

# Nuove culture detentive: vissuti e ricadute sul ruolo e sul benessere della polizia penitenziaria

Chiara D'Angelo, Caterina Gozzoli, Davide Mezzanotte



## Narrare i gruppi

*Etnografia dell'interazione quotidiana*

*Prospettive cliniche e sociali*, vol. 10, n° 3, Dicembre 2015

ISSN: 2281-8960

Rivista semestrale pubblicata on-line dal 2006 - website: [www.narrareigruppi.it](http://www.narrareigruppi.it)

Titolo completo dell'articolo

**Nuove culture detentive: vissuti e ricadute sul ruolo e sul benessere della polizia penitenziaria**

Autore	Ente di appartenenza
<b>Chiara D'Angelo</b>	<i>Università Cattolica del Sacro Cuore di Brescia</i>
<b>Caterina Gozzoli</b>	<i>Università Cattolica del Sacro Cuore di Brescia</i>
<b>Davide Mezzanotte</b>	<i>Università Cattolica del Sacro Cuore di Brescia</i>

To cite this article:

**D'Angelo C., Gozzoli C., Mezzanotte D.**, (2015), Nuove culture detentive: vissuti e ricadute sul ruolo e sul benessere della polizia penitenziaria, in *Narrare i Gruppi*, vol. 10, n° 3, Dicembre 2015, pp. 233-251 - website: [www.narrareigruppi.it](http://www.narrareigruppi.it)

Questo articolo può essere utilizzato per la ricerca, l'insegnamento e lo studio privato. Qualsiasi riproduzione sostanziale o sistematica, o la distribuzione a pagamento, in qualsiasi forma, è espressamente vietata.

L'editore non è responsabile per qualsiasi perdita, pretese, procedure, richiesta di costi o danni derivante da qualsiasi causa, direttamente o indirettamente in relazione all'uso di questo materiale.

## gruppi nelle organizzazioni

### Nuove culture detentive: vissuti e ricadute sul ruolo e sul benessere della polizia penitenziaria

Chiara D'Angelo, Caterina Gozzoli, Davide Mezzanotte

#### *Riassunto*

A fronte di uno scenario di profonda crisi delle carceri italiane e dell'urgenza di rivedere il senso e il significato di tale istituzione sono in aumento le iniziative di promozione di pratiche di custodia e trattamentali innovative.

Lo studio fa riferimento a una delle carceri italiane più all'avanguardia nella gestione trattamentale e rieducativa dei detenuti (celle aperte, auto-organizzazione dei detenuti di attività ricreativo-culturali, promozione di attività lavorative cooperative sia all'interno che all'esterno del carcere), con lo scopo di studiare se e come questo cambio di cultura detentiva abbia generato trasformazioni organizzative che impattano anche sul benessere professionale degli operatori che presidiano la gestione dei detenuti negli istituti di pena.

Attraverso uno studio qualitativo che ha visto il coinvolgimento di 15 agenti di polizia penitenziaria dei 3 reparti maggiormente critici dell'istituto in quanto ospitano i cosiddetti detenuti 'protetti' (condanne alte, tossicodipendenti e *sex offenders*), vengono indagati i vissuti e le rappresentazioni dei soggetti circa il proprio ruolo e alcuni aspetti della vita organizzativa indicatori del loro benessere professionale.

*Parole chiave:* ruolo professionale, benessere, polizia penitenziaria, culture detentive.

#### *New Custodial Cultures: Experiences and Consequences on the Prison Police's Well-Being*

#### *Abstract*

In view of the deep crisis affecting Italian prisons and the urgent need to review the sense and meaning of this institution, initiatives promoting innovative custodial and rehab practices are increasing.

Our study refers to one of the most advanced Italian prisons as far as prisoners' rehabilitation and re-education are concerned, with activities such as open cells, prisoners' self-organization of recreational-cultural activities, promotion of cooperative working activities both inside and

outside the prison), in order to study if and how this detention culture change has caused organizational transformations which affect the professional well-being of operators who manage prisoners in penal institutions.

A qualitative study involving 15 prison police agents working in the three most critical departments of the building which host the so called 'protected' prisoners (long-lasting sentences, drug addicts and sex offenders) investigates upon the subjects' experiences and representations of their role and organizational life aspects indicating their professional well-being.

*Keywords:* professional role, well-being, prison police, detention cultures

## 1. Introduzione

Sono all'ordine del giorno le notizie che occupano le testate giornalistiche per denunciare le situazioni invivibili che caratterizzano gli istituti penitenziari italiani: situazioni di sovraffollamento, condizioni precarie delle strutture, carenza di personale, casi di suicidi. Più difficile è invece leggere di proposte e iniziative volte al miglioramento delle condizioni di vita in tali organizzazioni, rivolte tanto ai detenuti quanto ai lavoratori che in esse vivono quotidianamente.

Ad oggi la Legge italiana promuove una logica rieducativa e risocializzante della pena, eppure sono assai pochi gli istituti in grado di attuare una *mission* organizzativa di questo tipo e molti di più quelli in cui prevalgono logiche punitive, di sola custodia e di mera detenzione.

I plurimi motivi sociali, economici, politici, psicologici sottostanti questa inerzia di cambiamento culturale sono stati oggetto di molti dibattiti e teorizzazioni (si vedano per esempio Garland, 1999; Santoro, 2002, 2004). Sono molti meno invece gli studi empirici contemporanei condotti all'interno delle istituzioni carcerarie.

Lo studio proposto vuole portare un contributo in tal senso, ponendosi come obiettivo quello di indagare se e come il processo di cambio di cultura detentiva avviato in un istituto di pena del nord Italia impatti sui vissuti degli operatori che presidiano la gestione dei detenuti negli istituti di pena relativi al proprio ruolo e sul loro benessere professionale.

La casa di reclusione considerata nel presente studio costituisce un orizzonte nuovo nel panorama penitenziario italiano per la scelta culturale e gestionale differente da quelle più usuali e purtroppo spesso del tutto inadeguate. In essa gli obiettivi rieducativi e di reinserimento sociale dei detenuti guidano la programmazione e l'organizzazione di tutte le attività dei detenuti. La filosofia dell'istituto è quella di accompagnare chi è condannato offrendo condizioni di vita dignitose, numerose attività trattamentali e ottime possibilità di reinserimento lavorativo e sociale. Ma al contempo si aspetta che questa 'fiducia' venga valorizzata dal detenuto con un suo ruolo attivo e partecipe alla vita del carcere. Questi obiettivi vengono perseguiti mediante il pieno sfruttamento dello spazio del carcere fino al muro di cinta e attraverso consistenti possibilità lavorative.

La maggior parte dei reparti è caratterizzata dall'apertura totale delle celle durante tutto l'arco della giornata e all'interno del carcere si è liberi di circolare e svolgere attività ricreativo-culturali. In ognuno di questi reparti è presente un gruppo, chiamato *Commissione*, eletto dagli altri detenuti che ha lo scopo di facilitare il buon andamento della vita all'interno della sezione, dalla gestione delle aree e degli spazi, allo svolgimento delle attività ricreativo-culturali (teatro, cinema, musica, sport, giardinaggio, gestione di una

scuderia, redazione di una rivista del carcere). Il processo di rieducazione attraverso il lavoro, per quei detenuti in regime di articolo 21, è poi considerata il punto di forza trattamentale dell'istituto. In esso 133 detenuti svolgono attività o alle dipendenze del penitenziario stesso (addetti alle cucine, pulizie, gestione del maneggio) o all'esterno, aziende esterne e cooperative sociali dove si recano quotidianamente. Questo genere di percorsi trattamentali presuppone l'adesione dei detenuti e una periodica valutazione da parte di educatori ed esperti ex articolo 80.

Queste pratiche di gestione dei detenuti comportano come è facile intuire forti ricadute sul lavoro di chi è addetto alla custodia e detenzione; per questo il focus del lavoro è stato posto sul punto di vista degli agenti di custodia a cui è richiesto per primi di incarnare nelle proprie pratiche di lavoro quotidiane questo forte cambio di rotta.

Attraverso l'utilizzo di strumenti qualitativi è stata data loro voce per tentare di comprendere come, a seguito di tale cambiamento, vivano il proprio ruolo e cosa provano a seguito di questa proposta così innovativa e di "rottura" rispetto al passato.

## 2. *Il benessere nei contesti penitenziari: un focus sugli agenti di custodia*

I primi studi empirici sulle organizzazioni carcerarie si collocano intorno agli anni Cinquanta del novecento negli Stati Uniti; essi hanno contribuito a gettare luce su realtà dapprima sconosciute all'opinione pubblica e spesso ammantate da un'aurea di pregiudizi e luoghi comuni. I primi scienziati sociali che si sono occupati di questo ambito e hanno effettuato ricerche sul campo (privilegiando spesso un metodo etnografico), sono stati Clemmer (1940), Skyes (1958) ed Irwin (1977). Ma è l'opera di Goffman *Asylums* (1961) che più di ogni altra è riuscita ad attirare l'attenzione degli addetti ai lavori e dell'opinione pubblica circa il funzionamento di quelle istituzioni che il sociologo americano definisce *totali*.

Per quel che riguarda l'Italia è con le traduzioni di queste opere e scritti da parte di Santoro (2002, 2004) che si comincia a diffondere una consapevolezza maggiore delle istituzioni carcerarie e delle sue caratteristiche. Tuttavia, mentre in altri paesi europei la ricerca nelle carceri è riuscita a conquistare un suo valore ed una sua dignità (Liebling & Price, 1999; Combessie, 2009) in Italia risulta più difficile identificare studi interamente dedicati alle organizzazioni penitenziarie, che ne analizzino il funzionamento e descrivano gli attori sociali al loro interno e le relazioni che fra di essi si vengono a ricreare (Favretto & Sarzotti, 1999).

Se si guarda poi allo specifico ambito di studi che si sono occupati del ruolo degli *agenti di custodia* le ricerche empiriche diminuiscono ulteriormente.

Fin degli anni 70 (Jacobs & Retsky, 1975) è stato messo in evidenza che per chi è deputato alla sorveglianza dei detenuti esiste un confronto quotidiano con stati di forte sofferenza e privazione; condizioni a cui gli agenti di custodia reagiscono con logiche individuali o collettive di adattamento professionale. Si sviluppano ad esempio forti sentimenti di solidarietà e coesione tra colleghi (Chauvenet, Orlic, Benguigui, 2008); così come una forte condivisione di pratiche e valori quali: rifiutare qualunque identificazione con i detenuti ed evitare qualsiasi forma di collaborazione, sostenere sempre ogni azione intrapresa dai colleghi, stare sempre all'erta ed intervenire in caso di disordini o per aiutare un collega in difficoltà (Kauffman, 1988).

Emerge di fatto una sorta di contrapposizione fra le due popolazioni che abitano il carcere, detenuti e poliziotti, situazione in parte riconducibile al mandato costituziona-

le specifico delle carceri: lo sconto di una pena tesa alla rieducazione del detenuto. Questo assunto rischia infatti di creare difficoltà di assunzione di ruolo e grandi conflitti fra colleghi in quanto portatore di ambiguità e complessità operative per gli agenti. Il controllo, la disciplina e il mantenimento dell'ordine che il corpo di polizia penitenziaria è chiamato ad esprimere richiedono infatti attitudini e competenze completamente diverse e non facilmente conciliabili con un atteggiamento di sostegno, di comprensione e di responsabilizzazione in vista del reinserimento sociale (Favretto & Sarzotti, 1999). Secondo il mandato di molte istituzioni carcerarie è lo stesso personale penitenziario che dovrebbe contribuire all'opera di rieducazione, ma spesso gli agenti non sono nelle condizioni per poterlo fare sia per situazioni contingenti che per la scarsa formazione ricevuta in tale direzione. Spesso gli esiti di queste *confusioni di ruolo* generano quindi "schizofrenia" nell'amministrazione penitenziaria, reazioni opposte a quelle desiderate e un allontanamento degli atteggiamenti e delle pratiche degli operatori rispetto alle finalità del carcere (Sbraccia, Vianello, 2010).

In continuità con tali riflessioni sul ruolo della polizia penitenziaria si collocano le recenti ricerche a livello internazionale sulle specifiche cause del malessere professionale degli agenti di polizia penitenziaria (Schaufeli & Peeters, 2000; Garland, 2002, 2004; Tracy, 2009; Lambert, *et al.*, 2012).

Gli elementi di stress legati al ruolo (*role stressors*), ai conflitti e alle ambiguità di ruolo di cui fin qui accennato sembrano infatti essere percepiti come profondamente legati a situazioni di *burnout* (Drory & Shamir, 1988; Garland, 2004; Dowden and Tellier's, 2004; Lambert, 2004; Lambert *et al.*, 2009). Tra gli studi sul tema ci sembra interessante menzionare la ricerca etnografica condotta da Tracy (2009) sugli agenti di polizia penitenziaria. Tale studio condotto in tre carceri su 109 agenti di custodia ha evidenziato che ben un terzo dei soggetti manifestava sintomi di *burnout*. Le declinazioni più frequenti del disagio erano: paranoia, isolamento, applicazione letterale delle regole, insensibilità e freddezza, contrapposizione 'noi/loro' e imbarazzo per la propria immagine professionale e personale. Molti agenti dimostravano un atteggiamento totalmente acritico e iper-conformista alle regole, applicandole freddamente e meccanicamente. Allo stesso tempo provavano sentimenti di persecuzione, deliri paranoici e tendevano ad isolarsi, si sentivano esclusi, denigrati, come se fossero considerati 'la feccia della polizia'. A questo, secondo l'autrice, si aggiungeva poi il disagio provato nei confronti del mandato istituzionale: da loro ci si aspettava che rispettassero i detenuti e che li aiutassero nel processo di reinserimento sociale, ma gli agenti manifestavano difficoltà nel gestire il carico emotivo di richieste così contraddittorie. Gli si chiedeva infatti di essere sospettosi ma rispettosi, disciplinati ma disponibili.

Questo primo gruppo di studi sugli agenti di custodia conferma quanto sostenuto dai contributi che in letteratura hanno messo in evidenza le strette connessioni che la costruzione e l'azione dei ruoli entro le organizzazioni hanno con lo sviluppo di situazioni di malessere organizzativo (in proposito si vedano ad esempio Dubreuil, *et al.*, 2009; Garrosa, *et al.*, 2011). Secondo la letteratura organizzativa il ruolo lavorativo fa riferimento sia alla la posizione ricoperta da un soggetto entro la struttura organizzativa, ai compiti e alle mansioni attese in quella posizione, sia all'insieme delle aspettative che gli altri (colleghi, superiori, clienti, fornitori) hanno nei confronti di chi occupa una specifica posizione (Jackson & Schuler, 1985) e all'interpretazione che i singoli soggetti "mettono in scena" (Jaques, 1970). Il ruolo lavorativo è pertanto un costrutto relazionale, che risente fortemente dell'intreccio tra componenti individuali, relazioni interpersonali entro il proprio ambiente di lavoro e influenze di mandati e culture or-

ganizzative in senso più ampio. Il ruolo, dal nostro punto di vista, rappresenta un costrutto chiave per cogliere il complesso intreccio tra soggetto e organizzazione nella definizione della qualità della vita lavorativa.

Altri studi specifici sulle figure professionali degli agenti di custodia hanno poi messo in evidenza *l'intelligenza emotiva* (Brunetto, *et al.*, 2012; Tewksbury & Higgins, 2006) come fattore protettivo fondamentale rispetto allo sviluppo di patologie da stress lavoro-correlato. Da una parte è come se la logica sociale suggerisse agli agenti di essere uomini forti, duri, austeri e qualitativamente migliori dei condannati (bollati come i cattivi e devianti), ma allo stesso tempo gli stessi agenti si sentono chiamati a fornire servizi di assistenza e supporto nei confronti dei detenuti. Emerge dunque che possedere maggiore intelligenza emotiva rappresenti un ottimo predittore di un alto grado di benessere e di soddisfazione professionale. Condizione che a sua volta influenza positivamente l'impegno ed il coinvolgimento affettivo e che attenua episodi di turnover e assenteismo sul lavoro (Brunetto, *et al.*, 2012).

Alle contraddizioni di ruolo e al basso prestigio sociale percepito del proprio lavoro altre ricerche aggiungono, quali elementi favorevoli esiti di malessere e burnout, anche l'esistenza di un *supporto sociale esterno* praticamente assente. Anche con fonti tradizionali di sostegno quali amici e familiari non è facile mantenere relazioni stabili per via dell'isolamento proprio dell'attività (Drory, Shamir, 1988). Fattore protettivo è invece riconosciuto nel *supporto ricevuto* dai superiori, dai colleghi (Garland, 2004; Savicki, Cooley, & Gjesvold, 2003).

Altri studi indicano poi tra i fattori critici nel lavoro degli agenti di custodia le *caratteristiche intrinseche del lavoro* in prigione, caratterizzato dallo stretto rapporto con i detenuti, spesso malati mentalmente (James & Glaze, 2006; Brower, 2013), da sovraccarico (straordinari, turni pesanti, frequenti episodi di violenza da gestire), imprevedibilità e scarso controllo (O'Donnell & Stephens, 2001; Miksaj-Todorovic & Novak, 2008) o all'opposto da monotonia (Kommer, 1990), scarsa autonomia decisionale (Whitehead, 1989; Dollard & Winefield, 1998).

Allo stesso modo anche le *caratteristiche ambientali* del lavoro in prigione rappresentano fattori di rischio fortemente evidenziati in letteratura. Tra di essi ad esempio i livelli di sicurezza (Roy & Avdija, 2012), le caratteristiche fisiche degli ambienti (luminosità, pulizia - Brower, 2013), i problemi di sovraffollamento (Swenson, 2008), il forte rischio di relazioni conflittuali e violente con i detenuti (Martin, *et al.*, 2012), la struttura organizzativa (Morgan, 2009; Morse, *et al.*, 2011; Swenson, 2008).

Entro tale filone di studi si colloca il presente contributo, che mira a studiare le specifiche caratteristiche della percezione del proprio ruolo e del benessere professionale di un gruppo di agenti di polizia penitenziaria di un Istituto di pena lombardo. La realtà carceraria in cui è stato condotto lo studio è riconosciuta come una realtà innovativa a livello nazionale e internazionale per la gestione trattamentale dei detenuti, per questo l'intento del presente studio è andare ad indagare se e come tale riorganizzazione della casa circondariale condiziona i vissuti e le percezioni del proprio ruolo da parte degli agenti di polizia penitenziaria.

Il contributo mira ad indagare l'impatto che il cambiamento in termini di cultura detentiva ha avuto sul ruolo degli agenti di custodia e su altri aspetti della vita lavorativa evidenziati in letteratura come indicatori di benessere/malessere professionale. Il presupposto teorico da cui muove tale obiettivo di ricerca, in linea con le attuali teorie del cambiamento organizzativo (per una rassegna si vedano Piccardo, *et al.*, 2009 e

Rhéaume, 2005), è che esiste una stretta connessione tra dinamiche organizzative macro e i processi individuali che investono i lavoratori.

### 3. *Obiettivi di ricerca*

La finalità della ricerca è l'esplorazione delle rappresentazioni di *ruolo e di alcuni aspetti della vita lavorativa* (assunti come indicatori di benessere lavorativo) degli agenti penitenziari considerati alla luce della nuova proposta e cultura organizzativa.

In riferimento agli indicatori emersi dall'analisi della letteratura come elementi chiave nella definizione di situazioni di malessere per queste figure professionali, e in virtù dello specifico contesto carcerario oggetto di indagine, obiettivi specifici dell'indagine sono:

- esplorare e mettere in luce le rappresentazioni del proprio ruolo (storia professionale, obiettivi, contraddizioni tra diversi aspetti/funzioni/richieste, status sociale, sviluppo di carriera)
- esplorare e mettere in luce le rappresentazioni delle caratteristiche del proprio lavoro (caratteristiche fisiche, di contenuto, equilibrio tra lavoro e sfera privata)
- esplorare e mettere in luce le rappresentazioni delle caratteristiche organizzative dell'istituto di pena (rappresentazione della *mission*, impatto della riorganizzazione sul proprio operato, percezione di elementi di supporto e riconoscimento).

### Note metodologiche

Lo studio è stato condotto secondo una metodologia di tipo qualitativo; essendo evidenti le finalità esplorative e conoscitive della ricerca, la metodologia qualitativa è apparsa la più adeguata per indagare la complessità dei processi rappresentativi dei soggetti rispetto ai diversi oggetti d'indagine (Richards & Morse, 2009). Nello specifico si è adottato un approccio fenomenologico interpretativo (Smith & Eatough, 2012) il più adatto a cogliere l'essenza dell'esperienza analizzata mediante un'indagine descrittiva, riflessiva e interpretativa.

### Campione

Complessivamente sono stati coinvolti 15 agenti di polizia penitenziaria. Il campione è unicamente maschile, gli agenti lavorano presso tre reparti dell'istituto penitenziario considerati a più alto rischio (condanne alte, tossicodipendenti e *sex offenders*), e quindi più toccati da comportamenti di assenteismo e turn-over dei dipendenti.

I soggetti hanno un'età media di 41 anni e tutti lavorano a tempo pieno entro l'Istituto penitenziario da un periodo che varia dai 2 ai 15 anni.

### Strumenti

I soggetti sono stati coinvolti in interviste semi-strutturate; attraverso alcune domande stimolo sono stati indagati i vissuti e le rappresentazioni degli agenti rispetto alle seguenti aree: ruolo (storia professionale, obiettivi, status sociale, sviluppo di carriera), caratteristiche del proprio lavoro (fisiche e di contenuto, relazione con la sfera privata)

e caratteristiche organizzative (*mission*, impatto della riorganizzazione sul proprio operato, gruppo di colleghi).

#### 4. *Analisi dei dati*

Il materiale emerso dalle interviste qualitative è stato trascritto verbatim e analizzato secondo un approccio fenomenologico-interpretativo (Smith & Eatough, 2012) grazie all'utilizzo del software Atlas.ti (versione 7.1), che ha permesso di organizzare in codici, categorie, famiglie e network di senso la quantità di dati grezzi accumulata durante la rilevazione.

Di seguito viene posta particolare attenzione su alcuni nuclei tematici emersi dall'analisi del contenuto delle interviste.

##### 4.1. Risultati

###### Un ruolo di difficile traduzione

La rappresentazione che il poliziotto ha del suo mestiere è, ancora, soprattutto di tipo custodiale e detentivo. Viene infatti percepito come un lavoro principalmente di sorveglianza, in cui bisogna far rispettare l'ordine ed applicare la legge. Tuttavia è presente allo stesso tempo una consapevolezza crescente circa una veste meno repressiva e più rieducativa del proprio ruolo. Esso, percepito come gestione di problemi e di persone, annovera fra le competenze richieste e percepite anche capacità di ascolto e di tipo psicologico.

*"Dobbiamo essere anche un po' educatori, un po' psicologi, ascoltarli"  
"bisogna trasferire il nostro atteggiamento positivo nei loro confronti che vivono in  
condizioni peggiori, stemperargli le tensioni"  
"gestiamo i loro problemi e dobbiamo provare empatia, magari tornano dal collo-  
quio con brutte notizie".*

Queste categorie relazionali, di ordine quasi affettivo, se da una parte denotano una sempre più crescente consapevolezza del lato risocializzante a cui deve tendere l'operato dei poliziotti dall'altro manifesta in alcuni uno spiccato disorientamento professionale, un'oscillazione emotiva che si esplicita nella percezioni di un mancato riconoscimento:

*"ci fanno partecipare alla parte trattamentale,  
ma poi non ci ascoltano, la nostra voce non è considerata".*

Talvolta gli agenti hanno riportato addirittura un vero e proprio distanziamento dall'indirizzo rieducativo a cui tende l'istituto:

*"io sono l'agente di polizia, mica un loro parente",  
"io devo controllare, fargli espriare la pena, il resto se lo sbrighino da soli".*



Per questi poliziotti quindi le competenze di sorveglianza da una parte e di rieducazione dall'altra sembrano generare emozioni contrastanti, oscillazioni di ruolo verso posizioni di presa di distanza o avvicinamento al detenuto, una ricerca di nuove competenze che non trovano ancora traduzione in pratiche di lavoro condivise.

Mission organizzativa: adesione incondizionata o diffidenza?

Nelle interviste dei poliziotti il riferimento alla propria posizione in riferimento alla *mission* organizzativa specifica dell'istituto è un elemento emerso con grande forza, com'è evidente dal network di codici sviluppato dall'analisi in Atlas.ti (Fig. 1).

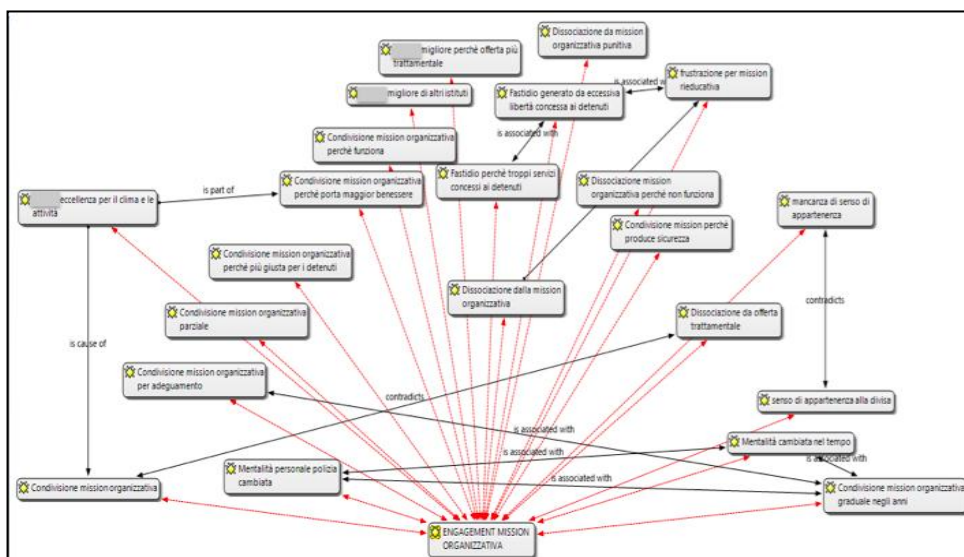


FIG. 1 – INDICATORI DELLA FAMIGLIA DI CODICI “MISSION ORGANIZZATIVA”

Rispetto alla *mission* organizzativa percepita dai poliziotti intervistati possiamo distinguere 3 livelli: la *mission* dichiarata, la *mission* condivisa, la rappresentazione simbolica e affettiva che i poliziotti hanno di essa.

Innanzitutto c'è da sottolineare come la maggior parte di tutti gli intervistati riscontri l'unicità dell'istituto in cui lavorano e del suo modello organizzativo. Il metro di paragone deriva sempre dalle esperienze lavorative pregresse in culture penitenziarie improntate più sulla detenzione.

*"La differenza rispetto agli altri istituti è abissale, non c'entrano niente, altra cosa proprio".*

Gli elementi di maggior spicco che segnalano tale differenza di *mission* organizzativa dell'istituto rispetto ad altri istituti carcerari sono i medesimi per cui la struttura è conosciuta a livello pubblico:

- l'apertura diurna dei cancelli e delle celle

*"Non ho visto nulla del genere negli altri penitenziari, zero proprio, qua i detenuti girano, vanno, escono, non esiste nulla del genere in Italia"*

- la tipologia di detenuti ivi presenti (preparati e preselezionati ad aderire al progetto trattamentale del carcere prima del loro ingresso)

*" Devi firmare un contratto per entrare qua, che ti impegni a fare le attività, che vuoi cambiare, altrimenti te ne stavi là"*

- le innumerevoli attività trattamentali e rieducative presenti all'interno dell'istituto

*" Dove lavoravo prima già tanto se giocavi a calcio, c'era una palestra, poco altro"*

È emerso un diffuso grado di condivisione dichiarata con la cultura vigente:

*" In fondo si sta bene qui, chi dice che preferisce andare altrove bestemmia proprio, questo modo di lavoro è giusto per tutti".*

Per molti poliziotti, tuttavia, tale condivisione della *mission* sembra provenire più dal riscontro delle effettive ricadute positive che tali prassi hanno sulla sicurezza dell'istituto che da una effettiva interiorizzazione del modello. Tale modello di conduzione infatti abbate notevolmente il rischio per i poliziotti di doversi occupare di episodi violenti ed eventi critici come conflitti o atti di autolesionismo.

Se si sposta il focus invece sui vissuti emotivi elicitati dai poliziotti rispetto alla *mission* emergono anche elementi di criticità e disapprovazione.

Chi si dissocia parzialmente:

*"non dico che si dovrebbe tornare indietro e fare come negli altri istituti che non va bene, ma fare 50 e 50, qui hanno troppo, un po' di bastone e carota, non solo carote...o caramelle, qui danno le caramelle".*

Chi si dissocia in modo più marcato:

*" non funziona questa conduzione, escono e tornano a delinquere"  
" da carnefici a vittime sono passati, non è giusto, bisogna risarcire le vere vittime"  
"c'hanno tutto: frigoriferi, televisione, un lavoro, un lavoro!", "c'è troppo svaccamento, qua so' sbracati, escono, fumano una sigaretta, fanno quello che vogliono".*

Emerge in questa sorta di messa in discussione dalla *mission* organizzativa un effettivo riconoscimento degli esiti positivi che essa sta generando nel proprio lavoro, ma anche la consapevolezza che così come possono stare meglio i detenuti anche per i poliziotti è possibile ripensare a nuove prassi e modalità di lavoro più sostenibili.

#### Caratteristiche del lavoro: ritmi e carichi più sostenibili

A livello di riconoscimento delle ricadute delle trasformazioni organizzative sulle caratteristiche del proprio lavoro emerge un generale riconoscimento di miglioramento.

I carichi e ritmi, a detta di molti, sono sopportabili e gestibili:

*" Nulla a che vedere dove stavo prima, dovevo camminare ore e ore sulle mura con la mitraglietta"*

*" le ferie prima non le vedevi mai, ogni due mesi magari"  
" ogni volta dovevi rispondere alla chiamata del detenuti in cella, andare, aprire,  
chiudere, aprire, chiudere, stressantissimo".*

Nell'istituto penitenziario le mansioni sono percepite come meno alienanti e meno dispendiose dal punto di vista psico-fisico. L'apertura dei cancelli e la responsabilizzazione dei detenuti sgrava infatti i poliziotti da tutta una serie di attività meccaniche tese al controllo e al mantenimento dell'ordine. Anche la job rotation è migliore rispetto ad altri istituti ed i turni sono gestiti con più attenzione alle esigenze di turnazione del personale.

Tuttavia emergono alcune fatiche in tal senso:

*"Spesso dico che dormiamo quando dobbiamo mangiare e mangiamo quando dobbiamo dormire"  
" i turni sono di sei ore, alle volte devo rimandare impegni esterni perché sto qui  
" se mi capita il turno di notte poi trovo difficile fare quello delle 16-24, è faticoso".*

Ancora una volta dunque sembra valere un concetto già descritto in precedenza: se è pur vero che nell'istituto ci sono condizioni migliori rispetto ad altri istituti è altrettanto vero che si tratta comunque di un carcere che ha intrinsecamente dinamiche complesse e caratteristiche di lavoro faticose.

#### Iniquità e scarsi riconoscimenti come elementi di fatica

Dall'analisi del contenuto svolta sulle verbalizzazioni dei poliziotti che hanno fatto riferimento al tema della valorizzazione si sono individuate tre sottocategorie:

1. Ingiustizia organizzativa: gli intervistati riportano spesso la percezione di iniquità.

*" vengono premiati sempre gli stessi poliziotti"  
" le uscite, i lavori all'aperto sono sempre dei soliti, c'è zero meritocrazia"  
" magari uno si impegna, è determinato mentre ci sono colleghi meno professionali  
che se ne stanno sempre in malattia".*

Una certa tendenza a valorizzare maggiormente gli sforzi di alcuni rispetto ad altri sembra dunque produrre una certa iniquità organizzativa che compromette il benessere di alcuni membri del personale. Iniquità interna che si riflette addirittura nella gestione dei detenuti.

*"magari alle volte concedono un permesso a uno che si merita di meno  
dell'altro, ma che ne sanno, dovrebbero chiedere ai poliziotti che li vedono  
tutti i giorni e conoscono i detenuti".*

2. Scarso riconoscimento interno: il bisogno di affermare la propria identità, di esprimere la propria opinione e di non eseguire meramente degli ordini calati dall'alto emerge diffusamente dalle interviste. Talvolta emerge addirittura l'impressione nei poliziotti che un'istituzione fondata su questi forti valori di riedu-

cazione finisce per dedicarsi quasi esclusivamente ai detenuti e meno a chi ci lavora.

*"c'hanno tutto, frigorifero, palestra, e noi paradossalmente niente"*  
*"Tu sei solo un perno, fanno finta di ascoltarti poi non tengono in considerazione"*  
*"mi sento come pedina, che viene spostata di qua e di là"*  
*"ti dicono vieni, partecipa al trattamento del detenuto ma è solo per farti stare buono"*  
*"faccio rapporto e non lo vedono, a me me rode dentro"*

Il rapporto disciplinare emerge come un artefatto emblematico nel parlare delle percezioni di scarso riconoscimento. La cultura rieducativa del carcere tende ad essere indulgente nei confronti dei rapporti disciplinari eseguiti dai poliziotti, una tolleranza che tuttavia non sempre il personale di polizia accetta di buon grado. Sembra dunque emergere un nocciolo vibrante di poliziotti che richiama attenzione, un gruppo di persone che manifesta un'esigenza enorme di voler essere ascoltati dai gradi superiori, dal comandante, dai direttori: un'esigenza talvolta frustrata.

3. Riconoscimento esterno: questo aspetto viene più volte sottolineato dagli intervistati come elemento che genera ansia ed inquietudine. Il timore nei confronti dell'opinione pubblica è infatti altissimo:

*"fuori ci dipingono come le bestie nere che picchiano i detenuti, che invece sono angeli"*  
*"secondo loro siamo dei secondini, degli sbirri, veniamo visti come guardie cattive, questo dicono di noi"*  
*"pensano che siamo a contatto con la brutta gente, che siamo come loro, è difficile parlare fuori del nostro lavoro"*

Il disagio nei confronti del giudizio esterno si snoda dunque su di un doppio binario: timore persecutorio di venire rappresentati come aguzzini che torturano i detenuti oppure, al contrario, timore di venire accostati per contagio proprio ai detenuti, ai delinquenti, alla devianza. Il basso riconoscimento e prestigio sociale che i poliziotti suppongono vi sia nei confronti del loro lavoro genera dunque paura ma anche molta rabbia, molta frustrazione. Per modificare queste rappresentazioni sociali molti auspicano un'estensione all'esterno delle mura del proprio lavoro:

*"perché siamo poco conosciuti, mancano gli strumenti. Molti vedono "pol pen" e non sanno cosa sia. Ogni tanto facciamo piantonamenti, traduzioni, ma non abbiamo grandi possibilità di essere visibili".*

La rabbia si riversa anche nei confronti delle altre forze di polizia

*"nell'immaginario collettivo ci stanno i carabinieri, la polizia, a noi della penitenziaria non ci conosce nessuno"*  
*"siamo poliziotti di serie b, qualcuno magari ci scambia per i vigilantes del supermercato".*

Vita professionale e vita familiare: un equilibrio difficile

Dalle interviste è emerso anche l'aspetto del "work-life balance" come un elemento di faticosa gestione per alcuni agenti di polizia, così come evidenziano i codici identificati dalle interviste riportati di seguito (Fig.2).

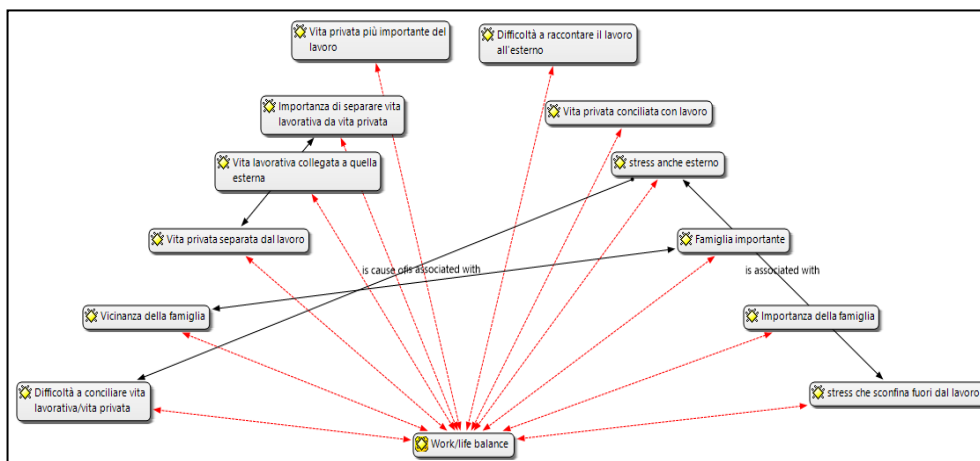


FIG. 2 – INDICATORI DELLA FAMIGLIA DI CODICI "WORK-LIFE BALANCE"

La maggior parte degli intervistati racconta di essere stati trasferiti da altre carceri e proviene dal Meridione. Il tema del distacco dagli affetti e dalla famiglia dunque è molto importante ed è una delle principali fonti di malessere:

*" ho la famiglia giù, purtroppo per tornare giù bisogna fare un tot numero di anni, prima si va al nord che c'è più lavoro"*

*" la famiglia è fondamentale, come supporto, purtroppo ce l'ho giù in Calabria. Mi sono lasciato con la ragazza perché mi trasferivo a Milano".*

Un tratto che accomuna chi ha gli affetti lontani con chi invece li ha portati con sé è la scelta convinta di non parlare del privato in ambito lavorativo:

*" no la vita è fuori, non entra niente qui"*

*" ma zero, non ne parlo con nessuno, così come non parlo del lavoro a casa, non porto le tensioni a casa"*

*" quando stacco di qua sparisco, no no tengo le cose ben separate".*

Tutti gli intervistati asseriscono di attuare una netta scissione fra vita privata e vita lavorativa. Sono pochi i colleghi con cui si instaura un rapporto di vera amicizia, con cui parlare della propria vita personale.

La vita vera sembra per tutti quindi iniziare oltre i cancelli, nell'intimità nel nucleo familiare, sia esso a portata di mano o lontano a centinaia di chilometri di distanza. Torna dunque il concetto dell'oscillazione e del difficile equilibrio in questo caso tra il dentro e il fuori; essi comunicano (rispetto a molte altre carceri quello dell'istituto ha delle autentiche "porte girevoli") ma non confluiscono, non si integrano: il privato infatti è come se dovesse rimanere distaccato, vergine e non contaminato dalla fatica e dalle vicende del proprio lavoro.

### Gruppo di colleghi e bisogni di ascolto

L'importanza del gruppo di colleghi è molto forte ed è sottolineata da tutti. Sembra assolvere a un'esigenza di supporto ed ascolto che altrimenti i membri del personale non saprebbero come colmare. La maggior parte degli intervistati afferma di avere con i colleghi un rapporto collaborativo, scherzoso e di cordialità:

*" la cosa più importante è formare un buon gruppo, altrimenti te la vivi male"  
" ci si aiuta, tranquillamente, a prescindere dal grado, io agente tu ispettore, poi ci si ricambia i favori"*

Allo stesso tempo si assiste anche a casi di micro-conflitti e lamentele nei confronti di colleghi:

*" si succede che ci sta qualche mela marcia e si litiga, ma come in tutti i lavori",  
" meglio se non parlo di alcuni che altrimenti...quando ci farò caso liscerò le unghie come dire"  
" tanti colleghi qua si ammalano di carcerite (ndr. codice con cui si intende il "mal di carcere") che voglio dire lo sai che il carcere e così, vai a fare l'operaio se non resisti"*

Generalmente tuttavia i rapporti appaiono buoni e collaborativi e appagano un bisogno di ascolto che in un contesto lavorativo come quello carcerario, come detto, è difficilmente reperibile. Generalmente non sono previste riunioni o spazi in cui poter discutere dei problemi a livello generale:

*"C'è solo l'appello mattutino, e poi ogni tanto delle riunioni intra-reparto, ma senza scadenza stabilita, non ufficiali"  
" siamo noi che al limite andiamo a ricercare delle miniriunioni in cui parlare, segnalare".*

Molti però mettono in evidenza che spazi di ascolto come il momento delle interviste servirebbero più spesso, ne hanno evidenziato l'utilità e le potenzialità come "valvola di sfogo":

*" Ci vorrebbero più momenti così, è stato quasi liberatorio"  
"è importante parlare del nostro lavoro, per sfogarsi, anche per spiegare bene cosa facciamo che secondo me non è così chiaro là fuori"  
" è stato importante parlare, alle volte qui ci si sente bruciare un po'"*

### Prospettive di carriera e pensabilità del futuro

Le prospettive di carriera per alcuni si articolano entro i confini penitenziari, come scalata gerarchica nella piramide dell'organigramma, come salita costante di grado e di ruolo. La visione a lungo termine dunque per molti è verticale e lavorativa:

*" spero di intraprendere carriere da sottoufficiale, da sovrintendente"*

*" chi si ferma è perduto, voglio fare i concorsi, diventare ispettore, scalare".*

Parallelamente si percepisce tuttavia un'esigenza piuttosto marcata a fuoriuscire dal carcere, un bisogno di altre attività, oltre i confini organizzativi. Chi è prossimo alla pensione desidera tornare a casa, nel Meridione, godersi la serenità della famiglia e degli affetti. C'è chi è ancora nel pieno della propria carriera invece desidera modificarne la traiettoria, uscire dalle mura del carcere per cercare qualcosa di maggior prestigio:

*" vorrei andare a Roma, al Ministero, a fare scorte"*

*" tra cinque anni voglio tornare in missione, in Kosovo"*

*" speriamo aprano alla polizia penitenziaria questa novità della polizia stradale, mi candiderei sicuramente".*

Contemporaneamente ad una prospettiva di carriera interna dunque si assiste ad una tensione ed un desiderio di "fuori", di "altro dal carcere". Se questo può parere fisiologico per chi si approssima alla pensione risulta interessante invece per quei profili giovani di poliziotto o di mezza età che manifestano la volontà di cambiare rotta ed uscire dal contesto carcerario per cercare qualcosa che possa sembrar loro più stimolante o più prestigioso.

## 5. *Discussione*

L'analisi dei dati raccolti attraverso le voci degli agenti di polizia penitenziaria ci conferma alcune sottolineature della letteratura sul tema, ma in virtù della particolare situazione organizzativa analizzata, fa emergere anche alcuni elementi innovativi che mettono in evidenza l'impatto dei processi di cambiamento organizzativo sul ruolo e sul benessere della polizia penitenziaria.

Rispetto all'obiettivo di esplorare e mettere in luce se e come i cambiamenti organizzativi attivati nel carcere (in merito alla gestione trattamentale dei detenuti) impattino sulle rappresentazioni del proprio ruolo da parte degli agenti di custodia possiamo affermare che essi hanno generato l'emersione nei poliziotti di elementi emotivi contrastanti, una sorta di confusione non consapevole. Quell'ambiguità di ruolo messa in luce da diversi autori in letteratura come fonte principale di situazioni di burn-out (Garland, 2004; Dowden and Tellier's, 2004; Lambert, 2004; Lambert, *et al.*, 2009, Tracy, 2009) emerge con grande forza nel contesto carcerario oggetto di indagine. Dando voce ai poliziotti, che difficilmente hanno spazi di parola e confronto su tale tema nelle loro routine lavorative, emerge una sorta di oscillazione emotiva tra poli contrastanti: da una parte la convinzione che effettivamente gli elementi trasformativi introdotti abbiano buone ricadute per la vita in carcere (ad esempio minori episodi di aggressività e autolesionismo dei detenuti), ma anche la frustrazione data dal fatto che questa nuova condizione richiede loro nuove competenze che non sentono di possedere. Incontrando una nuova realtà organizzativa (rispetto alle carceri in cui molti hanno raccontato di aver lavorato in precedenza) è come se i poliziotti fossero riusciti ad alzare lo sguardo da situazioni di marasma e grande degrado e quasi accorgersi di sé e dell'importanza del proprio ruolo nell'equilibrio della gestione dei detenuti (Tracy, 2009). Di fronte alle nuove richieste di ruolo però si sentono disorientati e incompetenti, e questo genera in alcuni una presa di distanza difensiva anche dalla *mission* organizzativa.

E' proprio nella definizione della propria posizione rispetto al processo di cambiamento culturale in atto che sembra giocarsi una prima fondamentale fatica dei poliziotti intervistati. Se è evidente che l'adesione dell'istituto ad una cultura della pena volta alla rieducazione e risocializzazione del detenuto ha portato all'introduzione di pratiche detentive che hanno notevolmente migliorato le condizioni di sicurezza entro le mura del carcere, è altrettanto evidente che questo genera implicite ripercussioni sulle pratiche di lavoro degli agenti. Un ruolo deputato alla sorveglianza e alla sicurezza come può trasformarsi? Di quali nuove competenze ha bisogno?

E' infatti frequente che di fronte a processi di cambiamento organizzativo si generino sentimenti di paura e inadeguatezza, se non addirittura di resistenza (Gozzoli, *et al.*, 2013). Rinunciare al modo familiare di fare le cose genera incertezza e insicurezza perché fa uscire il soggetto dalla sua zona sicura (Tosi, Piali, 2002). Non conoscere in cosa consiste il cambiamento e quali ricadute esso avrà sulle pratiche lavorative quotidiane può gettare gli individui in uno stato di confusione e incertezza, dato dalla percezione di dissonanza tra le abituali interpretazioni del proprio ruolo e le attese del contesto organizzativo. La messa a fuoco delle nuove competenze richieste e dei dispositivi organizzativi che possono supportare il processo di riconfigurazione dei ruoli rappresenta un'importante questione nei processi di sviluppo organizzativo.

Le competenze di supporto, empatia, in altri termini di quell'intelligenza emotiva più volte emersa dall'analisi della letteratura (Brunetto, *et al.*, 2012) sono emerse anche nella ricerca come competenze più funzionali alle nuove richieste organizzative, ma anche quelle su cui gli agenti si riconoscono meno competenti.

Le fatiche legate al ruolo fin qui messe in evidenza hanno forti ricadute sulla rappresentazione della relazione con l'organizzazione, emersa come ambivalente e contraddittoria. I poliziotti hanno evidenziato come sia all'interno del carcere (in termini di valorizzazione) sia all'esterno (in termini di status sociale) il loro ruolo non sempre riceve i riconoscimenti che desidererebbero. Ciò, a loro detta, genera conseguenze quali cali di motivazione e tendenze "evasive" dal carcere, con progetti di carriera anche in ambienti lavorativi differenti. A ciò si aggiunge la considerazione che per molti la vita autentica sembra iniziare, secondo un funzionamento piuttosto scisso, al di fuori del penitenziario.

L'elemento che viene considerato di maggior valore nella propria vita entro l'organizzazione è il rapporto con i colleghi, fonte di supporto e sostegno (Garland, 2004; Savicki, Cooley, & Gjesvold, 2003). I rapporti fra i colleghi sono definiti buoni, anche se sembra mancare un dispositivo, uno spazio gruppale (riunioni, momenti di aggiornamento) che possa rappresentare un luogo effettivo di riflessione sulla ridefinizione del proprio ruolo e di messa a fuoco di modalità operative ad esso coerenti.

## 6. Conclusioni e ricadute applicative

Proprio quest'ultimo elemento ci sembra fondamentale nel definire le conclusioni a cui questo lavoro di ricerca ci ha consentito di giungere, conclusioni che a loro volta ci permettono di tracciare e intravedere ulteriori linee di approfondimento sia in termini di ricerca che in termini applicativi.

Potendo prendere parola rispetto al tema del proprio ruolo e del proprio benessere gli agenti sono effettivamente riusciti a vedere, pensare e dire riflessivamente di come il



cambiamento organizzativo abbia generato un miglioramento nel lavoro quotidiano con i detenuti.

Questo processo ha allo stesso tempo portato all'emersione di sentimenti di inadeguatezza rispetto al "nuovo" ruolo che dovrebbe ricoprire un agente di polizia entro la vigente cultura organizzativa. Queste riflessioni hanno però ancora una dimensione individuale, mentre sappiamo che un passaggio verso una dimensione grupale (Kaneclin, 2010) consentirebbe alle fatiche e agli elementi di difficoltà di poter acquisire un nuovo peso e significato rispetto all'organizzazione. Attraverso la costruzione di un pensiero di gruppo (Di Maria, 2000) rispetto al ruolo della polizia penitenziaria e alle fatiche che tale ruolo sta attraversando, gli agenti avrebbero maggiori possibilità di costruire strategie e spazi di sviluppo professionale. Il gruppo rappresenta infatti un ambito privilegiato per la realizzazione e la messa in scena dei processi di cambiamento organizzativo; i gruppi rappresentano strutture intermedie e contesti di mediazione tra istanze individuali (protettive, tese alla staticità, resistenti al cambiamento) e istanze organizzative, sociali e istituzionali (Newman, 2000; Rhéaume, 2005).

Ci sembra pertanto importante che in un contesto carcerario tanto innovativo come quello che ci ha consentito lo sviluppo della presente ricerca, le intuizioni e riflessioni scaturite dalla presa di parola di chi ci lavora quotidianamente non vengano lasciate cadere. Anche laddove le condizioni di lavoro, grazie a importanti trasformazioni nella vita carceraria, sono profondamente migliorate non possiamo affermare che gli operatori avvertano una situazione di pieno benessere professionale.

Affinché si attui un più efficace processo di riconoscimento e valorizzazione degli agenti (snodo cruciale per il loro benessere e per il buon funzionamento dell'intero sistema penitenziario) riteniamo che sia fondamentale attivare percorsi gruppal di accompagnamento verso la definizione di nuove pratiche di lavoro che rispondano più consapevolmente alla *mission* organizzativa (Gozzoli, *et al.*, 2013).

### Bibliografia

- Brower, J. (2013). Review and Input of Correctional Officer Wellness & Safety. Literature Review. OJP Diagnostic Center. Office of Justice Programs.
- Brunetto, Y., Teo, S.T.T., Shacklock, K., Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing, *Human Resource Management Journal*, 22-4, 428–441.
- Chauvenet A., Orlic F., Rostaing G. (2008). *La violence carcérale en question*. Presses Universitaires de France: Paris.
- Clemmer, E.D., (1940). *The prison community*. New Braunfels, TX, US.
- Combiessse F. (2009). *Sociologie de la prison*. La Découverte, coll. 'Repères': Paris. (3e édition).
- Di Maria, F. (2000). *Psicologia della convivenza. Soggettività e socialità*. Franco Angeli: Milano.
- Dollard, M., & Winefield, A. (1998). A test of the demand-control/support model of work stress in correctional officers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 243-264.
- Dowden, C. & Tellier, C. (2004), Predicting work-related stress in correctional officers: a meta analysis, *Journal of Criminal Justice*, 32, 2004, 31-47.
- Drory, A., & Shamir, B. (1988). Effects of organizational and life variables on job satisfaction and burnout. *Group and Organization Studies*, 13, 441-455.
- Dubreuil, P., Laughrea, M. C., Morin, A., Courcy, F. & Loiselle, O. (2009), Role stressors and Burnout: effects of social relationships, *International Journal of Business and Management*, 4(9), 3-16.
- Favretto, A.R., Sarzotti, C. (1999). *Le carceri dell'AIDS. Indagine su tre realtà italiane*. L'Harmattan Italia: Torino.

- Garland, B. (1999). *Pena e società moderna*. 3. Il Saggiatore: Milano.
- Garland, B. (2002). Prison treatment staff burnout: Consequences, cause, and prevention. *Corrections Today*, 64(7), 116-120.
- Garland, B. (2004). The impact of administrative support on prison treatment staff burnout: An exploratory study. *The Prison Journal*, 84, 452-471.
- Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Munoz, A. & Rodríguez-Carvajal, R. (2011), Role stress and personal resources in nursing: A cross-sectional study of burnout and engagement. *International Journal of Nursing Studies*, 48(4), 479-489.
- Goffman, E. (1961). *Asylums. Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. Doubleday Broadway Publishing Group. Tr. It. Goffman, E. (2001). *Asylums. Le istituzioni totali: i meccanismi dell'esclusione e della violenza*. Edizioni di Comunità, Torino, 2001.
- Gozzoli, C., D'Angelo, C., Nicoletti, R. (2013). Formazione e resistenze al cambiamento. Il lavoro con un gruppo di ispettori penitenziari, *Narrare i Gruppi*, 8(1), 39 – 61.
- Irwin, J. (1977). *Scenes*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Jacques, E. (1970). *Work, creativity, and social justice*. London: Heinemann Educational.
- Jacobs J, Retsky H. (1975). *The Prison Guard*, *UrbanLife*, IV(1), pp5-29.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S., 1985. A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16–78.
- James, D., & Glaze, L.E. (2006). *Mental Health Problems of Prison and Jail Inmates*. Washington, DC: Bureau of Justice Statistics.
- Kauffman, K. (1988). *Prison Officers and their world*. Harvard University Press: Cambridge.
- Kaneklin, C. (2010). *Il gruppo in teoria e in pratica. L'intersoggettività come forza produttiva*. Raffaello Cortina: Milano.
- Kommer, M.M. (1990). *Working with people: A study on the working environment and the functioning of correctional officers*. Ministry of Justice, Hague.
- Lambert, E. (2004). The impact of job characteristics on correctional staff. *The Prison Journal*, 84, 208-227.
- Lambert, E. G., Hogan, N.I., Dial, K.C., Jiang, S. and Khondaker, M.I. (2012). Is the Job Burning Me Out? An Exploratory Test of the Job Characteristics Model on the Emotional Burnout of Prison Staff. *The Prison Journal*, 92(1), 3-23.
- Lambert, E., Hogan, N., Jiang, S., & Jenkins, M. (2009). I am fried: The issues of stressors and burnout among correctional staff. *Corrections Compendium*, 34(2), 16-23.
- Liebling, A., Price, D. (1999). An Exploration of Staff-Prisoner Relationships at HMP Whitemoor, *Prison Service Research Report*, No. 6: HMPS, London.
- Martin, J. L., Lichtenstein, B., Jenkot, R., & Forde, D. (2012). "They Can Take Us over Any Time They Want": Correctional Officers' Responses to Prison Crowding. *Prison Journal*, 92(1), 88-105.
- Miksaj-Todorovic, L. and Novak, T. (2008). Research of emotional well-being and job burnout of prison staff, *Kriminologija i socijalna integracija*. 16-1, 61-77.
- Morgan, W. (2009). Correctional Officer Stress: A Review of the Literature 1977-2007. *American Jails*, 23(2), 33-34, 36-43.
- Morse, T., Dussetschleger, J., Warren, N., & Cherniack, M. (2011). Talking About Health: Correction Employees' Assessments of Obstacles to Healthy Living, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(9), 1037-1045.
- Newman, K.L. (2000), Organizational transformation during institutional upheaval, *Academy of management Review*, 25, 602-619.
- O'Donnell, C., & Stephens C. (2001). The impact of organizational, social, environmental and job content stressors on the works related strains of probation officers. *The Australian and New Zealand Journal of Criminology*, 34(2), 193-202.

- Piccardo, C., Colombo, L. & Benozzo, A. (2009). "Cambiamento e sviluppo organizzativo". In P. Argentero, C.G. Cortese, C. Piccardo (Eds), *Psicologia delle organizzazioni*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Rhéaume, J. (2005). "Cambiamento". In Barus Michel J., Enriquez A., Lèvy A. (a cura di), *Dizionario di psicosociologia*. Milano: Cortina Editore.
- Richards, L., & Morse, J. (2009). *Fare ricerca qualitativa*. (F. Gatti, & G. Graffigna, Trad.) Milano: Franco Angeli.
- Roy, S. and Avdija, A. (2012). The Effect of Prison Security Level on Job Satisfaction and Job Burnout among Prison Staff in the USA: An Assessment, *International Journal of Criminal Justice Sciences*, 7(2), 524-538.
- Santoro, E. (2002). Le politiche penali nell'era della globalizzazione, *Rassegna penitenziaria e criminologica*, Vol. 2/3, pp. 75-97, ISSN:0392-7156
- Santoro, E. (2004). *Carcere e società liberale*. Giappichelli: Torino.
- Savicki, V., Cooley E., Gjesvold J. (2003). Harassment as a Predictor of Job Burnout in Correctional Officers. *Criminal Justice and Behavior*, 30, (5), 602-619.
- Sbraccia, A., Vianello, F. (2010). *Sociologia della devianza e della criminalità*. Laterza: Bari.
- Schaufeli, W., & Peeters, M. (2000). Job stress and burnout among correctional officers: A literature review. *International Journal of Stress Management*, 7, 19-48.
- Skyles G. (1961). *The society of captives: a study of maximum security prison*. Princeton University Press: Princeton.
- Smith, JA. & Eatough, V. (2012) Interpretative phenomenological analysis. In G. Breakwell, JA. Smith, D. Wright (eds) *Research Methods in Psychology*. (4<sup>th</sup> ed) London: Sage.
- Swenson, D. (2008). Shift Work and Correctional Officers: Effects and Strategies for Adjustment. *Journal of Correctional Health Care*, 14(4), 299-310.
- Tewksbury, R., Higgins, G.E. (2006), Prison staff and work stress: the role of organizational and emotional influences, *American Journal of criminal justice*, 30(2).
- Tracy, S., J. (2009). "Il carcere: Potere, paradosso, supporto sociale e prestigio: un approccio critico al tentativo di affrontare il burnout degli agenti di custodia". In Fineman S., *Le emozioni nell'organizzazione: il potere delle passioni nei contesti organizzativi*, Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Tosi H., Pilati M., (2002), Cambiamento, in Tosi H., Pilati M., Mero N. (a cura di). *Comportamento organizzativo. Persone, gruppi e organizzazione*. Milano: Egea.
- Whitehead, J. (1989). *Burnout in probation and corrections*. New York, NY: Praeger.