

News letter

Numero 15

15 settembre 2011



Editoriale

Il carcere forma

Suggerimenti, spunti, riflessioni, nodi per responsabili di persone e risorse

Sommario

[Il carcere forma](#)

[L'aula più stretta del mondo: istruzioni per l'uso](#)

[Governare la complessità: intervista a Barbara Lorenzin, HR Manager](#)

[Imparare la responsabilità: intervista a Mario Perego, HR Manager di Heineken Italia](#)

[Un luogo con le sbarre che apre gli occhi: intervista a Marzia Segato, HR-Business Partner di Electrolux Group Solaro](#)

[Il punto di vista del carcere: intervista a Giacinto Siciliano, Direttore della Casa di Reclusione di Opera](#)

Ma come vi è venuto in mente di portare i manager in carcere? Ce lo sentiamo dire spesso. Quindi chiariamolo subito: non proponiamo un'esperienza estrema, tipo camminare sui carboni ardenti, mettersi alla prova nel rafting o fare teatro insieme ai propri colleghi, simpatici o antipatici che siano. Non lo è e non vuole esserlo.

E' un'idea, nata in seguito ad una collaborazione ormai consolidata con la Casa di Reclusione di Opera e con la cooperativa Galdus, iniziata con la formazione manageriale degli Ispettori e sviluppata con l'ambizione di offrire alla Casa un'apertura e un contatto con il mondo del lavoro e a noi di SLO la possibilità di approfondire, in un contesto diverso e "altro" rispetto alla nostra esperienza, nodi organizzativi che sono quelli su cui si appunta da anni la nostra riflessione.

Nessuna proposta di forti emozioni, quindi, e nessuna ricetta di soluzioni precostituite e nemmeno un laboratorio artefatto dove tentare esperimenti di *best practices*. La proposta è trascorrere una giornata in un luogo vero, talmente vero da risultare crudo, intessuto di sofferenza ma anche di speranza, di fatica e di responsabilità, di disvalore ma anche di forti valori. Attraverso il racconto del Direttore e degli Ispettori di Polizia Penitenziaria, i partecipanti possono scoprire diversi modi di affrontare situazioni organizzative note e riflettere sulla propria esperienza.

Infatti il contesto carcerario (nel quale questioni come gestione del tempo e delle emergenze, vincoli, sistema delle regole e autonomia dei singoli, gerarchie, emotività si presentano con una propria peculiare specificità) rappresenta un'ambientazione amplificata per temi che si incontrano nei contesti aziendali. Impossibile non vederli, diciamo che ci si sbatte contro!

Vi proponiamo le interviste al Direttore della Casa e a tre Responsabili delle Risorse Umane che hanno partecipato alle prime edizioni: in ciascuna di queste è sottolineata una diversa tematica fra le molte che l'esperienza permette di esplorare, quali *l'assunzione di responsabilità personale, la capacità di individuare soluzioni in un contesto povero di risorse, l'equilibrio fra vincoli e innovazione*.



SLO Srl
Via S. Tomaso, 10
20121 Milano

info@slosrl.it
www.slosrl.it

© Copyright 2008 SLOsrl

Ai sensi del d.lgs. n. 196/2003 (c.d. codice della privacy), desideriamo informare che i dati in nostro possesso saranno trattati nel rispetto del d.lgs. n. 196/2003, al fine di informare l'interessato su promozioni editoriali e iniziative culturali promosse da SLO srl, responsabile del trattamento. L'interessato potrà sempre esercitare i diritti previsti dall'art. 7 del d.lgs. n. 196/2003 secondo le modalità indicate dal medesimo provvedimento legislativo.

In qualunque momento potrà decidere la rimozione del suo indirizzo di posta elettronica dalla mailing-list inviando una e-mail con oggetto 'cancellami dalla list' al seguente indirizzo: info@slosrl.it

L'aula più stretta del mondo: Istruzioni per l'uso

Di quali temi si parla?

Premesso che la situazione proposta è talmente ricca di spunti di riflessione che ognuno ne vede diversi, a seconda della propria sensibilità e del proprio interesse, ci sono alcune tematiche che sono 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

Abbiamo constatato che confrontarsi con questa istituzione, riflettendo su similitudini e diversità, permette alle persone di individuare ipotesi di intervento utilmente trasferibili nel proprio contesto lavorativo.

A chi può servire?

- A chi è impegnato nel ruolo di Responsabile di persone e di progetti: potrebbe "vedere" modalità di gestione della leadership utili a riflettere sul proprio ruolo.
- A chi si trova "imprigionato" nella ricerca di soluzioni all'interno di quadri di riferimento consolidati: approcci e culture diverse aiutano a scongelare routine operative inefficaci.
- A gruppi che cercano occasioni di pensiero creativo utilizzando punti di vista diversi: partendo dalle narrazioni ascoltate e confrontandole con le proprie storie, si attivano processi di allineamento e condivisione.

Come di sviluppa

La prima mezza giornata (presso SLO, via San Tomaso, 10 Milano)

Come si entra in carcere, istruzioni per l'uso, aspettative, preoccupazioni, prefigurazioni, punti di vista diversi fra chi è dentro e chi è fuori.

Seconda giornata (presso Carcere di Opera -Via Camporagno, 40 Milano)
mattina:

Cosa si fa in carcere, percorso guidato, racconti ed esperienze degli Ispettori, il punto di vista di chi gestisce il reparto.

pomeriggio:

Incontriamo la direzione, racconti ed esperienze di chi gestisce l'Istituto, riflessioni e confronto sui nodi organizzativi emersi, analogie con i nostri contesi.

La proposta può essere personalizzata per singole aziende che vogliono sviluppare percorsi formativi ad hoc. La giornata può essere seguita da altri momenti di riflessione sull'esperienza e sulla trasferibilità di comportamenti nella propria situazione aziendale.

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

Mi occupo di formazione e sviluppo da parecchi anni e questa è in assoluto la prima volta in cui sono stata attratta da una proposta formativa "alternativa".

D – Attratta da cosa in particolare?

Dalla novità: e non sempre mi capita di apprezzare la novità in quanto tale. Quello che mi è parso di intravedere qui è un aspetto umano, della "sostanza", finalmente!

D – Quali spunti sottolinea di questa esperienza formativa?

Proprio quella dimensione umana cui ho accennato, che rende il Direttore del Carcere un vero manager, o meglio: l'incarnazione di ciò che è per me un vero manager.

D – E come è un vero manager?

Una persona capace di gestire la 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, eccetera) in una cornice di vincoli rigidi. Tenere insieme queste tre dimensioni 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 conoscere bene le regole.

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

Dal punto di vista personale un forte impatto emotivo: scontrarsi con un mondo ignorato e che si è fortemente tentati di ignorare, un mondo drammatico, in cui storie e vicende sono umanamente toccanti è sicuramente spiazzante.

D – E questo è positivo o negativo?

Smuove corde diverse, mette in gioco... Inizialmente mi è parso molto faticoso, mi ha coinvolto, ma mi è sembrato faticoso. Poi invece la professionalità del Direttore e degli Ispettori mi ha riportato all'azienda, al lavoro.

D – E cosa le rimane dal punto di vista professionale?

Prima di tutto l'insegnamento cui accennavo che la creatività – intesa come capacità di inventare soluzioni tenendo insieme le esigenze e le condizioni reali – è il cuore professionale di un manager. E' anche l'ingrediente che permette di non farsi condizionare dallo stress e dall'ansia che deriverebbero da un simile contesto ma di trasformarlo in una sfida, per di più appassionante.

E poi la capacità di indurre passione per il proprio lavoro: se nelle società si lavorasse con la stessa passione che ho visto in carcere si triplicherebbe il rendimento!

Non dico che un manager possa affrontare le stesse problematiche del Direttore della Casa di Reclusione, ma certamente indurre responsabilizzazione, creare collaborazione, leggere con attenzione le esigenze e non sottovalutarle, saper dare senso sono capacità che gli operatori intervistati possono insegnarci.

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

E' 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.

D – E quali spunti sottolinea di questa esperienza formativa?

Il contesto, che potremmo definire poverissimo in contrasto con le molte risorse tecnologiche dell'azienda, si presta bene a innescare una riflessione sull'aspetto deontologico: ho incontrato persone che fanno le cose bene semplicemente perché vanno fatte bene, al di là delle risorse, in situazioni complesse, senza le leve motivazionali classiche. Addirittura non hanno nemmeno un sistema di valutazione!

D – E' uno spunto che potrebbe essere trasferito all'azienda?

Non credo che sia uno spunto trasferibile tout court nell'azienda, ma permette a chi in azienda lavora, e particolarmente a chi lavora con le persone, di aprire un filone di riflessione interessante: cosa fa sì che in una situazione così faticosa le persone reggano e lavorino bene? Non si può certo pensare ad una gratificazione classica, in termini di guadagno. E allora cosa le motiva: un fortissimo senso di appartenenza? Una cultura organizzativa che conduce ad aderire al proprio mandato? E' molto interessante come spunto, oltre che "ridimensionante".

D – 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 ambito di risorse scarse: la gestione dello stress.

D – Nel senso di come viene gestito lo stress in carcere?

Penso che due fattori agiscano sullo stress: il fattore tempo e il fattore responsabilità personale. 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.

D – 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.

Un luogo con le sbarre che apre gli occhi

Intervista a Marzia Segato
HR-Business Partner di Electrolux Group – Stabilimento di Solaro

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

Ho avuto la fortuna di partecipare all'edizione lancio, sperimentando, in prima persona e "sulla mia pelle" la ricchezza e la forza formativa di questa proposta e non ho poi avuto alcun dubbio sull'opportunità di organizzare un'edizione aziendale specifica per il nostro team. E' stato infatti immediato rendersi conto di come, attraverso il carcere, si potessero affrontare problematiche simili a quelle aziendali dentro un contesto completamente "altro", che quindi liberava dalle solite dinamiche.

D – Un mix di contiguità e distanza quindi?

Sì, questo mi è parso fin dall'inizio uno dei punti di forza della proposta.

D – Quali spunti sottolinea di questa esperienza formativa?

Prima di tutto, quella condizione di equilibrio cui ho accennato prima: dentro la Casa di Reclusione si perdono i "normali e quotidiani orizzonti", ma allo stesso tempo si sperimentano problematiche molto simili a ciò che ogni giorno si vive in azienda e ciò aiuta a ripensare la propria situazione organizzativa/lavorativa con una diversa prospettiva; poi la fondamentale questione dei limiti e dei condizionamenti entro i quali inventare soluzioni a problemi o addirittura ad emergenze, senza però travalicare il confine di ciò che si può e si deve fare; infine l'aspetto motivazionale ovvero come la forte condivisione della "mission" crea coesione all'interno del team, alimentando lo spirito d'appartenenza.

D – Cosa si è portato a casa il vostro team da questa esperienza?

Sicuramente un livello maggiore di conoscenza di un carcere, che non è un aspetto da trascurare, visto che in generale la realtà delle Case di Reclusione è poco conosciuta, e spesso solo immaginata sulla base di stereotipi, e già questo è positivo perché ci si trova a fare i conti con qualcosa di "diverso" rispetto alle proprie idee e attese che ribalta la situazione e le aspettative di ognuno obbligando a ri-pensare qualcosa e a mettersi in gioco, in modo diverso e nuovo... un primo messaggio quindi: un luogo con le sbarre che apre gli occhi...

D – Apre gli occhi a cosa nello specifico?

Ad esempio a come essere un vero team capace di lavorare bene assieme; o al filo motivazionale che passa per la capacità di auto-motivarsi identificando i veri obiettivi prioritari; e poi alla tematica dell'equilibrio fra innovazione e cambiamento da un lato e rispetto delle procedure e dei vincoli dall'altro;

D – E' un tema che ritorna...

In realtà costituiva anche una sorta di preoccupazione iniziale: temevo che ci si potesse fermare troppo a enfatizzare le similitudini tra i due diversi mondi in modo poco costruttivo, perché a volte anche in azienda ci si può sentire come "imprigionati"... sì, imprigionati da eccessivi condizionamenti, procedure, scadenze, obiettivi; la visita in carcere e soprattutto il confronto con il Direttore e gli Ispettori hanno avuto un effetto di segno opposto: confrontarsi con persone che si muovono in ambiti organizzativi più rigidi e vincolanti del nostro, mantenendo uno spirito innovativo e una passione per le soluzioni così forti da andare oltre ogni muro ha dato slancio per guardare "oltre" liberando pensieri nuovi!

D – Che cosa l'ha motivata ad appoggiare questa iniziativa?

Per un'istituzione come il carcere, abituato a lavorare dietro le mura, ogni possibilità di apertura è molto stimolante. Quello che ho particolarmente apprezzato della proposta è il coinvolgimento non solo dei vertici: nella formula progettata gli "attori principali" sono gli Ispettori, che sono anche gli attori della vita quotidiana del carcere avendo la responsabilità dei reparti.

D – Che utilità ne discende per la Casa di Reclusione?

La nostra immagine 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.

Inoltre c'è una sfida da raccogliere: trovare il modo per organizzare e gestire questa attività in un'istituzione molto rigida e molto grande.

D – E oltre al ritorno di immagine?

C'è un ritorno motivazionale forte per il personale che può trarre da questa esperienza una legittimazione ulteriore della validità del proprio lavoro. Infine nella collaborazione c'è una componente di formazione per il personale che vi partecipa, con una modalità laboratoriale particolarmente produttiva.

D – In che modo il carcere può utilizzare questa collaborazione?

Noi ci apriamo a tutto quello che può venire dalla conoscenza dell'universo carcere: un'azienda può trovare occasione per una collaborazione lavorativa, un'altra uno spunto per affrontare il tema della responsabilità sociale, una terza per un altro tipo di iniziativa, magari culturale. Il carcere è un mondo pieno di sfaccettature e ognuno ne può cogliere una diversa.

D – E per i detenuti?

Anche i detenuti respirano l'aria del carcere: se il carcere rende trasparente il muro che lo separa 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.

D – Sono molte quindi le ricadute...

C'è anche un apprendimento organizzativo: il confronto con altre strutture ci aiuta a migliorare. A volte capire perché altri seguono determinate procedure ci fa meglio comprendere il senso delle nostre regole e come migliorarle.

D – Ma in particolare che cosa la entusiasma di più in questo progetto?

La crescita che rappresenta per noi: tutto quello che apprendiamo attraverso il confronto. Ci aiuta a pensare al carcere come un'azienda che ha propri obiettivi, agisce secondo una logica di programmazione e di risparmio, valorizza le proprie risorse.

D – Un'azienda virtuosa quindi... in un contesto molto poco aziendale

In un contesto come il nostro, segnato dalla crescente carenza di risorse parallelamente ad un diversificarsi degli obiettivi, che non sono solo di

contenzione ma rieducativi, solo due cose ci possono salvare: lo snellimento delle procedure e la condivisione degli obiettivi. Queste due leve evitano la paralisi culturale del "si è sempre fatto così e non si può fare che così" e ci permettono di reggere.

D – Cosa può insegnare il carcere ad un'azienda?

Noi 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.

D – Ma un'organizzazione sotto stress potrebbe smettere di funzionare, o potrebbe funzionare male

Oppure può imparare ad imparare: trovare soluzioni e imparare come si fa. Trasformare le difficoltà in occasione di crescita.

D – E cosa fa la differenza?

Forse il fatto che noi abbiamo la responsabilità di persone, 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. E' una sfida che accetta.
