

IN CARCERE PER IMPARARE

Le porte della casa di reclusione di Opera si sono aperte alle aziende. L'obiettivo? Capire come si lavora in un ambiente pieno di difficoltà e (solo) all'apparenza poco motivante



**Partner
e Responsabile
Formazione
Aziende di SLO**

di Maurizio Bertoli e Stefano Bertolina

bertoli@slosrl.it - bertolina@galdus.it

Un percorso di formazione che porti i manager nella Casa di reclusione di Opera ad ascoltare come se la cavano Direttore e Ispettori di Polizia penitenziaria nel tenere insieme vincoli ed esigenze anche drammatiche in un panorama di scarsissime risorse: una nuova follia dell'outdoor o un progetto unico?



**Direzione Settore
Formazione
Persona e Imprese
di Galdus**

Intanto è un'idea che ha radici e una storia. Nasce da una collaborazione fra la Casa di reclusione e due società di formazione e consulenza milanesi: SLO e Galdus, che hanno realizzato percorsi di consulenza e formazione accompagnando la Direzione alla creazione di nuove prassi organizzative. L'intervento è stato riproposto anche alla squadra degli Ispettori, così da uniformare le prassi a livello intermedio. Gli Ispettori sono le figure professionali che gestiscono i reparti (circa 600 detenuti) e una squadra di agenti di 80 unità, di fatto assimilabili a dirigenti intermedi, snodi organizzativi fondamentali. Senza il loro contributo il carcere non funziona. L'idea di aprire il carcere alle aziende ha preso corpo all'interno di questo intervento, come progetto di continuità con ricadute positive sia per il carcere sia per le imprese.

Da una parte infatti la proposta si incastona in una riflessione condotta dai formatori sulle modalità offerte più frequentemente dal mercato di settore che privilegiano l'esperienza "diversa" e "forte" attraverso outdoor sempre più lontani, e anche più estremi, con il rischio di allontanarsi troppo dal contesto lavorativo e diventare una vacanza, nel senso latino del termine, una discontinuità, in

cui si può anche fare esperienza di rapporti diversi e positivi, difficili però da trasferire nel contesto organizzativo al ritorno e quindi da spendere realmente.

Anche in questo modello, è vero, ci si allontana dal proprio contesto, ma si rimane in un'organizzazione molto strutturata, in cui gestione del tempo e delle emergenze, vincoli organizzativi, sistema delle regole, gerarchie, autonomia dei singoli si presentano con molta chiarezza, quasi amplificati. Si tratta quindi di una modalità formativa che, pur decontestualizzando, suscitando emozione, mettendo in gioco le persone, conduce a una riflessione su tematiche proprie di ogni azienda. Inserita in un percorso di formazione strutturato e costruito su misura, permette al gruppo che vi partecipa di cogliere gli aspetti più interessanti e di farne materiale efficace per il proprio progetto di apprendimento o di cambiamento.

Abbiamo concepito un setting formativo come

spazio di narrazione, luogo di diverse storie, dove poter oscillare fra il "qui e ora" e il "là e allora". In gioco è la possibilità di riconnettere le esperienze e le storie lavorative e organizzative dei partecipanti a una prospettiva di costruzione di significati orientati a processi di crescita personale e professionale (il concetto di *sensemaking* elaborato da Weick).

Intervistando tre manager HR che hanno partecipato alle diverse edizioni fino a oggi tenute, è emerso il fatto che ognuno ha colto e sviluppato aspetti diversi, sebbene connessi.

Barbara Lorenzin sottolinea la riflessione sulle capacità e professionalità del manager come gestore della complessità: «In questo caso governare una popolazione numerosa, con tutte le sue complessità, e quali complessità, da coniugare con la parte organizzativa (uscite, interrogatori, servizi riabilitativi, visite) in una cornice di codici rigidi è una sfida quotidiana che richiede grande flessibilità e capacità creativa, nel senso di individuare soluzioni ogni giorno diverse, a volte anche in situazioni di emergenza. Dietro c'è un vero spessore professionale, legato alla capacità di essere un manager oltre che un profondo conoscitore delle regole».

Mario Perego, Direttore risorse umane Heinen Italia, ritiene interessante che in un contesto poverissimo, «in contrasto con le molte risorse tecnologiche dell'azienda, si incontrino persone che fanno le cose bene semplicemente perché vanno fatte bene, senza le leve motivazionali classiche e nemmeno un sistema di

Non solo detenuti

Costruita negli anni '80, la Casa di reclusione di Opera è il carcere più grande d'Europa e ospita 1.400 detenuti. Nonostante la situazione difficile dei penitenzari italiani, sono numerose le attività organizzate: laboratori di pittura, lettura e scrittura creativa. C'è anche un teatro e nel carcere si è formata anche una banda musicale: gli Opera House.

valutazione. È l'occasione per aprire un filone di riflessione interessante: cosa fa sì che in una situazione così faticosa e apparentemente poco motivante le persone reggano e lavorino bene? Non si può certo pensare a una gratificazione classica, in termini di guadagno. E allora cosa le motiva: un fortissimo senso di appartenenza? Una cultura organizzativa che porta ad aderire al proprio mandato?».

Marzia Segato, HR manager di Electrolux Group, confessa di aver avuto un'iniziale preoccupazione prima di proporre l'esperienza al management team dello stabilimento di Solaro: «Temevo che ci fossero troppe similitudini, come quando ci si lamenta dicendo che si è "imprigionati" da eccessivi legami e condizionamenti... In realtà la visita alla Casa di reclusione e il confronto con il Direttore e gli Ispettori hanno avuto un effetto ridimensionante. Abbiamo visto che c'è chi si muove in ambiti più difficili del nostro, più rigidi, eppure riesce a muoversi. Quindi impariamo da loro e andiamo oltre le lamentele».

In molte altre interviste appare come nell'accettare la sfida costituita da un ambiente difficile, nel mettersi in gioco in questa dimensione di innovazione, si possa intravedere anche la possibilità di gestire lo stress in modo positivo. Un altro tema di non poco peso.

Ma per il carcere che ritorno c'è? «La nostra immagine è legata a eventi negativi, questa è un'occasione per vederla da un altro punto di vista: anche le aziende hanno qualcosa da imparare da noi. E questa lettura positiva, a ricaduta, si riversa su tutta l'organizzazione», spiega il Direttore della Casa di reclusione **Giacinto Siciliano**.

E cosa può insegnare il carcere alle aziende? «Noi – continua il Direttore – siamo un ottimo esempio di come si possa "fare" anche con poche risorse: perché noi non possiamo fermarci, dimettere i detenuti nascondendoci dietro una mancanza di risorse. Abbiamo imparato a reggere anche in situazioni di tensione, adattandoci. Inoltre c'è una sfida da raccogliere: trovare il modo per organizzare e gestire questa attività in un'istituzione molto rigida e molto grande», aggiunge il Direttore. Uno che di sfide se ne intende.

In conclusione, dunque, tornando alla domanda iniziale: è follia o unicità? Certamente nel progetto un pizzico di follia c'è, quanto basta per accettare una sfida innovativa e unica, che le aziende potrebbero raccogliere, soprattutto in questo periodo di crisi e di sfiducia. ■

