

La polizia penitenziaria tra sovraffollamento carcerario e burnout: il dibattito interno

Marco Baudino*

Riassunto

Nel presente articolo viene affrontato il problema della gestione operativa e professionale della Polizia Penitenziaria alla luce della situazione precaria del sistema carcerario italiano odierno.

Vengono analizzati alcuni fattori quali il sovraffollamento carcerario, con una disamina dei dati più recenti; la carenza di organico penitenziario che costringe gli operatori ad adottare strategie temporanee; le patologie organizzative di un sistema chiuso nei confronti della società ed il burnout individuale ed organizzativo, con particolare attenzione alla problematica del suicidio all'interno del corpo della Polizia Penitenziaria.

L'articolo si conclude con la ricerca di articoli presenti nella rivista elettronica ufficiale della Polizia Penitenziaria "Le Due Città", in merito alle problematiche enunciate, dei quali è stata effettuata un'analisi qualitativa al fine di comprendere il dibattito istituzionale interno all'Amministrazione sulle problematiche del sovraffollamento, del burnout e del suicidio.

Résumé

L'auteur aborde le problème de la gestion opérationnelle et professionnelle de la Police Pénitentiaire italienne sur la base de la précarité actuelle du système carcéral italien.

Il analyse certains facteurs comme la surpopulation carcérale (examen de données récentes) ; la pénurie de personnel ; les pathologies en matière d'organisation d'un système fermé ; l'épuisement professionnel individuel et organisationnel, en accordant une attention particulière aux cas de suicide parmi les policiers pénitentiaires.

En conclusion, l'auteur examine quelques articles parus dans la revue électronique officielle de la Police Pénitentiaire Italienne (« *Le Due Città* » - « Les deux cités ») afin de comprendre le débat institutionnel sur les problèmes de surpopulation, d'épuisement professionnel et de suicide dans l'administration pénitentiaire.

Abstract

This article tackles the problem of operational and professional management of Italian Prison Police Corps starting from the present precarious situation of the Italian prison system.

It analyses some factors such as prison overcrowding (with an examination of recent data); the shortage of prison staff; the organisational pathologies of a closed system; the individual and organisational burnout, paying particular attention to the issue of suicide within the Prison Police corps.

The article ends with a review of some articles published in the official electronic journal of the Italian Prison Police ("*Le Due Città*" – "The Two Cities") in order to understand the institutional debate over the problems of overcrowding, burnout, and suicide within the penitentiary administration.

* Psicologo, agente scelto della Polizia di Stato.

1. La relazione tra guardia e detenuto: aspetti normativi, psicologici e sociali, la guardia come operatore penitenziario.

La natura dei rapporti tra detenuto e guardia carceraria si è notevolmente modificata nel corso degli ultimi vent'anni, in particolare con l'introduzione della Legge n. 395/1990, che scioglieva il Corpo degli Agenti di Custodia istituendo il "Corpo di Polizia Penitenziaria".

La medesima legge ha quindi determinato differenti compiti istituzionali degli appartenenti alla Polizia Penitenziaria, tra i quali figurano altresì il servizio di pubblico soccorso e la partecipazione all'osservazione ed al trattamento rieducativo¹.

Lo stesso Foucault sottolineava la partecipazione della guardia, assieme al cappellano ed all'istruttore al trattamento del detenuto, fornendo delle osservazioni².

La percezione di sé delle guardie è pertanto divenuta dicotomica: il sorvegliante e l'educatore con approcci comportamentali diversi, siano essi repressivi, oppure volti alla comprensione dei vissuti³.

Il guardiano è oggi una figura ibrida, distolto dalla materialità della pena, ha assunto quelle connotazioni di confidente fondamentali per il detenuto, le quali sono racchiuse nello stesso motto della Polizia Penitenziaria ("*Despondere spem munus nostrum*", ovvero "garantire la speranza è il nostro compito"), in altre parole una nuova visione del carcerato, portatore di istanze

fisiche e psichiche, del quale si è recuperata la parte umana, e riumanizzandolo si sono moltiplicate le responsabilità per lo staff, non più mero esecutore della volontà giudiziaria, ma testimone di un percorso umano⁴.

Questa rinnovata formula prevede due approcci lavorativi, repressivo e riabilitativo e genera conflitto nell'operatore. L'agente di Polizia Penitenziaria è soggetto a due tipi di mansioni: il mantenimento dell'ordine e della sicurezza in carcere e la presa in carico morale ed emotiva del prigioniero durante la detenzione, in forme che vanno spesso ben oltre la sfera della propria consapevolezza, spesso soffrendo di carenze nella preparazione all'impatto emotivo e l'incapacità di prendere le distanze da una forma mentis di stampo militare che legge la realtà su basi dicotomiche del tipo bene/male, positivo/negativo. Se poi si valuta l'assenza di riconoscimenti da parte dei superiori e delle autorità, la superficialità delle direttive dirigenziali, la rigidità della struttura di comando, si può intuire come l'operatore sperimenti la privazione del sostegno e dell'appoggio della stessa istituzione⁵.

Dal punto di vista giuridico ed operativo il potere di chi sorveglia non è più assoluto, ma relativo, e si fonda ora sulla negoziazione dei ruoli tra detenuto e guardia, creando una vera e propria crisi di legittimazione del personale penitenziario che ha dovuto modificare il proprio comportamento tenendo conto del fatto che il regolamento è oggi soggetto a certa discrezionalità e le procedure sono sempre più

¹ D'Andria P., Quattrone P., *L'ordinamento del Corpo di Polizia Penitenziaria*, Laurus Robuffo, Roma, 2003, p. 16.

² Foucault M., *Sorvegliare e Punire*, Einaudi, Torino, 1993, p. 86.

³ *Ibidem*, p.70.

⁴ Goffman E., *Asylums. Le istituzioni totali: i meccanismi dell'esclusione e della violenza*, Einaudi, Torino, 2010, p.102 e ss.

⁵ Salvadorini R., "Dall'altro lato delle sbarre", in *Mente & Cervello*, n. 61, gennaio 2010, p. 39 e ss.

trasparenti, gran parte del lavoro è divenuto burocratico, ed inoltre si sono recepite sia la Convenzione sui Diritti Umani, sia le garanzie costituzionali riservate al detenuto, il quale ne è a piena conoscenza.

2. Sovraffollamento carcerario e problemi di organico nella Polizia Penitenziaria.

In data 8 gennaio 2013 è stata emessa, dalla Corte per i Diritti Umani del Consiglio d'Europa, una condanna per il sovraffollamento delle carceri in Italia. Secondo la sentenza, pubblicata a Strasburgo, infatti: "l'Italia ha un anno di tempo per decidere misure di compensazione per quei cittadini «vittime del sovraffollamento nelle prigioni italiane»", che la Corte definisce "strutturale e sistemico"⁶.

Risulterebbe violato l'art. 3 della Convenzione Europea sui Diritti dell'Uomo, che proibisce la tortura e il trattamento inumano. La Corte Europea cita i problemi strutturali ben conosciuti a livello nazionale e chiede alle autorità di provvedere, entro un anno, ad emanare misure che risolvano le violazioni della Convenzione relative al sovraffollamento delle carceri (sono state denunciate situazioni limite di celle da 9 mq che ospitano tre persone, per un totale di 3 mq ciascuno in assenza di acqua calda, con illuminazione inadeguata)⁷.

Sin dagli anni '90, in linea con i sistemi di controllo penale di paesi quali Stati Uniti e Gran Bretagna, si assiste ad una crescita esponenziale della popolazione carceraria. Secondo

⁶<http://www.diritto24.ilsole24ore.com/guidaAlDiritto/p/enale/primiPiani/2013/01/carceri-corte-dei-diritti-delluomo-condanna-litalia-per-il-sovrappollamento.php>
⁷<http://www.diritto24.ilsole24ore.com/guidaAlDiritto/p/enale/primiPiani/2013/01/carceri-corte-dei-diritti-delluomo-condanna-litalia-per-il-sovrappollamento.php>

l'Associazione Antigone il sovraffollamento è già presente nel 2001, con il rapporto tra capienza tollerata ed effettiva di 43.000 posti a fronte di 55.000 detenuti⁸.

Con l'emanazione delle cosiddette "leggi riempircarcere", la Bossi-Fini sull'immigrazione e la Fini-Giovanardi sulle droghe, si è avuto un rapido ricollocamento in carcere di 10.000 unità annue fino ai quasi 64.971 detenuti alla fine del 2009. Sempre secondo Associazione Antigone, che segue le stime ufficiali, il sovraffollamento carcerario medio nazionale è del 150%, con una presenza di 66.568 contro una capienza tollerabile di 45.849 persone⁹.

La maggior parte dei detenuti potrebbe in realtà usufruire di pene alternative alla detenzione, poiché in esecuzione di pene minori, di norma inferiori ai 3 anni; tenuto conto del fatto che a livello nazionale il 22,3% dei detenuti entrati dalla libertà permane in carcere fino a 3 giorni, questi provvedimenti, sembrano, a tutt'oggi, tra i più validi per evitare un congestionamento delle strutture già sovraffollate¹⁰.

Il sovraffollamento è quindi il fattore principale che scatena una serie di fenomeni che, a caduta libera, investono tutti coloro che vivono il carcere in prima persona, non solo il detenuto, ma anche gli operatori socio-sanitari ed a maggior ragione la Polizia Penitenziaria.

Il Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria, al 30 settembre 2012, segnala un

⁸ Vianello F., *Il Carcere. Sociologia del penitenziario*, Carocci, Roma, 2012, p. 57 e ss.

⁹ Associazione Antigone, *Le prigioni malate. VIII rapporto nazionale sulle condizioni di detenzione*, Edizioni Dell'Asino, Roma, 2011, pp. 1-20.

¹⁰ Sbraccia A., Vianello F., "Tensioni e transizioni: uno sguardo sul sistema penitenziario del Veneto", *Associazione Antigone (a cura di), Settimo rapporto sulle condizioni di detenzione in Italia*", 2010, p. 5.

sotto organico a livello nazionale di circa 10.000 unità, distribuito sulle diverse qualifiche interne, tenuto conto che il numero di agenti previsti è ovviamente formulato in base al numero di detenuti presenti¹¹.

3. Fattori psicologico relazionali: patologie individuali ed organizzative.

L'Amministrazione Penitenziaria, considerata come organizzazione, può soffrire di alcune patologie strutturali e di funzionamento a livello psicologico, individuale, sociale e di gruppo. Esse sono principalmente la sindrome del burnout, i processi di istituzionalizzazione e la sindrome di prigionizzazione, a carico di detenuti ed operatori penitenziari, a causa della condivisione di spazi ristretti, nonché i processi di alienazione individuale derivati dalla routine mansionale.

3.1. Sindrome del burnout.

Il *burnout* è una sindrome comportamentale disfunzionale che si delinea quando un individuo inserito in un'organizzazione risponde a stimoli ambientali in maniera abnorme, creando disagio psicologico individuale ed organizzativo. Per *burnout* si intende un fenomeno multidimensionale caratterizzato da esaurimento fisico, emotivo, depersonalizzazione e bassa produttività, causato da un carico eccessivo di significato emotivo rilevante per la propria identità attribuito al lavoro¹².

Farber denomina come *deficit model* il burnout causato non dalla presenza di fattori stressanti,

quanto dall'assenza di fattori motivanti. La prigione né è un esempio, data la rigidità dei ruoli affidati ai singoli che ne determinano l'alienazione, connessa anche alla sollecitazione di richieste plurime da parte dell'ambiente, con conseguente sentimento di frammentazione ed isolamento dell'operatore¹³.

3.2. L'esaurimento emotivo.

Lo stress è un processo fisiologico di adattamento all'ambiente, con effetti positivi o negativi, a seconda della direzione e dell'intensità della reazione. Esso può mettere in discussione due aspetti organizzativi: il raggiungimento degli obiettivi e la salute psico-fisica degli operatori¹⁴.

Nel caso della Polizia Penitenziaria, gli obiettivi prefissati sono quelli del mantenimento dell'ordine e di un regime di vita sostenibile all'interno del carcere, ed assieme alla salute degli agenti sono spesso in discussione per i motivi sinora elencati.

Secondo l'approccio psico-fisiologico di Selye, si parla di effetti di *distress* quando la risposta della persona alle richieste ambientali è negativa e bisogna ricercarne i fattori-stimolo; *eustress* quando la risposta individuale è positiva e le conseguenze sono migliorative. La risposta fisiologica e psicologica allo stimolo si divide in tre fasi, l'*allarme*, la *resistenza* e l'*esaurimento*¹⁵.

Turni lavorativi pesanti in regime di lavoro straordinario, con conseguente rinuncia al riposo ed alle ferie in una situazione di carenza di organico di almeno il 30% come avviene oggi

¹¹ D.A.P. (Dipartimento Amministrazione Penitenziaria), Ufficio del Capo del Dipartimento, Sezione Statistica, *Rilevazione mensile delle strutture e dei servizi penitenziari*, situazione al 30/09/2012.

¹² De Carlo N.A., *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 57 e ss.

¹³ Farber B.A. (a cura di), *Stress and Burnout in the Human Service Profession*, Pergamon Press, New York, 1983, p. 15.

¹⁴ De Carlo N.A., *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 57 e ss.

¹⁵ *Ibidem*, p. 73.

regolarmente in ogni carcere italiano, possono portare, nel corso del tempo, ad una vera e propria alienazione del personale operante.

Per le caratteristiche del contesto carcerario è utile fare riferimento al modello di Karasek, denominato DCS, ovvero *Demand-Control-Support*, secondo cui lo stress lavorativo sarebbe il risultato dell'intersezione tra la variabile "impegno lavorativo" e "discrezionalità nell'agire" che, incrociate con il valore "basso" o "alto", danno vita a quattro situazioni tipiche. Lo *strain* più alto si verifica con livelli notevoli di impegno (alto Demand) e con minima discrezionalità nel decidere e nell'agire (basso Control), mentre i lavori passivi, pur non determinando rischi per la salute, portano all'impoverimento delle abilità lavorative¹⁶.

Un altro aspetto cruciale inerente il contesto carcerario è quello dell'ambiente fisico di lavoro con l'insieme di edifici e strutture, spesso trascurati, fatiscenti, obsoleti, con impianti di illuminazione ed aerazione non più efficienti.

Lo stress è correlato positivamente con tali condizioni e Cooper sottolinea come le condizioni fisiche possano incidere negativamente sulla concentrazione ed il rendimento dei lavoratori, secondo alcune variabili quali: rumorosità, vibrazioni, variazioni di temperatura, ventilazione, umidità, illuminazione, carenza nell'igiene ambientale, sino a determinare una vera e propria *Sindrome del Palazzo Malato (Sick Building Syndrome o SBS)*. Lo stesso autore elenca i sintomi che possono condurre ad incremento di malattie mentali correlati allo stress: tabagismo,

alcolismo, dipendenza da farmaci, umore depresso, oltre al già menzionato *burnout*¹⁷.

3.3. Le patologie strutturali di un'organizzazione.

Le istituzioni totali come la prigione devono perseguire gli scopi ufficiali e, anche se la storia ha dimostrato come siano sistemi piuttosto fallimentari, hanno altresì la necessità di proteggersi dalle patologie della loro ricerca affannosa¹⁸.

L'ossessione del controllo sui detenuti (*Panopticon*), le pressioni alle quali i guardiani sono sottoposti dalla società che intende punire e sorvegliare, il concetto di potere sul detenuto ed il sapere, avere informazioni costanti su di esso, espongono inevitabilmente la Polizia Penitenziaria, in quanto organizzazione, a modalità di funzionamento talvolta patologico¹⁹.

Secondo la teoria psicodinamica applicata alle organizzazioni da Kets de Vries e Miller, esisterebbero cinque modalità di funzionamento patologico che ne influenzano la presa di decisioni e l'attuazione delle mansioni lavorative, descritte nella tabella 1.

La natura stessa della mansione, scissa, schizofrenica, di cui abbiamo spesso parlato (vigilare e rieducare), l'ambiguità delle direttive, nell'applicazione di emanazioni ministeriali contraddittorie e spesso prive di una chiara ottica operativa. Le modalità paranoiche di chiusura nel proprio expertise mansionale, di rigido vigilante, di tutore dell'ordine, nella paura della diversità, dell'alterità. L'applicazione ossessiva del regolamento come difesa dal contatto umano e

¹⁷ *Ibidem*, p. 86.

¹⁸ Goffman E., *Asylums. Le istituzioni totali: i meccanismi dell'esclusione e della violenza*, Einaudi, Torino, 2010, p. 130 e ss.

¹⁹ *Ibidem*, p. 69.

¹⁶ *Ibidem*, p. 81.

dalla perdita di controllo che si palesano nel peggiorativo sanzionamento di comportamenti e nella restrizione delle agevolazioni concesse. Reazioni isteriche e depressive, singole o del gruppo, rischio di contagio psicologico e di pensiero di massa, perdita di individualità, rischio di agire in base ad impulsi, commettendo violazioni di diritti umani e comportamenti lesivi della dignità umana nei confronti dei detenuti. Reazioni depressive, mancanza di iniziativa, sentimenti di vuoto, perdita della fiducia nelle istituzioni, nichilismo, individuale e di gruppo sino a vero e proprio ritiro emotivo e fuga dalla realtà.

4. Prevenzione e cura del burnout e delle patologie organizzative.

Nella tabella 2 vengono presentati elementi utili per definire alcune strategie di intervento a livello individuale ed istituzionale nell'ottica del *empowerment*, come potenziamento dei fattori di resistenza e superamento dello stress.

Si è fatto riferimento non a caso a due livelli di azione: individuale ed organizzativo. L'intervento per ridurre lo stress deve avvenire a questi due livelli, concentrando l'attenzione sulle cosiddette *strategie di coping* a livello individuale e di gruppo di lavoro. Esse sono delle modalità di risposta adattative in merito alle quali è necessaria una preparazione mirata ed una modifica della stessa *forma mentis* dell'organizzazione. Tali strategie sono suddivise in due tipologie: *dirette*, tese ad eliminare le fonti di stress; *indirette*, tese a tamponare gli effetti delle situazioni stressanti²⁰.

²⁰ De Carlo N.A., *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 86.

4.1. Acquisizione di competenze psicologico-relazionali.

Foucault sosteneva che, senza un adeguato sapere sulla società e sugli individui, la polizia non può conseguire gli obiettivi che si prefigge, al di là della forza coercitiva, il guardiano è, in altre parole il magistrato della casa di reclusione²¹. Nella sfera del trattamento dei detenuti, questo sapere viene, nel corso dei decenni, in Italia, condiviso tra alcune istituzioni: la Polizia, la Chiesa e le organizzazioni attive nel sociale²². Non sempre i rapporti tra queste istituzioni sono tuttavia di piena collaborazione. Gli agenti spesso hanno la percezione della distanza relazionale con gli altri operatori. Secondo un'indagine condotta presso le carceri dell'Emilia-Romagna, le maggiori difficoltà psicologico relazionali sulle quali l'Amministrazione Penitenziaria dovrebbe calibrare gli interventi formativi²³:

- a) la sensazione di un operatore che si pone su un piano di superiorità, quasi a volere sottolineare un aspetto di appropriazione territoriale del luogo-carcere rispetto a chi ne ha piena legittimazione, l'agente
- b) il detenuto può simpatizzare con l'educatore e non con l'agente, in quanto lo percepisce come colui che "ha il potere di farli uscire"
- c) si palesa il mito dell'uomo venuto dall'esterno per risolvere una situazione per la quale si è stati incapaci con le proprie forze
- d) le organizzazioni attive socialmente in carcere possono utilizzare la Polizia Penitenziaria come capro espiatorio per proiettare

²¹ Foucault M., *Sorvegliare e Punire*, Einaudi, Torino, 1993, p. 85.

²² Palidda S., *Polizia Postmoderna. Etnografia del nuovo controllo sociale*, Feltrinelli, Milano, 2000, pp. 15-21.

²³ www.ristretti.it/interviste/incontri/agenti

dinamiche interne proprie distruttive, colpevolizzando tale istituzione ed i propri operatori.

Pertanto, le competenze relazionali organizzative che il personale deve acquisire sono le seguenti²⁴:

- principi di *ergonomia emotiva*: il sistema cognitivo individuale e quello emotivo trovano una sintesi che permette l'adattamento all'ambiente
- capacità di incentivare il lavoro di squadra la fine di favorire il clima di gruppo; incrementare il *saper essere*, ovvero la capacità in sé ed il *saper fare*, incentivare la motivazione personale non utilitaristica
- *professionalità relazionale*, che è la capacità di sentire, di essere presenti nella relazione, di saper entrare in contatto con l'interlocutore, di comprenderne le richieste, di gestire la complessità interpersonale, di negoziare i conflitti.

Un esempio della relativizzazione del potere delle guardie è che il legame umano tra detenuto e vigilante non è più come in passato legato ad episodi anomali ed isolati²⁵. Rare occasioni di fraternità dai quali il poliziotto in questo caso "deviante" doveva rientrare al più presto in ossequio ad una routine deumanizzante e stigmatizzante sono divenute oggi la prassi.

Dal punto di vista operativo si deve operare su tre livelli: interventi di selezione efficace capaci di individuare i tratti di personalità coerenti con i profili di competenza pertinenti; politiche di

gestione del personale; monitoraggio e mantenimento di una formazione continua, il tutto garantendo i "poteri classici" di polizia: potere di osservazione, raccolta di informazioni, identificazione e classificazione, potere di esercizio della forza, potere sanzionatorio, al fine di scongiurare il rischio che il guardiano utilizzi per reazione un eccesso di arbitrio nei confronti del detenuto²⁶.

4.2. Counselling, peer groups e sistemi comunicativi.

Finn, nel corso delle ricerche svolte presso carceri statunitensi sullo stress degli agenti ed ufficiali di custodia, si è concentrato su alcuni punti, al fine di sviluppare piani di intervento essenziali fondati sul *counselling* e sul *training* individuale e di gruppo. In primo luogo bisogna creare, secondo l'autore, delle squadre di intervento con un leader che sappia rilevare sia il verificarsi di "incidenti critici" nel corso del tempo, sia coloro che ad essi sono esposti all'interno dell'organico penitenziario, attivare un percorso di ascolto, con un *debriefing* finale²⁷.

Di notevole utilità sarebbe la creazione di gruppi di pari (*peer supporter*), colleghi di lavoro addestrati a rilevare gli stressors e ad intervenire in eventi critici, rinunciando alla presenza di professionalità esterne al contesto al fine di superare le resistenze all'aiuto, poiché si tratta di persone che condividono lo stesso contesto. Sempre secondo l'autore, le possibili strategie per fare fronte allo stress sono essenzialmente due²⁸:

Torino, 2010, pp. 102-119.

²⁶ Foucault M., *Sorvegliare e Punire*, Einaudi, Torino, 1993, p. 39.

²⁷ Finn P., *Addressing Correctional Officers Stress: Programs and Strategies*, National Institute of Justice, Washington DC, 2000, pp. 67-77.

²⁸ *Ibidem*.

²⁴ Soro G., Acquadro Maran D. (a cura di), *Competenze relazionali nelle organizzazioni*, Edizioni Libreria Cortina, Milano, 2008, p. 64.

²⁵ Goffman E., *Asylums. Le istituzioni totali: i meccanismi dell'esclusione e della violenza*, Einaudi,

1. intervento esterno con *counselling* da parte di professionisti accreditati: psicologi, sociologi e altre categorie
2. creazione di *peers* (pari) tra il personale con le seguenti caratteristiche: autorevolezza e siano visti come persone alle quali già informalmente si rivolgono i colleghi per problematiche in generale; siano nominati dai superiori; capacità di ascolto, di rilevare problemi, di suggerire soluzioni; abilità nel portare a termine un training specifico.

Armstrong e Griffin hanno svolto una ricerca presso alcune carceri statunitensi, comparando la presenza di stress lavorativo tra gli operatori carcerari addetti al trattamento dei detenuti e le guardie penitenziarie. Le cause percepite dello stress, escludendo la paura di subire violenza, peculiare degli agenti, risultano essere le stesse tra i due gruppi, così come i fattori di resistenza allo stress, legati peraltro a fattori individuali (la personalità), organizzativi (il tipo di organizzazione lavorativa, il supporto del gruppo), strutturali (ambiente, struttura). Il personale con più anzianità sperimenta maggiori livelli di stress, soprattutto tra gli addetti alla vigilanza. Coloro che percepiscono maggiormente il pericolo di incolumità presentano livelli di stress elevati e questo pare essere il fattore principale riscontrato nella ricerca a carico delle guardie penitenziarie. I risultati suggeriscono che le problematiche tra operatori discendono dalla condivisione dell'ambiente e che modificando l'ambiente si possono migliorare le condizioni di entrambe i gruppi di operatori²⁹.

²⁹ Armstrong G.S, Griffin M.L., "Does the job matter? Comparing correlates of stress among treatment and correctional staff in prison", in *Journal of*

Un altro campo di ricerca interessante è volto a testare gli effetti del training sugli operatori penitenziari in merito alla mansione lavorativa.

Parker ha voluto studiare gli effetti dell'esposizione di un gruppo di guardie penitenziarie in un carcere di massima sicurezza dell'Indiana ad un training di sole dieci ore sulla salute mentale e sui principi psichiatrici di base inerenti possibili situazioni lavorative. I risultati sono stati sorprendenti, poiché comparando gli episodi violenti occorsi tra detenuti e guardie nei nove mesi precedenti il training e nei nove successivi, questi erano diminuiti nel secondo caso di quasi un terzo. Il training sulla salute mentale ha quindi contribuito non solo a proteggere i detenuti dalla violenza, ma le stesse guardie dall'esserne oggetto da parte dei detenuti, in particolare coloro i quali attuano comportamenti aggressivi a causa di problemi psichiatrici o psicologici, con una nutrita presenza in qualsiasi carcere³⁰.

In uno studio del 2006 che coinvolgeva le famiglie degli operatori penitenziari, al fine di quantificare le ripercussioni familiari dello stress lavorativo, Lambert e Hogan hanno rilevato come siano fondamentali gli aspetti comunicativi ed organizzativi della sezione lavorativa di appartenenza. Gli autori hanno limitato la significatività dell'impatto sul clima familiare dell'operatore a 5 fattori: essere una guardia penitenziaria con contatto quotidiano con i detenuti; avere compiti di supervisione, che pongono spesso a contatto con il personale meno motivato e lassista; elevato grado di esposizione

CriminalJustice, n. 32, 2004, pp. 577-592.

³⁰ Parker J.F., "Impact of a Mental Health Training Course for Correctional Officers on a Special Housing Unit", *Psychiatric Services*, 2009, p. 641.

quotidiana al pericolo; iniquità organizzativa; monotonia delle mansioni e, la più importante dal punto di vista statistico, l'ambiguità di ruolo. E' inoltre emerso un fattore importante nella produzione di stress lavorativo, ovvero la mancata correlazione tra input lavorativi sotto forma di informazioni, comunicazioni, osservazioni e la formulazione di decisioni operative in termini di azioni, un nodo fondamentale del comportamento organizzativo³¹.

5. Il dialogo interno all'Amministrazione Penitenziaria: *Le Due Città*.

Il punto di vista dell'Amministrazione Penitenziaria si esprime soprattutto attraverso la rivista ufficiale del corpo, le "Due Città", presente on line dal numero di Marzo 2000 sino al numero di Dicembre 2010.

E' sufficiente accedere al sito www.leduecitta.it ed inserire una parola chiave per la ricerca di articoli che trattino l'argomento di interesse per potere analizzare come il dibattito su quelle tematiche sia valorizzato o meno dall'organo ufficiale di divulgazione del pensiero istituzionale.

Ho proceduto all'inserimento di tre parole chiave (sovraccollamento, burnout, suicidio), che reputo attinenti alla trattazione del presente articolo. I termini sono presentati nella tabella 3, affiancati dai riferimenti di collocazione della rivista e da una breve interpretazione del contenuto.

5.1. Sovraccollamento, burnout e suicidio dall'analisi della rivista "Le Due Città".

Il DAP ha formulato, negli ultimi anni, nuove considerazioni ed introdotto nuovi sistemi di gestione del personale per ovviare al burnout degli operatori. Almeno a livello teorico si è creata una base per il futuro che, almeno nelle intenzioni, ha carattere positivo³².

Secondo quanto riportato nell'articolo "I perché di un gesto estremo" sono stati introdotti provvedimenti contro il burnout che sembrano seguire, in linea di principio, le considerazioni sin qui espresse³³:

- a) i vincitori dei concorsi interni sono stati confermati nella precedente sede di servizio, sono state riavviate le procedure di mobilità, bloccate da alcuni anni, e sono state così movimentate circa 700 unità di personale, mobilità del personale, riordino dei distacchi in atto (la relazione che il personale ha con il territorio al di fuori della caserma è fondamentale per percepire in maniera meno traumatica l'ambiente esterno, vera fonte di svago e di adattamento sociale del poliziotto penitenziario)
- b) è stato inserito nel corso di formazione iniziale per agenti il tema del benessere psico-fisico, con la previsione di 25 ore di insegnamento in ambito psicologico (innovazioni di contenuto formativo)

³¹ Lambert E., Hogan N., "Possible Antecedents of Correctional Staff Work on Family Conflict", *Professional Issues in Criminal Justice*, Volume 1, n. 2, 2006, p. 11.

³² D.A.P. (Dipartimento Amministrazione Penitenziaria), Ufficio del Capo del Dipartimento, Sezione Statistica, *Rilevazione mensile delle strutture e dei servizi penitenziari*, 2012, <http://www.giustizia.it/giustizia.it/contentview.wp>
³³ <http://www.leduecitta.it/index.php/archivio/533archivio/2008/aprile-2008/1342-i-perche-di-un-gesto-estremo-1342>, *Le Due Città*, Aprile 2008.

c) nell'ambito delle competenze proprie dell'edilizia penitenziaria, si sono raggiunte intese per la realizzazione di nuove strutture penitenziarie ed alloggi per la Polizia Penitenziaria (rinnovo dell'ambiente interno come indirizzo di maggior vivibilità).

Il Capo del DAP, nel 2008, affermò che il rischio di cedimento psicologico allo stress era e permane sicuramente elevato. Tale problema fu posto all'attenzione del DAP circa un decennio fa, ma all'epoca non seguirono iniziative concrete. Il motivo, come è stato osservato, è da ricercare nel fatto che le soluzioni al problema erano orientate all'ipotesi del ricorso a *consulenze psicologiche*, che finiva per suscitare una certa diffidenza generata dal timore che possa anche provocare effetti sfavorevoli per il futuro lavorativo del dipendente³⁴.

Ancora una volta il rimedio ad una situazione rischia di compromettere gli equilibri organizzativi. Questo è il vero nodo cruciale da sciogliere: come coniugare esigenze strutturali ed innovazioni psico-sociali.

Sul tema del suicidio l'amministrazione ha dimostrato una certa attenzione che tuttavia si è tradotta raramente in azioni concrete, le quali sono appannaggio della sensibilità di singoli direttori di carceri esposti in prima linea, vedasi come esempio quello della Casa Circondariale di Torino, dove, per iniziativa del direttore Pietro Buffa, è stato creato un "Gruppo di attenzione" finalizzato a rilevare per tempo le situazioni critiche, i momenti di sconforto che rischiano di

34

<http://www.leduecitta.it/index.php/archivio/533archivio/2008/aprile-2008/1342-i-perche-di-un-gesto-estremo-1342>, *Le Due Città*, Aprile 2008.

sfuggire agli operatori oberati da incombenze di routine³⁵.

Sono stati istituiti anche dei programmi di attenuazione dell'impatto con il carcere dedicati ai "nuovi giunti", denominati come progetti di accoglienza, come nel carcere di San Vittore di Milano³⁶.

In numerosi casi il suicidio dei poliziotti sembra essere stato indotto da problematiche finanziarie, sentimentali, il dolore per la perdita di un familiare, la preoccupazione per una diagnosi medica, un disagio psichico determinato da situazioni personali o sociali, mentre debole appare il legame con un disagio connesso a problematiche organizzative o comunque in stretto rapporto con il lavoro. Nel dibattito interno si fa riferimento alla mansione lavorativa, piuttosto che alla struttura organizzativa come fonte di disagio: "Il Capo del DAP intende affrontare il problema perché è consapevole che quale ne sia la causa più diretta e immediata, il suicidio può trovare una concausa significativa nella presenza di condizioni lavorative stressanti o non appaganti, come certamente è a dirsi per il lavoro in ambito penitenziario"³⁷.

Vi sono tuttavia delle discrepanze tra i dati forniti dal DAP ed i dati risultanti dall'Associazione Antigone in merito alle capienze. L'Amministrazione Penitenziaria deve ancora compiere alcuni passi per una totale apertura all'opinione pubblica per una chiara messa in

³⁵ <http://www.leduecitta.it/index.php/archivio/471-riviste/2001/2275-novembre-2001>, *Le Due Città*, Novembre 2001.

³⁶ <http://www.leduecitta.it/index.php/archivio/565-archivio/2005/marzo-2005/731-due-esempi-milano-e-torino-731>, *Le Due Città*, Marzo 2005.

³⁷ <http://www.leduecitta.it/index.php/archivio/533archivio/2008/aprile-2008/1342-i-perche-di-un-gesto-estremo>

discussione delle reali problematiche, perchè possa partire dalle stesse Istituzioni una sorta di autodenuncia con relativa richiesta d'aiuto agli organi di governo.

6. Conclusioni.

Il presente elaborato ha voluto analizzare, alla luce della letteratura presente in materia, le principali variabili che caratterizzano il contesto del carcere, nella sua organizzazione.

In particolare le difficoltà incontrate non sono solamente riconducibili a variabili tradizionali quali il sovraffollamento, l'immigrazione, la tossicodipendenza, bensì a difficoltà materiali causate dalla mancanza di risorse economiche adeguate ed alla modifica strutturale dei rapporti tra guardia penitenziaria e detenuto.

Gli operatori non sono e non vogliono essere considerati come meri esecutori di una volontà superiore, ma aspirano ad un riconoscimento professionale che comprenda ogni mansione affrontata nel quotidiano, sino a percepirsi come operatori attivi, in un'ottica di sensibilizzazione e di mediazione tra bisogni dei detenuti e regolamento di Istituto.

Il carcere è una comunità con le sue regole ed i suoi ritmi, dove, accanto ai detenuti, coesistono molte figure professionali tra cui due sono le principali: una militare, la polizia, ed una socio-sanitaria (medici ed educatori, psicologi). Queste organizzazioni sottostanno, come tutte le altre, ad alcuni meccanismi organizzativi che ne garantiscono l'ordine interno e possono essere soggette a patologie comportamentali in situazioni limite.

Il sott'organico è causato da problemi di indirizzo nella politica criminale del governo, dalla gestione del personale e dalla ridotta efficacia dei rapporti sindacali.

Emergono pertanto, in una situazione di carenza organizzativa, le capacità del singolo operatore, il suo interesse, la determinazione con cui svolge il lavoro, ma queste rischiano di essere vanificate dalla struttura organizzativa stessa.

Serve inoltre un notevole sforzo per fare apprezzare il lavoro in carcere della Polizia Penitenziaria all'esterno del carcere, presso l'opinione pubblica, che tuttora sottostima lo sforzo lavorativo degli agenti, in altre parole l'Istituzione deve promuovere se stessa, nell'ottica di rafforzare il senso di Sé, del gruppo, nel rinnovamento dello spirito di corpo.

Il miglioramento delle condizioni della Polizia Penitenziaria è pertanto possibile solamente se si attivano differenti variabili, alcune delle quali sono esterne all'organizzazione stessa, ma non meno importanti, tra le quali si segnalano le seguenti:

- modifiche legislative (abolizione legge ex-Cirielli, depenalizzazione reati, misure alternative alla detenzione, revisione custodia cautelare)
- miglioramento degli ambienti di lavoro (adeguamento e ristrutturazione delle carceri)
- interventi esterni all'Amministrazione (sostegno psicologico in collaborazione con enti pubblici preposti)
- formazione professionale (incremento programmi di simulazione di eventi critici, gestione delle emergenze, studio della legislazione internazionale in materia di diritti umani, lavoro di gruppo sul burnout)

[1342](#), *Le Due Città*, Aprile 2008.

- azione sindacale (condivisione delle problematiche reali e non semplicemente adesione ad interessi particolaristici, rivendicazioni salariali del personale operante nelle carceri)
- rapporto con i mass media e l'opinione pubblica (cura dell'immagine esterna dell'attività in carcere, apertura all'opinione pubblica, trasparenza, maggiore capacità di autocritica)

L'analisi dei temi del suicidio e del burnout ha invece evidenziato come vi sia, all'interno dell'organizzazione stessa, una particolare attenzione a questi temi, ma come sia ancora assente una vera e propria presa di coscienza per un cambiamento di mentalità ed una reale modernizzazione, soprattutto nei rapporti gerarchici interni.

Esiste una difficoltà intrinseca nella pubblica denuncia del proprio stato, anche il suicidio pare venire addebitato spesso a cause esterne, quasi ad esorcizzare la presenza di un demone interno all'organizzazione, salvo poi accennare alla lontananza dalla famiglia, all'indebolimento dei legami affettivi ed amicali come variabili incidenti, che sono da ricondurre, tuttavia, ad esigenze organizzative dell'Amministrazione.

Si deduce quindi che la Polizia Penitenziaria svolge il proprio mestiere in maniera efficiente solo se messa in condizioni tali da potere operare in tal senso, mentre le variabili emotive più strettamente umane sono gestite soprattutto con le capacità e le attitudini individuali, di cui i poliziotti sono consapevoli e vorrebbero che anche il pubblico esterno ne fosse edotto.

Sul sovraffollamento, sul burnout e sul suicidio esiste da anni un dibattito interno

all'Amministrazione Penitenziaria, che ha portato a varie proposte, per esempio il volontariato in carcere o le misure alternative della pena che rimandano comunque all'idea di sanzione.

I provvedimenti di indulto o amnistia destano molteplici perplessità, mentre si auspica una nuova e più oculata edilizia penitenziaria che si possa fondare anche su finanziamenti privati. Questo nell'ottica della sicurezza quale condizione necessaria per il trattamento del detenuto.

Emerge, sopra ogni considerazione, la domanda di riforma del sistema posta al livello politico e, comunque, negli anni a ridosso dei provvedimenti indultivi del 2006 si nota un aumento dell'attenzione sui temi incrociati del sovraffollamento e del sott'organico del personale.

Sul tema del burnout è in atto una sensibilizzazione della "comunità" lavorativa, nel porre la giusta attenzione al problema, nel fornire agli operatori appropriati mezzi conoscitivi e di intervento.

Attraverso la formazione del personale di fronte ad eventi critici quali il suicidio in carcere, l'evasione, la rissa, la sommossa, è auspicabile si costituiscano dei gruppi di lavoro, per riflettere sull'accaduto e ricercare assieme soluzioni.

Il suicidio, sia esso del detenuto, sia dell'operatore, è il gesto estremo di una persona in condizioni estreme. Tale gesto desta inquietudine e smuove le anime degli operatori.

Si sottolinea comunque l'importanza del volontariato e dei progetti di attenuazione dell'impatto con il carcere per i nuovi giunti, nonché l'importanza di comprendere il fenomeno

del suicidio nella sua interezza a mezzo di seminari con la partecipazione di esperti.

Per concludere, i risultati del presente lavoro confermano le considerazioni presentate in letteratura da alcuni autori ed i contenuti emersi

inducono a ritenere che l'ambito da indagare possa essere quanto mai dinamico e di forte interesse scientifico, anche se le ricerche italiane in materia sono purtroppo esigue e datate.

ORGANIZZAZIONE	CARATTERISTICHE	PERICOLI
PARANOIDE	Diffidenza e sfiducia nei confronti degli altri, ipersensibilità, iper-vigilanza, prontezza nel contrasto minacce percepite, eccessiva preoccupazione per i particolari, freddezza, razionalità;	Agire per confermare i sospetti, atteggiamenti difensivi e perdita dell'iniziativa;
OSSESSIVA	Perfezionismo, eccessiva attenzione per i dettagli, elevata richiesta di conformismo, relazioni umane sul binomio dominio e sottomissione, incapacità di rilassarsi;	Indecisione, evitamento di problemi e della presa di decisioni, incapacità di scostarsi dalla norma, dal regolamento e dalle attività pianificate;
ISTERICA	Espressione eccessiva delle emozioni, incessante attività di attrazione dell'attenzione su di sé, oscillazione tra idealizzazione e svalutazione degli altri, sfruttamento, incapacità concentrazione;	Superficialità, impressionabilità, rischio di operare su basi immaginarie, impressionismo, sentimento di sfruttamento, reazioni eccessive ad eventi minori;
DEPRESSIVA	Sensi di colpa, inutilità, inadeguatezza, auto rimprovero, senso di impotenza, essere alla mercé degli eventi, ridotta capacità di pensare con chiarezza, perdita di motivazioni;	Prospettive pessimistiche, difficoltà di concentrazione e realizzazione, inibizione dell'azione, indecisione;
SCHIZOIDE	Distacco, mancanza di coinvolgimento, sensazione di estraniamento, mancanza di entusiasmo, indifferenza a lodi o critiche, freddezza, mancanza di emozioni;	Frustrazione dovuta dalla dipendenza dagli altri, smarrimento, aggressività;

Tabella n. 1: *Modalità patologiche di funzionamento di un'organizzazione secondo la teoria psicodinamica di Kets de Vries e Miller*¹

¹ De Carlo N.A., *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 58.

EMPOWERMENT INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVO	
Strategie individuali	Training autogeno con arresto del pensiero e dialogo interno; Analisi dei problemi e Decision Making
Strategie organizzative	Attenuazione dei rapporti gerarchici
	Introduzione del <i>supervisor</i> , addetto alla rilevazione di potenziali fonti di stress, creazione del senso di gruppo, riconoscimento emotivo del gruppo di lavoro
	Apertura di uno sportello di consulenza che si occupa di sostegno alle problematiche connesse alla quotidianità, strategie gestionali dello stress e delle difficoltà psicologiche connesse alla specifica attività professionale, problemi correlati alla vita di coppia, problemi derivanti da mutamenti degli assetti famigliari (separazioni, lutti, eventi traumatici, violenza domestica, ...), difficoltà di ordine emotivo-relazionale; individuazione di stati patologici (es. disturbi d'ansia, stati depressivi)
	Riconoscimento, supervisione e controllo delle norme informali proprie degli operatori penitenziari (es. la regola dell'affermazione del più forte mediante violenza, la regola dell'assenza di contatti umani per non ingenerare illusioni negli altri...)

Tabella n. 2: *Empowerment individuale ed organizzativo*²

PAROLA CHIAVE	ARTICOLO E COLLOCAZIONE	INTERPRETAZIONE
SOVRAFFOLLAMENTO	172 articoli, pubblicati da dicembre 2000 a marzo 2010	<p>Ancora una volta si fa riferimento, negli articoli, ai provvedimenti utili per fare fronte al fenomeno del sovraffollamento. Per esempio il volontariato in carcere o il ricorso alle misure alternative della pena che rimandano comunque all'idea di sanzione.</p> <p>Indulto o amnistia destano ancora delle perplessità a causa della difficoltà nella valutazione statistica della recidiva, poichè i dati, a sei mesi dall'indulto del 2006, sono incerti e coprono solamente un terzo di chi ne ha usufruito.</p> <p>Viene peraltro auspicata anche una nuova edilizia penitenziaria che si possa fondare anche su finanziamenti privati.</p> <p>Emerge il legame tra sovraffollamento e sicurezza, sicurezza come condizione necessaria per il processo trattamentale.</p> <p>Sin dagli articoli più datati emerge la domanda di riforma del sistema posta al livello politico.</p> <p>Negli anni a ridosso dei provvedimenti indultivi del 2006 si nota un aumento dell'attenzione sui temi incrociati di sovraffollamento e sott'organico del personale.</p> <p>Sempre presente uno sguardo internazionale a modelli simili al nostro, spagnolo e francese in particolare, con pregi e difetti, difficoltà parallele e</p>

² De Carlo N.A., *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 72.

		provvedimenti da imitare.
BURNOUT	<p>4 articoli, tutti pubblicati nel 2008</p> <p>- Amministrazione: Linee guida per il disagio lavorativo (luglio-Agosto 2008);</p> <p>-Lettere: Al lavoro con nuovo slancio (luglio-agosto 2008);</p> <p>-Dentro il carcere: I perchè di un gesto estremo (aprile 2008);</p> <p>-Formazione: Imparare a prevenire (febbraio 2008)</p>	<p>Questi articoli sono improntati ad una nuova coscienza nella sensibilizzazione della “comunità” lavorativa, nel porre la giusta attenzione al problema del malessere ed in particolare del suicidio, nel fornire agli operatori appropriati mezzi conoscitivi e di intervento. Attraverso la formazione del personale di fronte ad eventi critici quali suicidio del collega, risse e violenze in carcere, sequestro subito da un operatore da parte dei detenuti, suicidio di un detenuto. Gli interventi saranno presi a breve e lungo termine, questi ultimi coinvolgeranno i Provveditorati regionali nonché i dirigenti delle carceri in primis. A breve termine si costituiranno dei gruppi di fronte ad eventi critici per riflettere sull'accaduto e ricercare assieme soluzioni.</p> <p>Da parte del personale si auspicano iniziative per il benessere del personale che prevedano corsi di psicologia, sociologia, e ogni iniziativa utile per scongiurare il burnout, come per esempio un periodo di stacco feriale, previsto in occasione di eventi critici occorsi. Ne deriva l'idea di <i>esigenza di distacco emotivo periodico</i> da parte dell'operatore. Fondamentale è anche la <i>conoscenza</i> di molteplici aspetti, non da ultimo quello sanitario, sulle malattie infettive presenti in carcere per esempio, la cui conoscenza permette di adottare le giuste misure di prevenzione senza innescare i pregiudizi del caso nei confronti del detenuto</p>
SUICIDIO	50 articoli, pubblicati da marzo 2001 a marzo 2010	<p>Gli articoli più significativi esprimono la tendenza a considerare il suicidio all'interno delle istituzioni un evento fortemente personale, soggettivo, sollevando la struttura organizzativa da eventuali colpe. Il suicidio, sia esso del detenuto, sia dell'operatore è il gesto estremo di una persona in condizioni estreme. Tale gesto desta inquietudine e smuove le anime degli operatori. Alcuni articoli sono autocelebrativi nei casi di sventato suicidio riuscito da parte degli operatori. Si sottolinea comunque l'importanza del volontariato e dei progetti di attenuazione dell'impatto con il carcere per i nuovi giunti, nonché l'importanza di comprendere il fenomeno del suicidio nella sua interezza a mezzo di seminari con la partecipazione di esperti.</p>

Tabella n. 3: Dibattito all'interno della rivista “Le Due Città”

Bibliografia.

- Armstrong G.S, Griffin M.L., “Does the job matter? Comparing correlates of stress among treatment and correctional staff in prison”, in *Journal of Criminal Justice*, n. 32, 2004, pp.577-592.
- Associazione Antigone, *Le prigionie malate. VIII rapporto nazionale sulle condizioni di detenzione*, Edizioni Dell’Asino, Roma, 2011.
- D’Andria P., Quattrone P., *L’ordinamento del Corpo di Polizia Penitenziaria*, Laurus Robuffo, Roma, 2003.
- D.A.P. (Dipartimento Amministrazione Penitenziaria), Ufficio del Capo del Dipartimento, Sezione Statistica, *Rilevazione mensile delle strutture e dei servizi penitenziari*, situazione al 30/09/2012.
- De Carlo N.A., *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Farber B.A. (a cura di), *Stress and Burnout in the Human Service Profession*, Pergamon Press, New York, 1983.
- Finn P., *Addressing Correctional Officers Stress: Programs and Strategies*, National Institute of Justice, Washington DC, 2000.
- Foucault M., *Sorvegliare e Punire*, Einaudi, Torino, 1993.
- Goffman E., *Asylums. Le istituzioni totali: i meccanismi dell’esclusione e della violenza*, Einaudi, Torino, 2010.
- Lambert E., Hogan N., “Possible Antecedents of Correctional Staff Work on Family Conflict”, *Professional Issues in Criminal Justice*, Volume 1, n. 2, 2006, pp. 1-18.
- Palidda S., *Polizia Postmoderna. Etnografia del nuovo controllo sociale*, Feltrinelli, Milano, 2000.
- Parker J.F., “Impact of a Mental Health Training Course for Correctional Officers on a Special Housing Unit”, *Psychiatric Services*, 2009, pp. 640-645.
- Sbraccia A., Vianello F., “Tensioni e transizioni: uno sguardo sul sistema penitenziario del Veneto”, Associazione Antigone (a cura di), *Settimo rapporto sulle condizioni di detenzione in Italia*”, 2010.
- Soro G., Acquadro Maran D. (a cura di), *Competenze relazionali nelle organizzazioni*, Edizioni Libreria Cortina, Milano, 2008.
- Vianello F., *Il Carcere. Sociologia del penitenziario*, Carocci, Roma, 2012.