

AZIENDA CARCERE

Un progetto apre ai manager le porte di Opera per verificare le similitudini tra la gestione di un'impresa e quella di un penitenziario

di Giusy Minutolo e Maurizio Bertoli



Portare i manager ad imparare dagli Ispettori e dal carcere: come è nata questa strana idea? Ed è poi così stravagante, o veramente il carcere può insegnare qualcosa anche ai manager? Intanto è un'idea che ha delle radici e una storia. Nasce da una collaborazione fra la Casa di Reclusione di Opera e due società milanesi: SLO e Galdus, che hanno realizzato percorsi di formazione accompagnando la Direzione alla creazione di prassi organizzative. Questo intervento è stato riproposto anche alla squadra degli Ispettori e dei sovrintendenti così da uniformare le prassi a livello intermedio. L'idea di aprire il carcere alle aziende ha preso corpo all'interno di questo intervento, come progetto di continuità, perché in esso si intravedeva la possibilità di ulteriori ricadute positive sia per il carcere che per

le aziende che gli si avvicinano. È stato approvato dal Provveditore, dott. **Luigi Pagano** ed ha preso subito il via. Sono già state fatte tre edizioni di questo corso molto particolare e si sta promuovendo la quarta, visto che suscita un profondo interesse. La prima e la terza edizione sono state interaziendali, cioè hanno raccolto manager provenienti da diverse società, impegnati nel ruolo di responsabili di persone e progetti, interessati a "vedere" modalità di gestione della leadership utili a riflettere sul proprio ruolo. La seconda invece è stata pensata per uno staff della stessa azienda, che cercava un'occasione di pensiero creativo utilizzando punti di vista diversi, per individuare soluzioni innovative all'interno di quadri di riferimento consolidati. L'intervento è organizzato su due giornate. La prima mezza giornata si svolge fuori dal carcere e affronta tematiche

preliminari, da non dare come scontate per chi si avvicina al carcere per la prima volta: ad esempio come ci si entra (la separazione dal proprio cellulare può essere traumatica per un manager!), si fanno emergere aspettative, preoccupazioni, prefigurazioni, punti di vista diversi fra chi è dentro e chi è fuori. La seconda giornata si svolge presso la Casa di Reclusione di Opera ed è articolata in un percorso, svolto la mattina, per capire cosa si fa in carcere, accompagnato dai racconti e dalle esperienze degli Ispettori e dei Sovrintendenti. Nel pomeriggio si incontra **Giacinto Siciliano**, Direttore dell'Istituto e si ascoltano le sue esperienze e i suoi racconti, si aprono riflessioni e confronto sui nodi organizzativi emersi, per raccogliere spunti e idee, o per creare nel team aziendale un orientamento condiviso e nuovi atteggiamenti da riportare

IL PUNTO DI VISTA DEGLI ISPETTORI

ROSARIO DAVI, Vicesovrintendente, Coordinatore Colloqui e Settori Annessi

Che cosa può insegnare il carcere alle aziende?

"Mi sono reso conto di come entrare nel carcere colpisca le persone che partecipano a questa esperienza formativa non tanto per l'ambientazione insolita, ma per alcuni aspetti organizzativi che le stupiscono, prima fra tutti la capacità di tenere insieme un corpus di regole piuttosto rigide con situazioni che non sono mai standard e quindi richiedono una dinamicità o addirittura una intraprendenza individuale, oltre che una notevole dose di buon senso e di esperienza. O meglio: di riflessione sull'esperienza. Quello che colpisce i manager è l'assunzione di responsabilità individuale, sempre coniugata al senso del dovere e alla consapevolezza dei vincoli in cui ci si deve muovere: è una capacità che io penso possiamo sviluppare perché sostenuti dal gruppo".

Che cosa questa insolita esperienza formativa le ha insegnato?

"È vero che attraverso il loro stupore anch'io ho potuto vedere cose che facciamo ogni giorno e di cui non calcoliamo neanche lo spessore. E ho pensato che questa è un'occasione unica per far emergere la nostra professionalità e addirittura le punte di eccellenza che ci sono. Raramente si vede quello che tutti i giorni facciamo, perché fa parte del nostro compito restare nell'ombra, molto più di quanto viene richiesto alla Pubblica Sicurezza in generale, dato che in questo modo proteggiamo anche la privacy del detenuto.

Far emergere la professionalità con cui eseguiamo il nostro compito mi ha riempito di orgoglio!".

MARIA VISENTINI, Ispettore Capo, Coordinatore 2ª Unità Operativa

Che cosa può insegnare il carcere alle aziende?

"La capacità gestionale personale: questo può insegnare il carcere a parer mio, cioè saper prendere decisioni rapide e necessarie in autonomia, garantendo il rispetto delle regole ma garantendo anche la sicurezza del cittadino, del detenuto, dell'agente, dell'istituzione. Anche sapendo che poi bisognerà dar conto di queste decisioni. Vorrei però sottolineare che questo non è un modus operandi che cresce spontaneamente in carcere: si crea se c'è una squadra che lavora e che l'ha assunto come cultura di riferimento".

Che cosa questa insolita esperienza formativa ha insegnato a lei?

"Nel raccontare ci si rende conto che abbiamo fatto un sacco di cose e ci si congratula con se stessi per aver acquisito la capacità di far fronte alle criticità, che sono davvero tante. C'è una cosa su cui ho riflettuto, perché desta meraviglia il fatto che non siamo armati: la nostra arma con i detenuti è la parola. Parliamo tutto il giorno, ragioniamo, convinciamo, incoraggiamo. E lo stesso con gli agenti: discutiamo, mediamo, riflettiamo. È un aspetto fondamentale del nostro lavoro, a cui dedichiamo moltissime energie. Questo spiega perché poi a casa uno ha bisogno di silenzio: ma non sempre il coniuge lo può capire, a meno che non faccia lo stesso lavoro!"

Qual è la ricaduta sul Carcere?

"Confrontarsi sulle modalità operative e gestionali. Intorno al detenuto c'è un contenitore cioè un sistema organizzato, con tutte le questioni che un sistema pone. È stato un avanzamento aver costruito un sistema carcere che, dando concretezza al mandato costituzionale, crea opportunità di rieducazione o di cambiamento o anche solo di ripensamento a chi è immerso nel sistema carcere. Ma un sistema va a sua volta cambiato, modificato, aggiornato".

MICHELE QUINTO, Vicesovrintendente, Coordinatore Ufficio Comando e Atti PG

Che cosa può insegnare il carcere alle aziende?

"Ho visto che i partecipanti alla formazione restavano colpiti dal fatto che dobbiamo farci carico di mantenere gli standard di produzione concordati con le aziende (ad es. le quantità richieste) mediando con le esigenze dei detenuti, cogliendo l'apporto di mediazione che questo richiede, stando dentro a vincoli organizzativi non prescindibili. Questa flessibilità e la capacità organizzativa colpiscono i manager che lavorano con risorse umane e mi sono accorto che quasi quasi ci invidiavano il senso di appartenenza perché ci permette di fare la cosa giusta affinché il servizio funzioni: va fatto e quindi si fa; questo ce lo invidiano di certo e, diciamo, non succede spesso che qualcuno ci invidi!".

Che cosa questa insolita esperienza formativa le ha insegnato?

"Ho riflettuto molto sull'appartenenza: noi la proiettiamo nella divisa, un simbolo identificativo. La indossiamo e siamo coloro ai quali lo Stato affida il compito della sicurezza in un luogo in cui c'è gente che non ha accettato né lo Stato né la Legge. E ci assumiamo il compito di trasmetterlo anche a queste persone.

E poi ho pensato che la nostra comunità funziona 24 ore su 24 per 365 giorni all'anno: per noi è scontato. E inoltre mi sono accorto che teniamo insieme diversi ruoli, facciamo spesso due o tre cose insieme, il ruolo attivo e il ruolo amministrativo. Lo diamo per normale perché l'ambiente di lavoro lo richiede, ma negli occhi dei nostri osservatori ho letto che scontato non è!".

MAURO FINAMORE, Ispettore Capo, Coordinatore 1ª Unità Operativa

Che cosa può insegnare il carcere alle aziende?

"È vero che i manager ci fanno molte domande interessate al fatto che dobbiamo e sappiamo prendere decisioni in autonomia davanti ad una criticità, senza avere un codice che ci dica cosa fare e come fare: ma un codice su ogni situazione non esiste. E qui nessuna situazione è uguale all'altra, perché nessuna persona è uguale ad un'altra. Spesso ci chiedono se non abbiamo la tentazione di demandare a un'autorità superiore: difficile spiegare che siamo qui per risolvere il problema, questo è il nostro compito e lo facciamo con lo spirito di far funzionare l'istituzione".

Che cosa questa insolita esperienza formativa ha insegnato a lei?

"A me è piaciuto uscire per un poco dall'invisibilità che fa parte della nostra missione: laddove siamo visibili vuol dire che le cose si mettono male.

Ma è vero anche che ci si rende conto di affrontare ogni giorno un sacco di problemi, soprattutto quando vorresti dire «Ho finito, vado a casa» e invece si profila un guaio che ti induce a restare. È importante diventare capaci di assumere questa imprevedibilità come costitutiva del nostro lavoro. Aiuta a prevenire lo stress, almeno un po': vai a lavorare e metti in conto che oggi si presenterà un imprevisto e vedrai di affrontarlo nell'interesse di tutti".

Qual è la ricaduta sul Carcere?

"Il confronto aiuta anche noi ad assumere la visione di un carcere che non rinchioda i detenuti ma si occupa di persone vere, con una storia precedente e futura".

segue a pag. 28



segue da pag. 27

GERMANO CROBU, Ispettore Capo, Coordinatore Unità Operativa Area Trattamento

Che cosa può insegnare il carcere alle aziende?

“Il carcere è una struttura rigida, molto più di un’azienda, però deve trovare continuamente soluzioni per i problemi più vari: dal detenuto che vuole morire a quelli che escono per i motivi più svariati. A noi non è dato di non trovare una soluzione: non solo abbiamo chiaro che tutti traggono vantaggio dal fatto che l’organizzazione funzioni, ma abbiamo la responsabilità penale e civile delle persone che ci sono affidate. Il carcere potrebbe essere una bomba, per i problemi che vi sono contenuti, soprattutto Opera che ospita una popolazione particolarmente problematica. Perciò bisogna imparare a farlo funzionare il meglio possibile: gestire la bomba. Il contesto è oggetto della nostra formazione. Anche questo è molto interessante per i nostri interlocutori”.

Che cosa questa insolita esperienza formativa ha insegnato a lei?

“È bello scoprire di poter insegnare qualcosa agli altri: vuol dire che qualcosa hai pur imparato stando seduto sulla bomba! Ed è proprio questo di cui sono consapevole: riusciamo a non farla esplodere perché puntiamo su un’alta professionalità. Studiare il carcere è il modo per sentirsi vivi dentro al carcere”.

Qual è la ricaduta sul Carcere?

“Lo sguardo dei manager è stato come uno specchio in cui ho visto che lavoriamo bene: fa piacere, ma soprattutto contribuisce a darti la motivazione per continuare. Che altre soddisfazioni possiamo volere? Sentirsi vivi, appunto”.

CARMELO LO PINTO, Sovrintendente, vicecomandante 1ª Unità Operativa

Che cosa può insegnare il carcere alle aziende?

“Le persone che vengono qui si focalizzano molto sul mondo carcere e non sulla parte detentiva: anche noi abbiamo problemi economici, di personale, burocratici. Anche noi dobbiamo far funzionare e perfezionare la nostra organizzazione e lo sforzo che facciamo è interessante per chi non è abituato ad un contesto così vincolante. Ma soprattutto è interessante come usiamo il nostro ruolo per dirigere le persone a noi affidate: agenti e detenuti”.

Che cosa questa insolita esperienza formativa ha insegnato a lei?

“È positivo insegnarlo, forse sarebbe però utile che anche gli altri provassero a fare gruppo, che è poi quello che ci dà forza. Si può insegnare a fare gruppo? Noi lo abbiamo imparato e lo applichiamo. Io gestisco 90 agenti, tutti diversi, con stili diversi. Ad esempio c’è chi per carattere è più permissivo, chi lo è meno. Tuttavia è importante costruire il gruppo in modo da agire nello stesso modo, pensando ognuno alla sicurezza dell’altro. Mi rendo conto di quanto penso a questo aspetto, di quanto ci dedico anche un lavoro di intelligence per capire le difficoltà delle singole persone, per dar loro maggiore sicurezza in ciò che fanno, con le risorse che ho a disposizione. In fondo la sicurezza è il nostro prodotto”.

Qual è la ricaduta sul Carcere?

“Doversi confrontare con altri (altri che fanno i manager) ci costringe a ripensare e a valutare ciò che facciamo, tira fuori il meglio di noi”.

DANIELE TALANTI, Vicesovrintendente, preposto reparti detentivi

Che cosa può insegnare il carcere alle aziende?

“Non mi soffermo sull’aspetto esplosivo del carcere, già sottolineato dal mio collega, ma ribadisco che noi qui impariamo a gestire la sostanza, senza trascurare la forma. I manager gestiscono persone che lavorano con le macchine, noi gestiamo persone che lavorano con altre persone che sono particolarmente difficili. La forma, cioè il protocollo, non basta in questi casi: ci vuole la sostanza, la capacità di gestirle. E la sostanza la tiri fuori da te stesso. Impari l’apertura mentale, impari la flessibilità, impari la responsabilità, impari a metterti in gioco e ad apprezzare tutto questo. Apprendi pensandoci, leggendo, attraverso il confronto con i colleghi. Se non la prendi così, non resisti alle difficoltà e cambi lavoro”.

Che cosa questa insolita esperienza formativa ha insegnato a lei?

“Mi sono reso conto del percorso personale che ho fatto: ho preso il diploma di geometra, studiando giusto il necessario: qui ho studiato con vero interesse. Il confronto mi ha fatto crescere, mi ha mostrato le capacità che avevo e mi ha spinto ad affinarle.

Forse a Opera soffia lo spirito milanese dell’apertura, non lo so: a me piace stare qui e in questa occasione me ne sono accorto”.

Qual è la ricaduta sul Carcere?

“Spesso si dice che il carcere abbruttisce: tante sofferenze, tante difficoltà. Però anche tante persone che si mettono in gioco. Io ho guadagnato lavorando qui. Questo confronto così insolito, con persone che su questi temi riflettono forse anche più di noi, ha accresciuto la mia consapevolezza e la mia motivazione”.

MAURO TEDDE, Ispettore, responsabile Ufficio Matricole

Che cosa può insegnare il carcere alle aziende?

“Mi ha colpito come i manager non avessero alcuna conoscenza dell’ambiente e non avessero immaginato che noi lavoriamo con il prodotto uomo. Restano colpiti dalla caratura del nostro intervento e dalla complessità del nostro ruolo. Guardavo come restavano affascinati durante il nostro racconto dal sovrapporsi di competenze che il nostro compito richiede: davanti a certe situazioni uno deve conoscere la regola, ma saper usare l’ascolto, deve dare sostegno ma anche contenere: un po’ come un buon padre di famiglia, in una famiglia piuttosto vasta però! D’altra parte riuscire ad imboccare la strada giusta in una situazione di emergenza dipende dal poter ricorrere a questa stratificazione professionale”.

Che cosa questa insolita esperienza formativa ha insegnato a lei?

“Il confronto è sempre interessante, ma chi si sarebbe mai immaginato di potersi confrontare con figure apicali dell’azienda privata?

Non è solo una questione di soddisfazione personale, che pure c’è ed è importante: significa che qualcosa da dire ce l’ho. È anche l’occasione per far vedere quello che facciamo, considerare certe capacità che abbiamo acquisito e che, come dicevo prima, vanno a confluire in quella stratificazione e costituiscono un mazzetto di carte diverse da cui ogni volta si tira fuori quella che serve in quel momento. Ho apprezzato molto questa possibilità. È importante sentirsi valutati positivamente”.

Qual è la ricaduta sul Carcere?

“Non so se il resto del personale sia direttamente coinvolto, ma il carcere si apre, si rivaluta il nostro lavoro che di solito è visto in modo negativo e si aprono nuove strade che possono portare nel futuro ad altre collaborazioni fra carcere e mondo del lavoro”.

ANNA BUTTI Responsabile Formazione Comune di Milano

Che cosa le ha fatto dire di sì ad una proposta di formazione in carcere?

“La particolarità del setting formativo e la possibilità di confrontarsi con una realtà strutturalmente differente ma simile per alcuni aspetti; mi attirava particolarmente la questione del rapporto con i vincoli che nel carcere sono presenti per definizione. Cosa c’è di più vincolato di una prigione?”.

E quali spunti sottolinea di questa esperienza formativa?

“Proprio il concetto di vincolo che ci viene presentato in una luce nuova. Come dicevo prima, la situazione in cui gli ispettori e il Direttore si muovono è costellata da vincoli di vario tipo. Essi però, assunti come dato di realtà, non diventano paralizzanti. Anzi: sono uno stimolo a mobilitare il pensiero, a

uscire dalla prassi reiterata e a cercare nuove soluzioni”.

È uno spunto che potrebbe essere trasferito al suo contesto lavorativo?

“Certo, il problema dei vincoli è fondamentale per chi si muove in un ambito burocratico, anche perché diventa spesso un alibi per non fare. Ma c’è anche un altro aspetto su cui mi soffermerei riproponendo l’esperienza: come una regia esperta e sapiente riesca a veicolare una cultura organizzativa che, a cascata, va a permeare tutta l’organizzazione”.

Come introdurre una cultura organizzativa?

“Direi come si può essere agenti di cambiamento nella cultura organizzativa. È interessante anche la figura di leadership che viene proposta, il Direttore, intorno a cui si costruisce il gruppo degli ispettori”.

LUCREZIA MORESCHI Formazione Vodafone – Human Resources Department

Che cosa le ha fatto dire di sì ad una proposta di formazione in carcere?

“Devo ammettere che davanti a questa proposta sono stata un po’ timorosa, forse per il pregiudizio che il carcere non sia una realtà formativa legata all’azienda. Ho accettato di partecipare per me stessa, pensando che poteva comunque essere l’occasione per conoscere una realtà diversa e per un confronto”.

E poi...

“In realtà ho visto un legame forte con l’azienda. Ci sono tanti elementi simili, sebbene gestiti diversamente, che saltano all’occhio proprio perché il contesto li rende più evidenti”.

E quali spunti sottolinea di questa esperienza formativa?

“Quegli elementi di somiglianza che mi hanno molto colpito: guardavo gli stessi problemi da un punto di vista diverso. Primo fra tutti, la gestione dell’emergenza, di un’emergenza continua. Noi abbiamo un call center che lavora

come bagaglio di apprendimento nei contesti di provenienza.

Si tratta quindi di una full immersion in un ambiente che a chi proviene da un’azienda risulta diverso ma contiguo e in cui può ritrovare i temi organizzativi cui fa fronte quotidianamente ma decontestualizzati e amplificati.

Come coglie una delle partecipanti, **Barbara Rosà**, Responsabile Sviluppo Risorse Umane SISAL, scrivendo a Siciliano e ringraziandolo per l’opportunità: “le affinità con l’azienda sono molte: la complessità organizzativa, la numerosità degli stakeholder coinvolti, la velocità di risposta alle esigenze e turbolenze (del mercato), la discrezionalità dei ruoli chiave. Non mi era però mai capitato di osservare tutte queste variabili in una organizzazione “no profit”, che ha come sua missione ultima quella di “contenere” ma soprattutto di “riabilitare” e restituire speranza di vita a persone disprezzate o, alla meglio, ignorate dalla maggior parte di tutti noi.

Ed è questo che mi ha impressionata di più! Sentirla parlare da manager che ha chiare priorità, obiettivi altamente sfidanti, risorse sempre più scarse, interlocutori difficili e molteplici in un’orga-

nizzazione “pubblica” che non può permettersi di fermarsi, mai.

Il realismo, la lucidità di pensiero, il pensare in modo nuovo l’organizzazione per sostenerla, il passaggio culturale a tutti i livelli che questo ha comportato e comporta, il cuore e l’umanità strettamente connesse con la razionalità, la resilienza. Per tutto questo mi lasci esprimere tutta la mia ammirazione. Verrei domani

I dirigenti si sono a lungo confrontati con il direttore Giacinto Siciliano e con gli agenti impegnati nell’Istituto

sull’urgenza. Dobbiamo sostenere le persone che ci lavorano, formarle. Questo è un altro aspetto che ho visto come un parallelismo interessante da riportare in azienda: la valorizzazione delle risorse che ci sono. Le loro sono scarse, noi valutiamo come scarse risorse neanche paragonabili a quelle che loro sanno utilizzare comunque in modo positivo. Infine il legame al proprio ruolo, che è l’aspetto che mi ha colpito di più, mi ha proprio toccato”.

È uno spunto che potrebbe essere trasferito al suo contesto lavorativo?

“Ci occupiamo tutto il giorno di motivare le persone, abbiamo i benefit, costruiamo percorsi di sviluppo di carriera. Dedichiamo molte risorse a creare la motivazione e a sostenerla. In carcere l’organizzazione non dedica nulla alla motivazione. Essa viene trovata dentro di sé dalle persone che sentono il bisogno di ricoprire il loro ruolo nel modo migliore”.

a lavorare con lei e la sua squadra!”. Proprio questo pare essere un punto di forza della proposta: la possibilità di lasciarsi alle spalle le dinamiche usuali, ma allo stesso tempo poter ragionare sui problemi di fondo, che nel carcere appaiono in tutta la loro evidenza. Premesso che la situazione proposta è talmente ricca di spunti di riflessione che ognuno ne vede diversi, a seconda della

MARIO PEREGO Direttore Risorse Umane Heineken Italia

Che cosa le ha fatto dire di sì ad una proposta di formazione in carcere?

“È stato proprio il carcere ad attirarmi. Ho trovato attraente il contesto, l'idea dell'aula ristretta, direi quasi rivolta all'interno e quindi alla riflessione, così diversa dalle proposte di formazione outdoor”.

Cosa si porta a casa da questa esperienza, personalmente e professionalmente?

“Personalmente un alone positivo, un esempio su cui ragionare. Professionalmente quello che dicevo prima e anche un altro “pezzetto” da esplorare, che emerge molto forte in un ambiente di risorse scarse: la gestione dello stress”.

Nel senso di come viene gestito lo stress in carcere?

“Penso che due fattori agiscano sullo stress: il fattore tempo e il fattore responsabilità per-

sonale. In azienda davanti ad un problema spesso le persone non prendono iniziative personali e altrettanto spesso si lamentano di non avere un codice per affrontare queste situazioni”.

Mentre nell'esperienza che ha avuto in carcere?

“Di contro in carcere, in un sistema di regole molto codificate, gli Ispettori agiscono davanti all'emergenza, dimostrando senso di responsabilità personale. Paradossalmente l'azienda può apprendere qualcosa in tema di responsabilità e di iniziativa da un'istituzione pubblica dove tutto è regolato rigidamente e l'iniziativa dei singoli sembrerebbe non richiesta. Questo ci rimanda al tema precedente: quello della cultura organizzativa e della capacità di condividere il senso del proprio lavoro”.

BARBARA ROSÀ Responsabile Sviluppo Risorse Umane SISAL

Che cosa le ha fatto dire di sì ad una proposta di formazione in carcere?

“Mi ha attirato qualcosa di decisamente diverso nel panorama formativo, un titolo in antitesi con l'outdoor da cui siamo bombardati in azienda. Non solo l'originalità della proposta si è rivelata attraente: questa “aula più stretta del mondo” mi ha suggerito una vicinanza al microcosmo aziendale, molto stretto - più di quello che vorremmo pensare - da vincoli e regole e spesso da ridotte risorse”.

Quali sono le analogie?

“Come un'azienda, il carcere ha degli obiettivi (la sicurezza, la contenzione, il trattamento rieducativo) che devono essere raggiunti, dove “devono” è ben sottolineato. Ha dei ruoli definiti, anzi rigidissimi. Eppure funziona e ciò che funziona più di tutto è la parte discrezionale del ruolo, cioè la sensibilità. Il Carcere gestisce emergenze, come l'Azienda, e se non ci riesce paga uno scotto, in termini più drammatici. Perciò deve affrontarle nella maniera migliore possibile, utilizzando una flessibilità e una sensibilità che permettono di rispondere senza ricalcare una routine”.

Sono spunti che potrebbero essere trasferiti al suo contesto lavorativo?

“Vorrei che il Direttore venisse a fare formazione ai nostri manager! Perché sa essere un vero manager: conosce ed usa perfettamente le leve per garantire e mantenere il servizio e contemporaneamente per - come diciamo in azienda - tendere all'eccellenza, cioè migliorare valorizzando le persone con cui lavora e che - sottolineo anche questo - non si è scelto. Quindi conosce ed usa solo leve motivazionali “soft”, quali la crescita professionale dei collaboratori, la condivisione delle decisioni”.

È questo che si porta a casa da questa esperienza, personalmente e professionalmente?

“Mi sono portata a casa una grande lezione di managerialità applicata, nonostante la mia esperienza. Intanto ho visto una situazione di una complessità che noi non riusciamo neanche ad immaginare in azienda, anche nelle situazioni che definiamo complesse. E poi ho visto come con poche risorse si possono fare cose notevoli, purché ci si creda e si usino, o meglio, si sappiano usare le regole dell'autoingaggio”.

Il gruppo di agenti e ispettori che ha preso parte al progetto



L'intervento si svolge in due giornate, una preliminare fuori e la seconda dentro il carcere

Un altro punto di forza è l'utilizzo della narrazione, svolta soprattutto dagli Ispettori e dai Sovrintendenti che, raccontando episodi scelti come significativi e altri legati alla semplice quotidianità, conducono gli ascoltatori in una realtà organizzativa e li aiutano ad indi-

propria sensibilità e del proprio interesse, ci sono alcune tematiche ricorrenti su cui si è concentrata la riflessione nelle edizioni precedenti:

- assunzione di responsabilità personali che sostanziano il proprio ruolo;
- la forte identità professionale che

orienta i comportamenti e le azioni;

- come si sviluppa ed agisce il senso di appartenenza;
- la capacità di gestire le emergenze e le situazioni impreviste;
- come muoversi nel sistema delle regole e dei vincoli esistenti.

viduare i nodi. In gioco è la possibilità di riconnettere le esperienze e le storie lavorative ed organizzative dei partecipanti a una prospettiva di costruzione di significati orientati a processi di crescita personale e professionale (il concetto di *sensemaking* elaborato dallo studioso **Karl Weick**).

Al di là delle aspettative degli organizzatori, i partecipanti hanno tratto moltissimi spunti da questa esperienza formativa, come si vede dalle interviste riportate che colgono un ventaglio ampio di tematiche organizzative.

E il carcere? Intanto l'iniziativa offre un momento per staccarsi dalla quotidianità per riflettere e confrontarsi su ciò che si fa. Scoprire che anche le imprese private hanno gli stessi problemi nella gestione del personale è utile a demolire l'alone negativo da cui è connotato il carcere tanto quanto il confronto è utile per

trovare soluzioni a problemi condivisi. La tematica della motivazione ritorna con diverse sfumature e prospettive nelle interviste agli ispettori coinvolti.

Anche per il Direttore del carcere non è solo la gratificazione la leva mossa da questo accordo, che ha molteplici “ingredienti”: senz'altro si può trarre da questa esperienza una legittimazione ulteriore della validità del proprio lavoro, ma nella collaborazione c'è una componente di formazione per il personale che vi partecipa, con una modalità laboratoriale particolarmente produttiva. Proprio per questo ha accolto con entusiasmo la proposta: nella formula progettata gli “attori principali” sono gli ispettori e i sovrintendenti, che sono, insieme agli agenti, anche gli attori della vita quotidiana del carcere, avendo la responsabilità dei reparti.

Quello che ritiene un altro ingrediente significativo è il ritorno di immagine: “la nostra immagine - sottolinea Sciliano - è legata ad 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. Anche i detenuti respirano l'aria del carcere: se il carcere rende trasparente il muro che lo se-

para dal resto del mondo il detenuto percepisce un senso diverso dello stare qui. In fondo facciamo tutto questo perché puntiamo alla funzione rieducativa come obiettivo finale”.

Poniamo anche a lui l'interrogativo di fondo: che cosa può insegnare il carcere ad un'azienda? “Noi siamo un ottimo esempio di come si possa “fare” anche con poche risorse - spiega - perché noi non possiamo fermarci, dimettere i detenuti nascondendoci dietro una mancanza di risorse. Abbiamo imparato a reggere anche in situazioni di tensione, adattandoci, perché abbiamo la responsabilità di persone affidate a noi a prescindere dal loro volere. Possiamo non curarli se sono ammalati o non gestire il detenuto che vuole morire? Il carcere deve far fronte a tutto questo e a molto altro: deve farcela comunque. È una sfida che accetta”. ■



ANDREA SAIITA Direttore Generale Air Liquide Sanità Service

Che cosa le ha fatto dire di sì ad una proposta di formazione in carcere?

“Una dose di curiosità legata al suo collocarsi fuori dai classici canoni dell'organizzazione e della formazione, insieme all'esigenza di inquadrare meglio un'iniziativa che potrebbe rispondere a bisogni aziendali di formazione, benché fuori contesto”.

E quali spunti sottolinea di questa esperienza formativa?

“La sfida. È una vera sfida raggiungere i propri obiettivi in un sistema con molti vincoli, scarsità di risorse e soprattutto con un team di persone che non si sono scelte, ma ci si ritrova quasi per caso”.

E quali sono gli ingredienti che le pare si utilizzino qui per sviluppare la motivazione?

“Capacità che fanno parte della figura del leader: certo, di un leader che possiede una grande competenza e conoscenza dei problemi ed è capace di condivisione delle problematiche. E che sopporta una grande fatica, a quanto ho potuto vedere”.

È questo che si porta a casa da questa esperienza, personalmente e professionalmente?

“Spesso chi è responsabile di un gruppo di persone sottovaluta l'aspetto motivazionale. Invece è molto importante per chi lavora sapere che chi ti guida capisce le tue problematiche e condivide le soluzioni. Questo secondo me crea lo spirito di gruppo, l'ingrediente fondamentale con cui in questa situazione così estrema si riesce a vincere la sfida”.