; scarsa comprensione delle differenze per ridefinire le competenze di ciascuna figura; mancata valorizzazione da parte del gruppo delle competenze e attitudini dei singoli operatori.

5. IL GRUPPO E LE EMOZIONI

Onnipotenza – impotenza

Il vissuto del gruppo degli operatori penitenziari oscilla continuamente tra onnipotenza quando il gruppo verrà idealizzato e quando si manifesteranno cambiamenti evidenti nella condotta del soggetto; impotenza quando verrà svalutato e quando non si manifesteranno cambiamenti e, soprattutto, ricadute in comportamenti devianti (soprattutto durante i permessi).

Il sentimento di impotenza viene amplificato dalla più o meno aperta svalutazione da parte dall'istituzione penitenziaria stessa che spesso non valuta con attenzione il lavoro degli operatori.

Tale oscillazione sarà caratterizzata da una dimensione simile alla sindrome maniaco depressiva “ma non identica” ad essa: l'onnipotenza, la fase maniacale, sarà caratterizzata da momenti di presenza, di attivismo e di ottimismo; l'impotenza, la fase depressiva, sarà invece caratterizzata da assenza, atteggiamenti di routine e da pessimismo.

Rispetto all'onnipotenza del gruppo degli operatori va ricordato che è continuamente rafforzata dalla condizione della privazione della libertà detenzione che rimanda ad una oggettiva posizione dotata di un potere molto elevato.

Quando al vissuto soggettivo del gruppo degli operatori si aggiungono le difficoltà nella struttura organizzativa del lavoro, quando si sviluppa uno scarto troppo alto tra il livello del dichiarato e del presunto da una parte e dell'effettivo e dell'auspicabile dall'altra si rischia, tra onnipotenza e impotenza, il cortocircuito, la “burn-out syndrome” del gruppo degli operatori.

Si sviluppa così un processo in cui il gruppo, precedentemente impegnato, si disimpegna dal proprio lavoro in risposta allo stress e alla tensione sperimentata sul lavoro, con una sorta di ritiro psicologico.

La mancanza di una domanda effettiva di cambiamento, le difficoltà proprie del trattamento e i frequenti insuccessi sono gli elementi che rendono molto frequente la “burn-out syndrome” tra i gruppi degli operatori che si occupano di detenuti.

Controtransfert del gruppo

Anche se il trattamento penitenziario non è una cura psicoanalitica si può ugualmente cercare di parlare delle relazioni emotive tra gli operatori (anche del gruppo) e i detenuti in termini di transfert e controtransfert.

A questo proposito ci sembra utile ricordare alcune considerazioni di Freud sugli istituti psichiatrici che sono state utilizzate per l'analisi delle istituzioni terapeutiche residenziali per tossicodipendenti e che si possono estendere anche al contesto penitenziario.

In uno scritto del 1912 Freud afferma che: "Non è vero che la traslazione compaia durante il trattamento psicoanalitico in modo più intenso e irrefrenabile che fuori di esso. Negli istituti psichiatrici, i cui malati non vengono trattati con l'analisi, si osservano le forme più alte e le forme più vergognose di una traslazione che giunge all'asservimento".

La questione dell'"asservimento" ci sembra molto pertinente per analizzare le relazioni emotive all'interno del contesto penitenziario. Freud sostiene, inoltre, che dal punto di vista della guarigione è del tutto indifferente che il malato superi nell'istituto questa o quella angoscia o inibizione; ciò che conta è che se ne liberi anche nella realtà della sua vita.

In realtà troppo spesso alcuni cambiamenti emergono nell'istituto penitenziario, ma non reggono al confronto con il mondo esterno.

Se il transfert del detenuto obbedisce, in qualche modo, alla legge del tutto o niente forse si può dire che anche il controtransfert degli operatori rispetta lo stesso imperativo: si chiede devozione assoluta o l'abbandono della relazione terapeutica/educativa.

I comportamenti che potrà assumere il detenuto permetteranno con una certa facilità al terapeuta di proiettare qualcosa di se stesso come spesso avviene con i tossicomani: "E' il caso di attendersi un appello molto forte che sollecita il controtransfert sia nel senso dell'impazienza aggressiva sia quello dell'onnipotenza riparatrice. La prima direzione incolla il terapeuta nella posizione del genitore impotente, la seconda lo blocca in quella di una madre fallica benevola, che offre il seno buono e seduce indirizzandolo a sé l'investimento di addiction. Mi sembra che non sia possibile evitare tali controtransfert nei riguardi di un funzionamento negatore come quello del tossicomane che mette in causa la possibilità stessa di una identificazione del terapeuta con il suo processo. E' a tale livello che l'esperto si vede attaccato e distrutto o forzato a diventare onnipotente. L'accettazione del rapporto transferenziale e controtransferenziale esige allora, una volta o l'altra, il senso della accettazione del fallimento del lavoro propriamente psicoterapeutico. Il che implica il riconoscimento della fondatezza del sospetto del tossicomane nei confronti delle intenzioni curative e il ricorso ad una pratica molto "semplice" di ammissione della realtà delle situazioni e dei ruoli concreti negli scambi verbali. Ma non senza che prima ci sia stata illusione terapeutica. Illusione e disillusione qui vanno insieme e sono successivamente necessarie per il risultato positivo".

In altri momenti il detenuto cerca di dominare in modo sadico ed onnipotente l'operatore. Per questo egli si serve di provocazioni e spesso riesce a scatenare atteggiamenti aggressivi dell'operatore e, se quest'ultimo non ne capisce il vero movente e non analizza sufficientemente il proprio controtransfert, le conseguenze potranno essere gravi per lo stesso svolgimento del trattamento e di tutte le decisioni conseguenti a permessi o altri benefici che incidono sulla libertà stessa dell'utente.

L'odio, come sostiene Winnicott, è una reazione "oggettiva" nei confronti del paziente: "Qualunque sia il suo amore per i pazienti, egli non può impedirsi di odiarli o temerli, e più se ne rende conto meno lascerà che l'odio e il timore determinino ciò che fa ai suoi pazienti".

Tale dinamica, se si presenta in contesti più ortodossi come la psicoterapia, va sicuramente rintracciata anche in quanto avviene negli istituti penitenziari.

6. GLI STILI DI LEADERSHIP

È del tutto evidente che in ambito penitenziario la leadership della direzione è di tipo istituzionale rafforzata da un forte impianto normativo.

Nel nostro caso si tratta, quindi, di un leader di tipo “istituzionale” nel senso che è stato scelto dall’amministrazione e non di un leader “funzionale” che invece è il risultato di una negoziazione.

Nel rapporto tra leadership e gruppo bisogna tener conto della influenza reciproca che i due attori sociali si trasmettono l'un l'altro divenendo l'uno la forza dell'altro. Gli aspetti regressivi dell’organizzazione possono costituire un ostacolo alla strutturazione di una buona leadership, ma anche le variabili relative alla personalità e alle di capacità professionali del leader hanno un peso determinante.

Sicuramente in ambito penitenziario, rispetto ad altri contesti istituzionali, si può osservare una forte elevazione delle difficoltà dell’organizzazione e allo stesso tempo una più forte incidenza degli aspetti soggettivi.

Come noto, nonostante le leggi e i regolamenti che potrebbero far pensare ad un funzionamento standardizzato degli istituti penitenziari sul territorio, in realtà ogni istituto è spesso un “regno” a se stante in base allo stile di leadership e di interpretazione, ovviamente legittima, di norme, circolari e regolamenti.

I problemi legati alla leadership in una istituzione penitenziaria e, in particolare nel modo di condurre il gruppo degli operatori, a nostro avviso, possono essere simili a quelli osservati in campo psichiatrico.

Si tratto solo di una proposta di lavoro e di verificare eventuali corrispondenze tra stili di leadership in due istituzioni totali, ricordando ancora una volta che questi stili dipendendo sicuramente anche dalle caratteristiche individuali e non solo dall’istituzione in cui si lavora.

In uno studio sulla leadership e la risoluzione di problemi nell’organizzazione psichiatrica gli stili ed alcune caratteristiche specifiche sono state schematizzate nel seguente modo:

- **stile narcisistico:** direzioni ambiziose e sofisticate che si articolano in:
 - “grandioso”: eccessiva centratura su di sé, intolleranza alle critiche, bisogno di monopolizzare l’attenzione, incapacità di delegare, tutti elementi che possono portare al collasso del lavoro di équipe;
 - “sadico”: la forza e l’aggressività non sublimata vengono utilizzate per proprie spinte personali;
 - “opportunistico”: cerca di tenersi al di fuori dei conflitti, essere amico di tutti ma ciò crea ostacoli nell’esecuzione dei compiti.

Nello stile narcisistico si tende ad avere attorno collaboratori compiacenti oppure si può impedire la maturazione dei collaboratori.

- **stile distante:** parte dall’idea che normali interazioni sociali possano complicare la propria leadership; la timidezza impedisce l’interazione, un eccessivo distacco schizoide impedisce una proficua interazione professionale;

- **stile ossessivo-compulsivo**: stretta aderenza alle regole e al dominio, cioè ad una burocrazia;
- **stile paranoico**: scarsa fiducia nei collaboratori, critiche costruttive possono essere interpretate come un minaccia; in un équipe che funziona in modo adeguato la fiducia è un elemento molto importante;
- **stile legato a scarsa esperienza**: la frustrazione dei bisogni di dipendenza e la ferita creata dal divario generazionale possono condurre ad una regressione dell'organizzazione;
- **stile "debole"**: troppo passivo, atteggiamento negativo, tendenza a scoraggiarsi.

Ognuno potrà trovare lo stile o intreccio di stili vicino alla propria esperienza oppure se ne potranno aggiungere altri.

7. LA CAPACITÀ DI LAVORARE IN ÈQUIPE: INTEGRAZIONE E TRASVERSALITÀ

Per quanto riguarda la capacità di lavorare in équipe E. Jaques sosteneva: *“La capacità di lavorare dipende dalla coerenza dell'inconscio, dall'integrazione e dalla forza dell'Io nonché dalla sua capacità (di fronte all'ansia e all'incertezza) di sostenere le proprie funzioni, di mantenere il principio di realtà, di sforzarsi a rendere conscio l'inconscio”*.

Probabilmente è un'angolazione “troppo psicologica” per il contesto penitenziario?

A volte si ha l'impressione che l'istituzione penitenziaria, in modo speculare alla personalità del delinquente, tenda ad agire e non a riflettere, sviluppando una sorta di un funzionamento “antipsicologico”.

Per quanto riguarda la capacità di lavorare in gruppo, come già detto, è sempre in interdipendenza con altri ruoli e funzioni specialistiche.

Mettere insieme diversi punti di vista, sensibilità, esperienze non è la somma, ma la moltiplicazione di punti di vista, che determina una allargata capacità di intervento.

L'interdipendenza e, soprattutto, l'integrazione arricchiscono e non limitano il singolo.

Si tratta della scelta di un metodo che consente letture pluriprofessionali e la possibilità di sottoporre costantemente a verifica e monitoraggio il risultato del proprio lavoro attraverso il confronto e il contraddittorio costruttivo con altre visioni del problema, con altre metodologie di lavoro, con la possibilità di assumere non solo la prospettiva dell'altro ma quella prospettiva nuova che emerge dall'incontro e dall'integrazione delle diverse professionalità.

Affinché tali funzioni possano essere attivate è necessario tener conto delle regole di base dell'interprofessionalità:

- rispetto reciproco e valorizzazione delle diversità di ruolo, di conoscenza, di metodo;
- esplicitazione di tali diversità per la costruzione di codici e linguaggi condivisi (interrogarsi per rendersi reciprocamente accessibili);
- capacità di assumere i panni, competenze, vincoli e risorse connessi al ruolo dell'altro, come disponibilità a utilizzare le informazioni e le opinioni provenienti da altre visioni professionali.

In linea generale si può dire, però, che esiste il tentativo dell'équipe/GOT di sviluppare un trattamento penitenziario che rischia, a volte, di essere un atto dovuto, ma non pensato sulle esigenze del detenuto.

Un trattamento penitenziario che non sempre contiene al proprio interno strategie e trattamenti pedagogici e tanto meno psicologici.

L'équipe/GOT nella sua funzione organizzativa non costituisce di per sé un gruppo di lavoro, ma solo un tentativo di promuoverlo, ma spesso rimane solo un gruppo, un insieme di persone senza diventare un gruppo di lavoro con un compito preciso.

Le variabili soggettive, la buona volontà, seppur importanti, non possono essere aspetti sufficienti.

L'équipe penitenziaria, ancor più che in altri contesti, si trova a dover fare i conti con molteplici individualità, non spontaneamente raggruppate, spesso in aperta conflittualità che non "elaborano" tali aspetti come componenti del gruppo di lavoro, ma solo come anomalie e reciproca tolleranza burocratica.

Tali condizioni non permettono di raggiungere sempre un grado accettabile di fiducia interna al gruppo e di omogeneità.

Si rischia che il gruppo in ambito penitenziario rimanga ad un livello intermedio tra "un gruppo per assunti di base" ed "un gruppo di lavoro".

Come abbiamo già detto, si rischia un trattamento virtuale, simulato, solo per esigenze burocratiche, l'importante che le cose siano state fatte, dette e scritte: ciò quietava la coscienza, mette al riparo da future responsabilità (o meglio inadempienze burocratiche).

L'équipe/GOT ha senso se non rimane solo luogo di analisi del caso - come normalmente succede e che spesso rende inoffensivo e poco efficace l'intervento - ma strumento di gestione dell'istituto/contesto istituzionale che, senza derogare ai compiti di sicurezza, può spingere fino ai confini tollerabili le ipotesi di intervento.

Si tratta di entrare in una reale e non solo formale interdipendenza tra i diversi soggetti e dare un senso all'équipe/GOT come vero e proprio "gruppo di lavoro specializzato".

L'équipe è veramente il luogo del lavoro im-possibile, il luogo dove bisogna continuamente:

- avere un quadro di riferimento sufficientemente chiaro e che renda il lavoro dell'équipe non un fatto accessorio, un gioco di osservazione e trattamento, uno spazio di parola vuota, ma l'effettivo strumento della gestione di una istituzione penitenziaria (con ruoli e funzioni certamente diverse, ma in una cornice comune);
- garantire una sorta di analisi psico-sociale dell'istituzione per evitare gravi distorsioni psico-sociopatologiche;
- tenere in equilibrio le "convergenze parallele" (sicurezza e trattamento) ;
- mediare tra diversi punti di vista professionali per una efficace ed efficiente strategia di intervento.

Trasversalità

Nello studio dei modelli di organizzazione e comunicazione sono stati messi in evidenza due aspetti prevalenti: la verticalità e l'orizzontalità.

La verticalità corrisponde alla forma piramidale della scala gerarchica (superiore e inferiore) dell'organigramma; l'orizzontalità riguarda la rete delle comunicazioni.

Quando in gruppo esistono solo queste due dimensioni si tratta di un gruppo "assoggettato".

La trasversalità rappresenta la modalità di opposizione alla sottomissione determinata dalla verticalità e dall'orizzontalità.

La trasversalità favorisce la comunicazione tra i diversi livelli e in tutte le direzioni; permette al gruppo di sfuggire all'assoggettamento; permette la consapevolezza rispetto alla sua potenziale autonomia e ai limiti del suo narcisismo.

Nel nostro caso ci sembra, quindi, necessario ricercare un funzionamento dell'équipe/GOT che tenda alla trasversalità e, soprattutto, all'incrocio tra la "verticalità (rispetto della gerarchia), la "orizzontalità" (scambi tra operatori) e la "trasversalità" del gruppo: in questo modo si può individuare il punto di coerenza e di equilibrio tra diversi livelli.

Fuori da queste coordinate si rischia di perdere l'integrazione, l'interdipendenza, lo scambio e l'utilità del lavoro: si può far funzionare "formalmente" il gruppo, ma non raggiungere l'obiettivo dichiarato (o meglio raggiungere solo il non detto, il non dichiarato).

Multiprofessionalità e multirisposte

Come abbiamo visto, l'équipe/GOT può essere composta da molte e diverse figure professionali, diverse per funzioni, ruoli, formazione e motivazione al lavoro.

La multiprofessionalità è, ovviamente, una caratteristica dell'équipe/GOT; "tale diversità di ruoli, funzioni e livelli di intervento. Richiede un'operatività ispirata al rispetto reciproco e alla valorizzazione delle molteplicità di metodo nella lettura degli eventi, oggetto di osservazione. Questo peculiare tipo di "appropriazione" dell'operato di ciascuno è, quindi, strettamente connesso alla possibilità di un processo comunicativo che nasce dall'esplicitazione delle specificità professionali per arrivare a costruire un linguaggio di condivisione delle informazioni provenienti da diversi punti di vista. Il senso del lavoro interprofessionale sta, infatti, nella possibilità di avvicinarsi alla comprensione del problema in esame attraverso una lettura pluri e interdisciplinare, attraverso la quale monitorare e verificare costantemente il raggiungimento degli obiettivi di intervento e l'eventuale necessità di modificarne, in parte o in tutto, le linee programmatiche.

L'intento è co-costruire una prospettiva che, più che privilegiare l'uno o l'altro approccio, nasca appunto dall'integrazione tra le diverse letture della realtà".

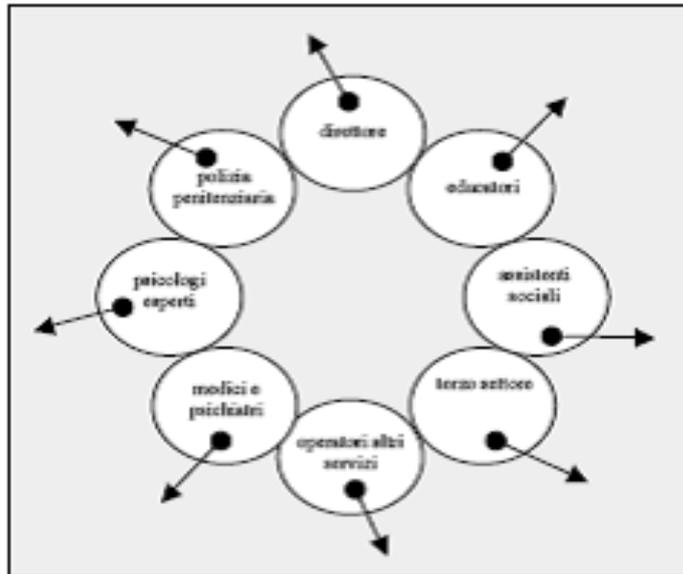
Si tratta di sviluppare specifica metodologia centrata su un approccio interprofessionale.

Le multidisciplinarietà, risorsa fondamentale, può però strutturarsi come una "modalità frammentata" (Fig. 2) o una "modalità integrata ed unitaria" del gruppo di lavoro (Fig. 3) o, più realisticamente, in forme intermedie tra queste due.

La modalità frammentata, quando si hanno obiettivi non coordinati, diverse priorità tra gli operatori, programmi indipendenti, una multi gestione del detenuto e criteri di valutazione dei risultati diversi, fornisce una "multi risposta" al detenuto e quindi rappresenta una modalità sicuramente inefficace.

Ogni operatore fornisce informazioni e indicazioni diverse, si sviluppa una deresponsabilizzazione e critica agli altri operatori, modalità che crea incertezza, confusione e scarsa credibilità del gruppo.

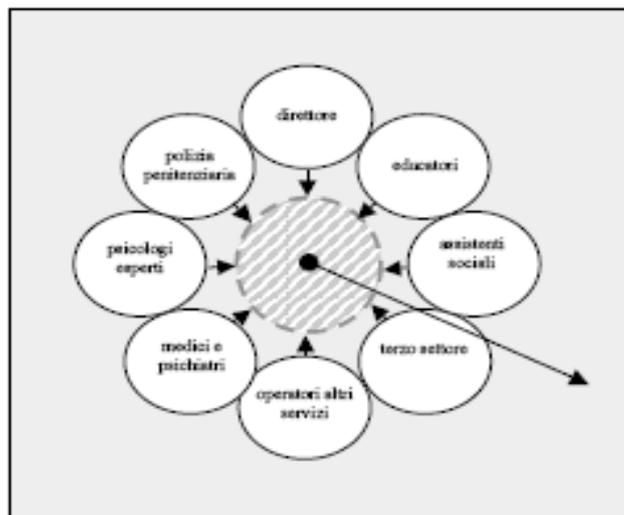
Figura 2 - Gruppi di lavoro "frammentato"



A. Bruni 2004, elaborazione su G. Sepelloni et al. 2002.

La modalità integrata ed unitaria, quando si tende ad obiettivi coordinati, condivisione delle priorità tra gli operatori, programmi coordinati, una gestione unitaria del detenuto e criteri di valutazione dei risultati univoci, fornisce una “risposta unitaria” al detenuto e quindi rappresenta una modalità più efficace che, al di là del contenuto della risposta, può sviluppare una relazione meno incerta e confusa con il detenuto.

Figura 3 - Gruppi di lavoro “integrato”



A. Bruni 2004, elaborazione su G. Sepelloni et al. 2002.

8. ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

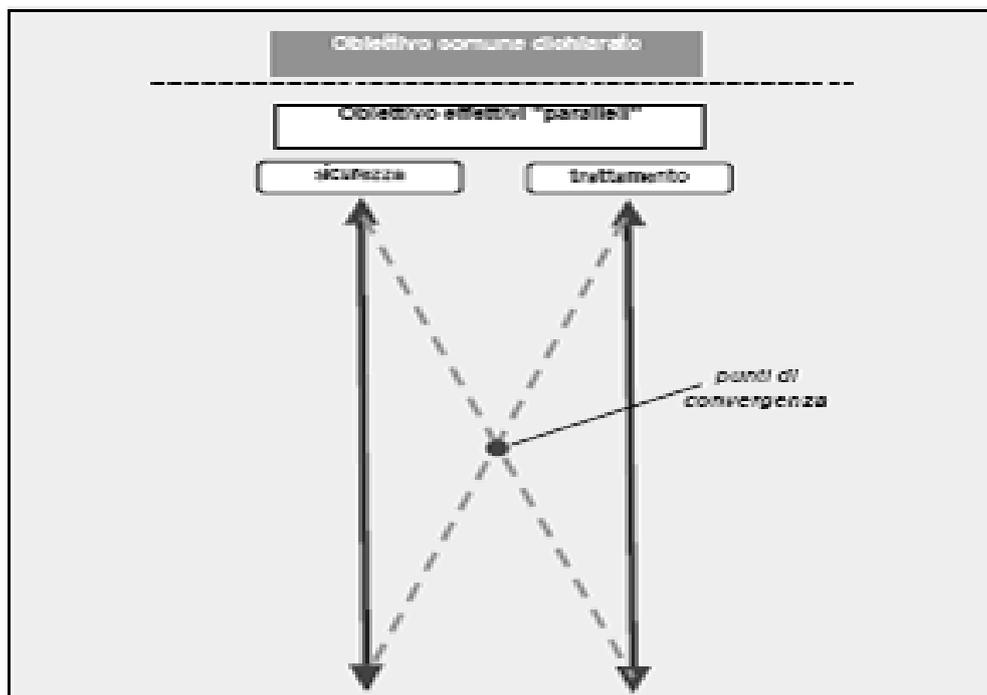
In fase conclusiva possiamo schematizzare i nodi problematici relativi all'equipe/GOT in:

- “strutturali”: l’istituzione penitenziaria non è pensata ed organizzata per favorire il trattamento e per un’analisi delle proprie dinamiche; esistono obiettivi multipli in conflitto tra loro: conoscenza (diagnosi, osservazione, prognosi); sicurezza (custodia, disciplina, sorveglianza); rieducazione (trattamento, assistenza, riabilitazione); il detenuto è un “cliente involontario”;
- “operativi”: essere gruppo, ma non ancora gruppo di lavoro; assenza di linee operative; scarsa formazione in comune; ridotta preparazione al lavorare insieme; eccesso di gerarchia intesa solo come burocrazia e non ancora come leadership e capacità di gestire operatori con competenze diverse; poca trasversalità tra i componenti del gruppo.

Nonostante le problematiche evidenziate, l’équipe/GOT risulta essere il contenitore possibile di una azione di rilancio e di riorganizzazione dell’attività trattamentale a condizione che sia stabile e che le caratteristiche di aggregazione formale di differenti competenze ed attività sia trasformata in una effettiva condizione di lavoro di gruppo, per far sì che l’équipe sia non solo un raccoglitore di problematiche, ma anche di risorse ideative, operative ed organizzative.

È necessario rendere l’équipe/GOT lo spazio dove le” convergenze parallele” (Fig. 4), la sicurezza e il trattamento”, diventino una risorsa e non un ostacolo, pur mantenendo le loro specificità.

Figura 4 - Spazio delle “convergenze parallele”



A. Bruni, 2004.

Il rapporto tra sicurezza e trattamento dovrà diventare direttamente proporzionale: più trattamento dovrà corrispondere a più sicurezza.

Sarà, quindi, il gruppo di lavoro che permetterà lo sviluppo di “punti di convergenza” tra obiettivi che altrimenti rimarrebbero permanentemente “paralleli”.

L'équipe/GOT dovrà tentare di sviluppare progressivamente modalità d'integrazione e differenziazione in una logica condivisa per realizzare il coordinamento effettivo e continuo dei ruoli; la programmazione degli interventi legati ad obiettivi specifici; l'analisi delle dinamiche anche a livello inconscio che caratterizzano gli interventi; promuovere la formazione continua e la supervisione.

Nonostante le difficoltà, la speranza degli operatori penitenziari incoraggia questo lavoro comune nell'équipe e sull'équipe, nella consapevolezza che la scelta del contesto penitenziario pone questioni soggettive importanti e richiede la forza di sostenere la contraddizione insanabile, la "convergenza parallela" che caratterizza questo lavoro di frontiera.

BIBLIOGRAFIA

- Anzieu D., Il gruppo e l'inconscio, Borla, Roma, 1979.
- Bion W.R., Esperienze nei gruppi, Armando, Roma, 1971.
- Brunetti C., Diritto penitenziario, Amazon, Napoli, 2021.
- Brunetti C., Pedagogia penitenziaria, E.S.I., Napoli, 2005.
- Brunetti C – Sapia C., Psicologia penitenziaria, E,S.I., Napoli, 2006.
- Bruni A., Il cerchio di gesso. Contributo al discorso e alla pratica delle istituzioni comunitarie per tossicomani, Edizioni Glatad, Tolentino, 1992.
- Chazaud J., Introduzione alla terapia istituzionale, Borla, Roma, 1980.
- Concato G. - Mariotti Culla L. (a cura di), Supervisione per gli operatori penitenziari, Angeli, Milano, 2005.
- De Leo G. - Patrizi P., Psicologia giuridica, Il Mulino, Bologna, 2002.
- Giannelli P., Le problematiche del lavoro di gruppo e del gruppo di lavoro, Congresso nazionale Società Italiana di Medicina e Sanità Penitenziaria, Napoli, 2002.
- Hindhelwood R.D., Cosa accade nei gruppi. L'individuo e la comunità, Raffaello Cortina, Milano, 1987.
- Pajardi D., Prospettive e criticità della formazione e della identità professionale degli psicologi penitenziari, Convegno Psicologia Penitenziaria, Ancona, 2002.
- Pojaghi, B., Il gruppo come strumento di formazione complessa. Il farsi e disfarsi delle idee, Franco Angeli, Milano, 2001.
- Quadrio A. - De Leo G., Manuale di psicologia giuridica., Led, Milano, 1995.
- Quaglino G.P. - Casagrande S. - Castellano A., Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo, Cortina, Milano, 1992.
- Serpelloni G. - Simeoni E.- Aldegheri F., Team working, comportamento organizzativo e multidisciplinarietà, in Serpelloni G. - Simeoni E. - Rampazzo L. (a cura di), Quality management, La Grafica, Verona, 2002.