

IL GRUPPO DI LAVORO NELL'ISTITUZIONE PENITENZIARIA A CINQUANT'ANNI DALLA LEGGE 26 LUGLIO 1975, N. 354

Carlo Brunetti*

SOMMARIO: 1.- Nota introduttiva: il cinquantenario della riforma penitenziaria; 2.- Premessa: coordinate concettuali; 3.- Livello funzionale e livello difensivo nel gruppo di lavoro; 4.- I gruppi degli operatori nell'esecuzione penale; 5.- Il gruppo di lavoro nel contesto penitenziario: funzioni e criticità; 6.- Aspetti emotivi del gruppo di lavoro; 7.- Stili di leadership nella direzione dell'équipe/GOT; 8.- La capacità di lavorare in équipe: integrazione e trasversalità; 9.- Un'esperienza di supervisione; 10.- Cinquant'anni dopo: bilancio e prospettive; 11.- Considerazioni conclusive.

1.- Nota introduttiva: il cinquantenario della riforma penitenziaria

Il presente contributo si inserisce nel quadro del convegno “Cinquant'anni dalla legge di ordinamento penitenziario: evoluzione, criticità e prospettive”, svoltosi il 24 novembre 2025 presso l'Università degli Studi di Salerno. La ricorrenza costituisce un'occasione privilegiata per una riflessione critica su un passaggio normativo di straordinaria rilevanza: la legge 26 luglio 1975, n. 354 – “Norme sull'ordinamento penitenziario e sull'esecuzione delle misure privative e limitative della libertà” – giunta al traguardo del mezzo secolo di vigenza, ha infatti segnato una cesura profonda nella storia del sistema penitenziario italiano.

Con essa si è realizzata una trasformazione di sistema radicale, attraverso il superamento del regolamento penitenziario del 1931, di matrice autoritaria e improntato a finalità essenzialmente custodialistiche e disciplinari, e l'introduzione di un modello fondato sulla funzione rieducativa della pena, in attuazione del terzo comma dell'art. 27 della Costituzione. Per la prima volta, il detenuto viene riconosciuto quale titolare di una propria soggettività giuridica, portatore di diritti e di legittime aspettative; contestualmente, viene consacrato il principio del trattamento individualizzato, fondato sull'osservazione scientifica della personalità¹.

* Dirigente penitenziario e docente di Diritto e Pedagogia penitenziaria presso diverse Università e presso le Scuole di Formazione e Aggiornamento dell'Amministrazione penitenziaria; curatore della Rivista scientifica “Diritto & Civiltà”.

¹ Cfr. legge 26 luglio 1975, n. 354, artt. 1 e 13; d.P.R. 30 giugno 2000, n. 230, art. 1.

A cinquant'anni di distanza, il dibattito scientifico continua a interrogarsi sulla effettiva tenuta di quella promessa riformatrice. Come emerso anche nel convegno salernitano del 24 novembre 2025 – promosso nell'ambito delle iniziative accademiche dedicate al cinquantenario – la persistente tensione tra esigenze di sicurezza e finalità trattamentali, tra istanze custodialistiche e funzione risocializzativa della pena, appare tuttora irrisolta. Tale dialettica si riflette in modo significativo sulle dinamiche interne al gruppo degli operatori penitenziari, che costituisce l'oggetto specifico del presente lavoro.

Le riflessioni qui sviluppate si collocano, pertanto, nel solco di tale dibattito, con particolare attenzione al ruolo del gruppo di lavoro quale strumento essenziale – e non surrogabile – per l'effettiva attuazione della finalità rieducativa della pena.

2.- Premessa: coordinate concettuali

In via preliminare, appare necessario delineare alcune considerazioni di carattere generale, idonee a costituire le coordinate di riferimento per l'azione del gruppo di lavoro degli operatori in ambito penitenziario. Il contesto istituzionale in cui essi operano presenta, infatti, tratti peculiari che incidono profondamente sul significato stesso di "lavoro di gruppo", differenziandolo in modo significativo rispetto ad altri contesti organizzativi. Come evidenziato in dottrina², l'inserimento all'interno di un'istituzione totale imprime un'impronta strutturale alle dinamiche relazionali e professionali degli operatori, condizionandone linguaggi, pratiche e assetti funzionali.

In tale prospettiva, possono individuarsi alcune coordinate fondamentali:

- in primo luogo, si sviluppa un linguaggio specialistico peculiare, frutto della contaminazione tra saperi scientifici (in particolare sociali, psicologici e pedagogici) e prassi istituzionale. Termini quali *équipe*, osservazione scientifica della personalità, trattamento, colloquio psicologico, psicoterapia, rieducazione e pedagogia assumono, nel contesto penitenziario, significati parzialmente divergenti rispetto alle rispettive matrici disciplinari, subendo una ridefinizione semantica che talora ne attenua o ne trasforma i tratti originari;

- in secondo luogo, il gruppo di lavoro penitenziario non può essere assimilato alle rappresentazioni tipiche di altri ambiti organizzativi (quali la squadra sportiva, l'equipaggio o l'*équipe* chirurgica), caratterizzati da obiettivi chiari e condivisi. In ambito penitenziario – e più in generale nella psicologia giuridica – emerge in modo accentuato la logica del "doppio mandato": da un lato, garantire la sicurezza; dall'altro, perseguire la finalità trattamentale. Si tratta di obiettivi plurimi, non sempre convergenti e talvolta intrinsecamente conflittuali;

- in terzo luogo, l'operatività si colloca all'interno di un'istituzione totale, circostanza che non può essere né trascurata né sottovalutata, poiché il contesto incide direttamente sulle dinamiche del gruppo, orientandone ruoli, aspettative e modalità relazionali;

² E. GOFFMAN, *Asylums*, Torino 1968.

Interventi

- inoltre, la significativa incidenza di fonti normative – leggi, regolamenti, circolari e ordini di servizio – configura un assetto organizzativo fortemente gerarchico, che limita e indirizza costantemente gli spazi di discrezionalità degli operatori;
- ulteriore elemento distintivo è rappresentato dalla natura dei destinatari dell'intervento: si tratta di “clienti involontari”, i quali non hanno scelto né il contesto né il gruppo di lavoro. Ciò comporta rilevanti implicazioni sul piano della relazione d'aiuto, incidendo sui livelli di adesione, motivazione e collaborazione;
- infine, è opportuno distinguere concettualmente tra gruppo, gruppo di lavoro e lavoro di gruppo. Il gruppo può essere definito come una pluralità in interazione³, dalla quale emergono dimensioni psicologiche e sistemiche proprie. Il gruppo di lavoro, invece, si configura come un soggetto sociale orientato all'integrazione di tali dimensioni. Tale integrazione consente la costruzione di un'unità che, pur preservando le differenze individuali, trae proprio dalla loro valorizzazione la propria identità e specificità. Il passaggio dall'interazione all'integrazione si realizza attraverso la fase dell'interdipendenza, momento cruciale per la maturazione del gruppo di lavoro.

3.- Livello “funzionale” e livello “difensivo” nel gruppo di lavoro

In questo contesto è sufficiente mettere in evidenza che i gruppi di lavoro si sviluppano su due livelli prevalenti: un livello di tipo difensivo (inconscio) e un livello di tipo funzionale-organizzativo (conscio). La tensione tra questi due livelli è particolarmente acuta in ambito penitenziario, dove le spinte istituzionali verso la conformità burocratica tendono a soffocare le capacità riflessive del gruppo.

Il livello difensivo

Come è noto, ciascun soggetto porta con sé nel gruppo il proprio mondo interno di conflitti e reazioni: qualsiasi sia il gruppo e la sua dimensione, esso non è altro che l'integrazione dei vari mondi interni dei membri che lo compongono⁴. Il gruppo, nella sua dimensione inconscia, è stato messo in analogia con il sogno⁵ oppure è stato evidenziato l'aspetto difensivo⁶, caratterizzato dall'emergere di vissuti emotivi che accomunano e condizionano i componenti. L'attività di un gruppo di lavoro è ostacolata, deviata o favorita da certe attività mentali connotate da forti tendenze emotive, derivanti da «assunti di base»⁷ comuni a tutto il gruppo:

- “dipendenza”: il gruppo si comporta come se la sua esistenza dipendesse da una forza di ordine superiore ed esterna al gruppo;
- “attacco-fuga”: il gruppo si comporta come se la sua esistenza dipendesse dall'attaccare o rifuggire una forte minaccia;

³ G.P. QUAGLINO - S. CASAGRANDE - A. CASTELLANO, *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Milano 1992, p. 23.

⁴ R.D. HINSHELWOOD, *Cosa accade nei gruppi. L'individuo e la comunità*, Milano 1987, pp. 231-233.

⁵ D. ANZIEU, *Il gruppo e l'inconscio*, Roma 1979, p. 184.

⁶ W.R. BION, *Esperienze nei gruppi*, Roma 1971.

⁷ W.R. BION, *Esperienze*, cit.

- “attesa” (o accoppiamento): il gruppo si comporta come se esistesse solo per preservare sé stesso e il suo potere, in attesa che qualcuno, all’interno, risolva i problemi. Il gruppo per assunti di base è caratterizzato dalla tendenza a dare risposte automatiche: prevalgono emotività, regole rigide, stereotipi; i pensieri non vengono maturati ed elaborati nella mente degli individui, ma trascinati dalle emozioni verso l’azione. La teoria degli assunti di base di Bion costituisce, a distanza di decenni, uno strumento euristico di straordinaria validità per comprendere le disfunzionalità dei gruppi in contesti ad alta pressione istituzionale come quello penitenziario.

Il livello funzionale-organizzativo

Il livello funzionale-organizzativo è caratterizzato dallo sforzo cosciente e razionale del gruppo di lavoro per la soluzione dei problemi. A questo fine la costruzione di un gruppo di lavoro deve tener conto delle seguenti variabili: obiettivo, metodo, ruoli, leadership, comunicazione, clima, sviluppo⁸.

Rispetto al gruppo caratterizzato dagli “assunti di base”, Bion ha elaborato un’altra modalità di funzionamento, quella del “gruppo di lavoro”, dove scopo principale è quello di raggiungere il compito che si è dato e di sviluppare l’attività di gruppo. Esso è caratterizzato dal contatto con la realtà, dalla capacità di collaborazione, dal controllo delle emozioni, dalla tolleranza alle frustrazioni, dall’uso del linguaggio per comunicare. Il gruppo di lavoro non espelle idee nuove, ma ne promuove l’evoluzione; tollera la dissidenza e rimane unito lavorando sulle diversità.

4.- I gruppi degli operatori nell’esecuzione penale

Ribadito che un “gruppo” non coincide automaticamente con un “gruppo di lavoro” – inteso come équipe, team, squadra o, nello specifico, gruppo di osservazione e trattamento – occorre ricordare come la tematica del gruppo degli operatori assuma rilievo tanto negli istituti penitenziari quanto, più recentemente, nell’ambito dell’esecuzione penale esterna. Nell’esecuzione della pena si sviluppano i seguenti gruppi di operatori:

- negli istituti penitenziari: Gruppo di Osservazione e Trattamento (GOT) ed équipe;
- nell’esecuzione penale esterna: équipe presso l’Ufficio per l’Esecuzione Penale Esterna (UEPE).

Il Gruppo di Osservazione e Trattamento (GOT)

L’elaborazione del programma individualizzato di trattamento è effettuata, a monte, dal Gruppo di Osservazione e Trattamento, che tiene riunioni periodiche per esaminare gli sviluppi e i risultati del trattamento.⁹ Il GOT è un gruppo allargato di cui fanno parte, con il coordinamento dell’educatore, tutti coloro che interagiscono con il detenuto: direttore,

⁸ G.P. QUAGLINO - S. CASAGRANDE - A. CASTELLANO, *Gruppo di lavoro*, cit., p. 75.

⁹ d.P.R. 30 giugno 2000, n. 230, art. 27.

Interventi

operatori di Polizia penitenziaria, l'esperto *ex art.* 80 ord. penit., ed eventualmente l'insegnante, il volontario, il medico, ecc.¹⁰ La composizione del gruppo è pertanto "estremamente mobile", il che costituisce al tempo stesso una ricchezza potenziale e un fattore di instabilità strutturale. Si può dire che il GOT è un gruppo soprattutto a rilevanza interna, deputato allo scambio di informazioni ai fini dell'osservazione scientifica della personalità.

L'équipe

L'*équipe* può essere definita come un gruppo ristretto, dotato di rilevanza esterna, presieduto dal Direttore dell'Istituto – ovvero, in sua assenza, dal sostituto, ma non da un mero delegato. La presenza del Direttore riveste carattere essenziale e non surrogabile: essa non si esaurisce in una funzione formale o in una semplice presa d'atto dell'attività svolta dagli altri componenti, ma implica un ruolo attivo di direzione, coordinamento e sintesi delle diverse competenze professionali coinvolte¹¹. La composizione dell'*équipe* trova fondamento, peraltro, negli artt. 28 e 29 del d.P.R. 30 giugno 2000, n. 230 (Regolamento di esecuzione), che individuano quali componenti il direttore, l'educatore, l'assistente sociale incaricato del caso, l'esperto e il comandante del reparto. A tale assetto normativo si affianca la prassi amministrativa delineata dal Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria, che – attraverso apposite circolari organizzative – ha progressivamente strutturato l'*équipe* quale sede stabile e formalizzata di integrazione multiprofessionale nell'ambito del trattamento penitenziario.

L'*équipe* rappresenta il momento formale in cui, sulla base del lavoro istruttorio svolto dal Gruppo di Osservazione e Trattamento (GOT), si perviene alla cristallizzazione di un atto avente rilevanza esterna: una sintesi o un aggiornamento dell'osservazione scientifica della personalità, nonché una proposta trattamentale – intra o extra muraria – da sottoporre all'approvazione della competente Magistratura di sorveglianza.

In tale assetto, l'educatore, in qualità di segretario tecnico, svolge una funzione di raccordo essenziale tra GOT ed *équipe*, garantendo continuità informativa e coerenza metodologica. In termini sintetici, può dirsi che il GOT costituisce la sede di elaborazione e approfondimento, mentre l'*équipe* rappresenta il momento decisionale, chiamato a operare nelle migliori condizioni conoscitive e valutative possibili.

L'équipe nell'esecuzione penale esterna

A seguito di una fase di progressiva evoluzione organizzativa sviluppatasi nella prassi operativa degli Uffici per l'Esecuzione Penale Esterna (UEPE), si è andato consolidando anche in tale ambito un modello di intervento orientato alla multiprofessionalità e al lavoro integrato tra diverse figure. Tale assetto trova un fondamento generale negli artt. 72 e ss. dell'ordinamento penitenziario, nonché nel d.P.R. 30 giugno 2000, n. 230, pur

¹⁰ D.A.P., Circolare, *Le Aree educative degli istituti*, 09/10/03.

¹¹ D.A.P., Circolare, *Le Aree educative*, cit.

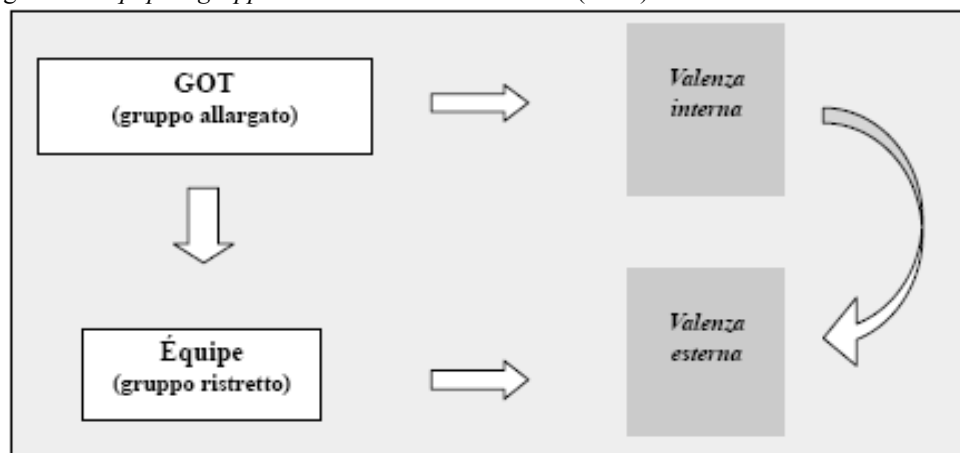
non traducendosi, sul piano strettamente normativo, in una compiuta tipizzazione dell'”*équipe*” analoga a quella prevista per il contesto intramurario.

In questo quadro, il contributo delle diverse professionalità – tra cui assistenti sociali, educatori e, nei limiti delle modalità di incarico previste dall'art. 80 ord. penit., anche esperti quali gli psicologi – ha progressivamente assunto carattere integrato, secondo modelli operativi definiti e affinati attraverso circolari e indirizzi dell'Amministrazione penitenziaria.

Sul piano applicativo, tuttavia, si registra ancora una configurazione che, in termini descrittivi, può essere qualificata come “bi-professionalità”, nella quale il lavoro congiunto tende a polarizzarsi prevalentemente attorno alle figure dell'area sociale ed educativa e a quelle di ambito psicologico. Tale assetto riflette una fase di transizione, caratterizzata da processi non ancora pienamente consolidati di reciproco riconoscimento professionale e dal permanere di fisiologiche dinamiche difensive.

Ne consegue che il percorso verso una effettiva integrazione multiprofessionale – intesa come piena sintesi delle diverse competenze all'interno di un modello unitario di intervento – deve ritenersi tuttora in itinere. In tal senso, anche il dibattito scientifico più recente ha evidenziato l'esigenza di rafforzare strumenti quali la formazione congiunta e la supervisione sistematica, quali condizioni imprescindibili per il superamento delle frammentazioni operative e per il pieno sviluppo del lavoro di *équipe*.

Figura 1 – *Équipe* e gruppo osservazione e trattamento (GOT)



A. Bruni, 2005.

7

5.- Il gruppo di lavoro nel contesto penitenziario: funzioni e criticità

Le funzioni dell'*Équipe* e del Gruppo di Osservazione e Trattamento possono essere sinteticamente ricondotte a una pluralità di livelli operativi e riflessivi, tra loro strettamente interconnessi¹²:

¹² G. DE LEO - P. PATRIZI, *Psicologia della devianza*, Roma 1995, p. 81.

Interventi

- la verifica dell'intervento attuato dal singolo operatore, in termini di coerenza rispetto agli obiettivi trattamentali;
- la valutazione dell'azione complessiva del servizio, sia sotto il profilo dell'efficienza (adeguatezza degli strumenti impiegati rispetto agli obiettivi prefissati), sia sotto quello dell'efficacia (capacità dei risultati di mantenersi nel contesto esterno);
- la messa in circolo delle diverse letture specialistiche, con conseguente rafforzamento della capacità interpretativa del gruppo;
- la possibilità di sottoporre a verifica le ipotesi di lavoro individuali attraverso il confronto multiprofessionale;
- l'incremento delle capacità revisionali, mediante una continua rimodulazione del rapporto tra condizioni di partenza, strategie di intervento e risorse attivabili.

In tale prospettiva, il progetto sperimentale dell'Amministrazione penitenziaria denominato "Pandora"¹³ ha posto in evidenza la centralità del gruppo di lavoro e il rafforzamento delle identità professionali che compongono il GOT, sottolineando come il suo corretto funzionamento rivesta un'importanza strategica nella gestione degli istituti penitenziari.

Tuttavia, una ricerca condotta nell'ambito del medesimo progetto – attraverso la somministrazione di un questionario a 1.339 operatori – ha restituito un quadro significativamente problematico del funzionamento del GOT. In particolare, sono emerse criticità relative alla definizione dei compiti istituzionali, alla composizione (spesso incerta e variabile nella prassi) e alla sua effettiva collocazione quale centro decisionale. Le principali aree di criticità – ulteriormente confermate e aggiornate anche nel dibattito emerso in occasione del convegno dell'Università di Salerno del 24 novembre 2025 – possono essere ricondotte a quattro ambiti fondamentali: l'area personale, l'area delle relazioni interne all'*équipe*, l'area dell'intervento e delle competenze professionali, nonché l'area della formazione.

In particolare, si evidenziano con forza alcune problematiche ricorrenti: l'assenza di un linguaggio professionale condiviso; la scarsa definizione dei ruoli e delle responsabilità; la mancanza di metodologie comuni di progettazione trattamentale; la tendenza al conflitto non elaborato; nonché la difficoltà di costruire un'autentica interdipendenza tra le diverse professionalità coinvolte.

6.- *Aspetti emotivi del gruppo di lavoro*

Onnipotenza – impotenza: il rischio del cortocircuito

Il vissuto del gruppo degli operatori penitenziari tende a oscillare costantemente tra due polarità estreme: da un lato, l'onnipotenza, che emerge nei momenti in cui il gruppo viene investito di aspettative salvifiche e si registrano cambiamenti significativi nella condotta del soggetto; dall'altro, l'impotenza, che si manifesta quando tali aspettative vengono disattese, il gruppo è oggetto di svalutazione e, soprattutto, si verificano ricadute in comportamenti devianti.

¹³ L. MARIOTTI CULLA, *Progetto Pandora*, in *Le Due città*, n. 10, VII, 2002.

Questa oscillazione non è meramente episodica, ma configura una dinamica ricorrente, connotata da un'alternanza emotiva intensa che può richiamare, in termini analogici ma non sovrapponibili, la struttura della sindrome maniaco-depressiva. Si tratta, infatti, di un movimento psichico collettivo che, pur presentando tratti di polarizzazione affettiva, resta specificamente ancorato alle condizioni operative e relazionali proprie del contesto penitenziario.¹⁴

Quando al vissuto soggettivo del gruppo degli operatori si sommano criticità di natura organizzativa, e si determina uno scarto eccessivo tra il livello del “dichiarato” e quello dell’“effettivo”¹⁵, si crea il rischio di un vero e proprio cortocircuito funzionale. In tali condizioni, il gruppo può progressivamente scivolare verso forme di logoramento professionale riconducibili alla *burnout syndrome*¹⁶, intesa non solo come fenomeno individuale, ma come esito di dinamiche collettive disfunzionali.

Nel quadro dei cinquant'anni dalla riforma penitenziaria, assume un carattere paradossale il permanere di condizioni strutturali di lavoro ancora critiche. Tali condizioni continuano a riprodurre un contesto favorevole all'insorgenza del *burnout*, con l'effetto di compromettere, dall'interno, la concreta attuazione delle finalità trattamentali sancite dalla legge 26 luglio 1975, n. 354.

Controtransfert del gruppo

Pur non potendo essere assimilato a una cura psicoanalitica in senso proprio, il trattamento penitenziario consente tuttavia di leggere le relazioni tra operatori e detenuti anche attraverso le categorie, utili sul piano interpretativo, del *transfert* e del *controtransfert*. Tali concetti, pur nati in ambito clinico, offrono infatti strumenti significativi per comprendere le dinamiche emotive che si attivano in un contesto caratterizzato da forte asimmetria relazionale e da elevata intensità affettiva.

Già Sigmund Freud, in uno scritto del 1912, osservava come negli istituti psichiatrici si manifestino forme estreme di traslazione, capaci di oscillare tra espressioni elevate e derivate degradanti, fino a configurare dinamiche di vero e proprio “asservimento”¹⁷. Tale nozione appare particolarmente pertinente anche in ambito penitenziario, dove il rischio di relazioni emotive segnate da dipendenza, identificazione o controllo reciproco può incidere profondamente sulla qualità dell'intervento trattamentale.

In questa prospettiva, assume rilievo anche il contributo di Donald Winnicott, il quale ha evidenziato come l'odio rappresenti una reazione “oggettiva” dell'operatore nei confronti del paziente. Trasposta nel contesto penitenziario, tale osservazione invita a riconoscere che sentimenti negativi – quali ostilità, rigetto o esasperazione – non costituiscono anomalie patologiche, bensì componenti fisiologiche della relazione con soggetti

¹⁴ H. ROSENFELD, *Stati psicotici. Un approccio psicoanalitico*, Roma 1984.

¹⁵ A.M. BERTOLOTI - D. FORTI - G. VARCHETTA, *L'approccio socioanalitico allo sviluppo delle organizzazioni*, Milano 1983.

¹⁶ C. CHERNISS, *La sindrome del burn-out*, Torino 1983.

¹⁷ S. FREUD, *Dinamica della traslazione*, in *Opere*, vol. VI, Torino 1912, pp. 523-531.

Interventi

portatori di condotte devianti. Il nodo cruciale non risiede, dunque, nella loro eliminazione, quanto piuttosto nella capacità di riconoscerli, elaborarli e governarli.

Il mancato riconoscimento di tali dinamiche può infatti determinare rilevanti distorsioni, sia sul piano relazionale sia su quello decisionale, incidendo, ad esempio, sulla concessione di benefici penitenziari¹⁸, sulla valutazione della pericolosità sociale o sulla qualità stessa del progetto trattamentale.

Questa dimensione, a lungo rimossa o sottovalutata nel discorso istituzionale, ha trovato un rinnovato spazio di attenzione anche nel dibattito più recente. In particolare, il convegno di Salerno del 2025 ha sottolineato con forza l'esigenza di prevedere spazi strutturati di supervisione e riflessione, idonei a consentire agli operatori di elaborare le proprie reazioni emotive e di prevenire i rischi di agiti inconsapevoli. In tal senso, la cura delle dinamiche emotive del gruppo di lavoro si configura non come elemento accessorio, ma come condizione essenziale per garantire la tenuta e l'efficacia dell'intervento trattamentale.

7.- Stili di leadership nella direzione dell'équipe/GOT

In ambito penitenziario, la *leadership* della direzione si configura come una *leadership* eminentemente istituzionale, fortemente incardinata in un articolato sistema normativo e regolamentare che ne definisce funzioni, responsabilità e ambiti decisionali. Si tratta, dunque, di una *leadership* “attribuita”¹⁹, in quanto derivante da un atto formale dell'Amministrazione, e non di una *leadership* “funzionale” o “emergente”, che si sviluppa attraverso dinamiche di riconoscimento e negoziazione all'interno del gruppo.

Tuttavia, la dimensione formale della *leadership* non esaurisce la complessità del fenomeno. Nonostante la presenza di leggi, regolamenti, circolari e ordini di servizio, ciascun istituto penitenziario tende a configurarsi, nella prassi, come un sistema organizzativo dotato di una propria specificità, fortemente influenzato dallo stile di *leadership* del direttore. Ne deriva che l'interpretazione e l'applicazione delle fonti normative – pur formalmente uniformi – possono variare significativamente, dando luogo a modelli gestionali differenziati e, talvolta, a veri e propri “micro-sistemi” organizzativi. In tale prospettiva, risultano particolarmente utili gli apporti della letteratura organizzativa e clinico-istituzionale. In uno studio sulla *leadership* e la risoluzione dei problemi nelle organizzazioni psichiatriche²⁰, gli stili di *leadership* sono stati ricondotti a diverse tipologie ricorrenti: narcisistica (nelle varianti grandiosa, sadica e opportunistica), distante, ossessivo-compulsiva, paranoide, legata a scarsa esperienza e, infine, debole.

Pur con le necessarie cautele, tali categorie appaiono in larga misura trasferibili anche al contesto penitenziario. In esso, infatti, le caratteristiche individuali del *leader* si intrecciano con le dinamiche proprie delle istituzioni totali, spesso caratterizzate da

¹⁸ D. WINNICOTT, *L'odio nel controtransfert*, in *Dalla pediatria alla psicoanalisi*, Firenze 1958, p. 235.

¹⁹ G.P. QUAGLINO - S. CASAGRANDE - A. CASTELLANO, *Gruppo di lavoro*, cit., p. 125.

²⁰ M. ISOHANNI, *La leadership e la risoluzione di problemi nell'organizzazione psichiatrica*, in M. COTULLI (a cura di), *Terapeutico ed antiterapeutico*, Torino 1997, pp. 168-179.

fenomeni regressivi, rigidità difensive e forte pressione emotiva. Questo intreccio può determinare un effetto di amplificazione o, al contrario, di contenimento delle tendenze personali del dirigente.

Ne consegue che la qualità della leadership direttiva assume un rilievo decisivo non solo sul piano organizzativo, ma anche su quello trattamentale: uno stile autoritario o difensivo può irrigidire il sistema e ostacolare il lavoro di équipe, mentre una leadership capace di integrazione, mediazione e contenimento può favorire lo sviluppo di un autentico gruppo di lavoro, in grado di sostenere la complessità delle funzioni penitenziarie.

8.- *La capacità di lavorare in équipe: integrazione e trasversalità*

Per quanto concerne la capacità di lavorare in *équipe*, appare particolarmente significativa la riflessione di Elliott Jaques, il quale sottolinea come tale capacità sia strettamente connessa alla struttura psichica dell'individuo: essa dipende, infatti, dal grado di integrazione e coerenza dei processi inconsci, dalla solidità dell'Io e, soprattutto, dalla sua attitudine a sostenere le proprie funzioni anche in condizioni di ansia e incertezza. In particolare, risulta decisiva la capacità di mantenere il principio di realtà e di attivare un costante lavoro di elaborazione, volto a rendere progressivamente consapevoli i contenuti inconsci che influenzano il comportamento operativo.²¹

L'integrazione interprofessionale costituisce una scelta di metodo che consente letture pluridisciplinari e la possibilità di sottoporre a verifica e monitoraggio il risultato del proprio lavoro attraverso il confronto costruttivo con altre visioni del problema.²² Mettere insieme diversi punti di vista, sensibilità, esperienze non è la somma, ma la moltiplicazione di punti di vista, che determina un'allargata capacità di intervento. A cinquant'anni dalla legge 354/1975, questo principio rimane non solo valido ma urgente: la multiprofessionalità non è un lusso organizzativo, ma una condizione necessaria per attuare la finalità rieducativa della pena.

Trasversalità

Nell'analisi dei modelli organizzativi e dei sistemi di comunicazione sono stati tradizionalmente individuati due assi prevalenti²³: la verticalità, espressione della struttura gerarchico-piramidale e delle relazioni di autorità, e l'orizzontalità, che si manifesta nella rete delle comunicazioni tra pari e nella cooperazione tra professionalità. Accanto a tali dimensioni, assume rilievo la trasversalità, intesa come modalità dinamica che si sviluppa dall'interazione tra i due assi e che consente di superare i rischi di irrigidimento gerarchico e di frammentazione funzionale. Essa rappresenta, infatti, una forma di "resistenza organizzativa" all'assoggettamento passivo alle logiche verticali,

²¹ E. JAKES, *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, Torino 1978.

²² G. DE LEO - P. PATRIZI, *Psicologia giuridica*, Bologna 2002, p. 81.

²³ F. GUATTARI, *La transversalité*, in *Revue de psychothérapie institutionnelle*, 1, 1965.

Interventi

favorendo al contempo la circolazione delle informazioni e il confronto tra i diversi livelli e ambiti professionali.

In questa prospettiva, l'obiettivo non è la prevalenza di una dimensione sulle altre, bensì la costruzione di un assetto integrato del funzionamento dell'équipe/GOT, capace di coniugare verticalità, orizzontalità e trasversalità. Solo attraverso tale equilibrio è possibile individuare un punto di coerenza operativa, nel quale l'esercizio dell'autorità, la collaborazione tra pari e la comunicazione interfunzionale si sostengano reciprocamente, rendendo il gruppo effettivamente capace di affrontare la complessità del contesto penitenziario.

Multi professionalità e multi-risposte

La multi-professionalità dell'équipe/GOT può configurarsi secondo due modelli operativi antitetici: una modalità frammentata oppure una modalità integrata e unitaria.

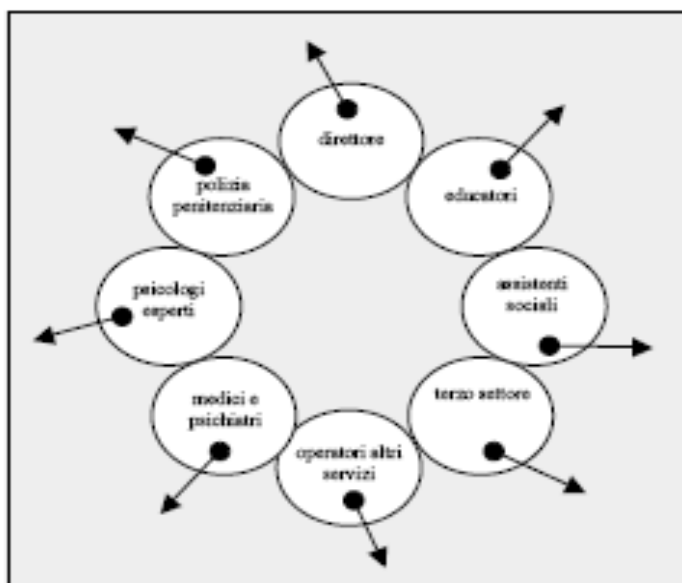
Nel primo caso, la frammentazione si traduce in una pluralità di interventi non coordinati, caratterizzati da obiettivi divergenti, priorità eterogenee e programmi tra loro indipendenti. Ne deriva una "multi-risposta" nei confronti del detenuto, che rischia di generare disorientamento, incertezza e una progressiva perdita di credibilità del gruppo di lavoro, percepito come incoerente e poco affidabile.

Al contrario, la modalità integrata e unitaria si fonda sulla convergenza degli obiettivi, sulla condivisione delle priorità e sull'adozione di criteri valutativi comuni. In tal modo, il gruppo è in grado di esprimere una "risposta unitaria"²⁴, che, al di là dei contenuti specifici dell'intervento, contribuisce a costruire una relazione più stabile, coerente e prevedibile con il detenuto.

In questa prospettiva, l'unitarietà non implica uniformità delle competenze, ma integrazione delle differenze professionali all'interno di un quadro condiviso di senso e di azione.

²⁴ G. DE LEO, *La psicologia clinica in ambito penitenziario*, in A. QUADRIO - G. DE LEO, *Manuale di psicologia giuridica*, Milano 1995, pp. 445-472.

Figura 2 - Gruppi di lavoro “frammentato”



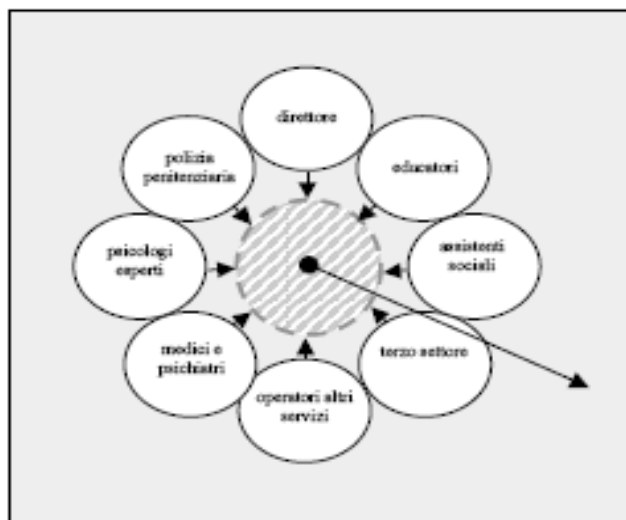
A. Bruni 2004, elaborazione su G. Sepelloni et al. 2002.

La modalità integrata e unitaria si realizza quando l'azione dell'*équipe*/GOT è orientata a obiettivi coordinati, alla condivisione delle priorità tra gli operatori, alla costruzione di programmi tra loro coerenti, a una gestione unitaria del detenuto e all'adozione di criteri di valutazione omogenei.

In tale configurazione, il gruppo è in grado di esprimere una “risposta unitaria”, che si rivela più efficace non solo sul piano operativo, ma anche su quello relazionale: al di là del contenuto specifico dell'intervento, essa contribuisce a costruire un rapporto con il detenuto caratterizzato da maggiore chiarezza, coerenza e prevedibilità, riducendo significativamente i margini di incertezza e di confusione.

Interventi

Figura 3 - Gruppi di lavoro “integrato”



A. Bruni 2004, elaborazione su G. Sepelloni et al. 2002.

9.- Un'esperienza di supervisione

Nell'ambito del Progetto *Pandora*²⁵, presso la Casa di Reclusione di Fossombrone, l'*équipe*/GOT si presentava come una struttura già consolidata nel tempo, configurandosi quale sede formale e periodica di confronto tra le diverse professionalità. In tale contesto, si registrava un clima generalmente collaborativo, caratterizzato da un apprezzabile livello di reciproco riconoscimento tra gli operatori.

Permanevano, tuttavia, alcune criticità di rilievo: difficoltà nella programmazione e nella regolarità delle riunioni; discontinuità nella partecipazione di tutte le figure professionali; carenze metodologiche nel lavoro di *équipe*; assenza di un flusso informativo strutturato e lineare; nonché una limitata incisività sulla programmazione e sull'effettiva implementazione delle attività trattamentali.

Particolarmente significativa è risultata la partecipazione del personale di Polizia penitenziaria, che ha favorito una maggiore integrazione tra ruoli e competenze, stimolando un confronto più maturo sulla tradizionale tensione tra esigenze di sicurezza e finalità trattamentali. Tale elemento assume un rilievo specifico anche alla luce del dibattito sviluppatosi in occasione del cinquantenario della legge n. 354/1975: la Polizia penitenziaria, storicamente percepita come estranea alla dimensione trattamentale, è chiamata a essere pienamente riconosciuta quale soggetto attivo del trattamento individualizzato, in coerenza con l'impianto costituzionale e con l'evoluzione dell'ordinamento penitenziario.

²⁵ A. BRUNI - E. CIONNA - I. LOBINA - M. PROIETTI, *Esperienza nella Casa di Reclusione di Fossombrone*, Convegno finale Progetto Pandora, Ministero Giustizia, Roma 2005.

In questo percorso, la supervisione ha assunto una funzione particolarmente rilevante, configurandosi come uno spazio di “ri-creazione” in senso proprio: sospensione dai ritmi operativi, occasione di confronto in un contesto altro, possibilità di acquisire uno sguardo meno opaco e di recuperare un tempo dedicato alla riflessione sul proprio agire professionale. Essa si configura, pertanto, non solo come strumento di supporto, ma come autentica modalità di formazione permanente, capace di alimentare un confronto continuo sui compiti istituzionali e sulle pratiche operative.

L’esperienza maturata ha, in tal senso, aperto una prospettiva significativa: la sfida attuale consiste nel superare la dimensione sperimentale della supervisione, per assumerla quale componente stabile e strutturale del lavoro d’équipe.

10.- *Cinquant’anni dopo: bilancio e prospettive*

Il convegno del 24 novembre 2025 presso l’Università degli Studi di Salerno²⁶, inserendosi nel più ampio panorama di iniziative scientifiche dedicate al cinquantenario della legge n. 354/1975 – tra cui il convegno promosso da Antigone (Roma, 13-14 febbraio 2025), le giornate di studio organizzate dal Coordinamento Nazionale dei Magistrati di Sorveglianza (Firenze, 16-17 maggio 2025) e la cerimonia istituzionale tenutasi a Montecitorio (13 novembre 2025) – ha inteso focalizzare l’attenzione su un profilo spesso rimasto sullo sfondo del dibattito: il soggetto collettivo del trattamento, rappresentato dal gruppo degli operatori.

Il bilancio di mezzo secolo di applicazione della riforma penitenziaria mette in luce un paradosso di natura strutturale: se da un lato la legge n. 354/1975 ha introdotto un sistema avanzato di strumenti normativi orientati al trattamento individualizzato, dall’altro la loro concreta efficacia risulta strettamente condizionata dalla qualità del lavoro di gruppo degli operatori. Laddove il GOT e l’équipe operano come autentici gruppi di lavoro – integrati, riflessivi e realmente pluriprofessionali – la finalità rieducativa della pena può tradursi in prassi effettiva; viceversa, quando tali organismi restano confinati a una dimensione meramente formale, riducendosi a sedi di adempimento burocratico prive di reale condivisione, la portata innovativa della riforma rischia di rimanere inattuata.

Le principali sfide che si profilano per i prossimi decenni – emerse con chiarezza nel dibattito scientifico del 2025 – possono essere ricondotte ad alcuni assi strategici:

- ✓ il rafforzamento della supervisione quale pratica ordinaria e strutturale, e non più eccezionale;
- ✓ la promozione di percorsi di formazione congiunta tra gli operatori del GOT, al fine di superare le compartimentazioni professionali;

²⁶ AA.VV., *A cinquant’anni dalla legge 354/1975: bilancio e prospettive dell’ordinamento penitenziario italiano*, Atti del Convegno, Università degli Studi di Salerno, 24 novembre 2025. Tra i temi affrontati: la revisione critica del modello trattamentale, le criticità del gruppo di lavoro multiprofessionale, le prospettive della supervisione come prassi sistemica.

Interventi

- ✓ il pieno riconoscimento del ruolo trattamentale della Polizia penitenziaria; l'integrazione sistematica dell'esecuzione penale esterna all'interno del paradigma multiprofessionale;
- ✓ l'impiego delle nuove tecnologie quale supporto alla comunicazione e al coordinamento interprofessionale, nel rispetto della centralità della relazione nel processo trattamentale.

In tale prospettiva, il futuro dell'ordinamento penitenziario appare sempre più legato non tanto all'introduzione di nuovi strumenti normativi, quanto alla capacità di rendere effettivi quelli già esistenti attraverso il rafforzamento della dimensione collettiva del lavoro trattamentale.

11.- *Considerazioni conclusive*

In sede conclusiva, i principali nodi problematici relativi all'*équipe*/GOT possono essere ricondotti a due macroaree, tra loro strettamente interconnesse:

- nodi strutturali: l'istituzione penitenziaria, per sua natura, non è originariamente progettata né organizzata per favorire il trattamento (come previsto invece dal legislatore del '75) né per sostenere un'analisi riflessiva delle proprie dinamiche interne. In essa coesistono obiettivi molteplici e strutturalmente in tensione: la conoscenza (diagnosi, osservazione, prognosi), la sicurezza (custodia, disciplina, sorveglianza) e la rieducazione (trattamento, assistenza, riabilitazione). A ciò si aggiunge la peculiarità del destinatario dell'intervento, il detenuto, quale "cliente involontario", elemento che incide profondamente sulle modalità relazionali e sull'efficacia del lavoro trattamentale. A tale quadro si è ulteriormente aggiunta, a partire dal 2008, la riforma della sanità penitenziaria (d.P.C.M. 1° aprile 2008), che ha trasferito le competenze sanitarie al Servizio sanitario nazionale, introducendo nuovi interlocutori istituzionali – afferenti alle aziende sanitarie – chiamati a interagire, in specifiche sedi, anche con l'*équipe* e il GOT. Tale pluralità di appartenenze istituzionali, pur rappresentando un indubbio arricchimento sul piano delle competenze, ha accresciuto la complessità del coordinamento e dell'integrazione operativa;

- nodi operativi: la difficoltà di transitare dalla condizione di "gruppo" a quella di autentico "gruppo di lavoro"; l'assenza o debolezza di linee operative condivise; la carenza di formazione congiunta; la limitata preparazione al lavoro integrato; una concezione della gerarchia ancora prevalentemente burocratica, più che orientata alla leadership; nonché una insufficiente trasversalità nelle relazioni tra i componenti del gruppo.

A tali criticità possono aggiungersi ulteriori elementi già emersi nell'analisi: la frammentazione della multi professionalità, la discontinuità nella partecipazione alle sedi collegiali, la debole strutturazione dei flussi informativi, nonché il rischio di derive difensive e di logoramento (burnout) connesse alla pressione emotiva e organizzativa del contesto.

Nonostante tali problematicità, l'équipe/GOT rappresenta, allo stato, il principale – se non l'unico – contenitore istituzionale idoneo a sostenere un rilancio dell'attività trattamentale. Ciò, tuttavia, a condizione che esso acquisisca stabilità operativa e che la mera aggregazione formale di competenze differenti si trasformi in una reale condizione di lavoro integrato. In tal senso, come emerso anche nel convegno di Salerno del 24 novembre 2025, a cinquant'anni dalla riforma non è più sufficiente una riflessione celebrativa, ma si impone un rinnovato investimento sul capitale umano e relazionale dell'Amministrazione penitenziaria.

In questa prospettiva, il rapporto tra sicurezza e trattamento deve essere progressivamente riletto in termini di complementarità e non di opposizione: a un incremento della qualità e dell'efficacia del trattamento deve corrispondere un rafforzamento della sicurezza, intesa non solo come controllo, ma come stabilità complessiva del sistema.

L'équipe/GOT si configura, così, come il luogo emblematico di un “lavoro impossibile”, nel quale è necessario mantenere in equilibrio le apparenti “convergenze parallele” tra sicurezza e trattamento, mediare tra differenti saperi professionali – oggi ulteriormente articolati anche per effetto dell'integrazione con il sistema sanitario nazionale – e garantire una costante funzione di lettura psico-sociale dell'istituzione, al fine di prevenire derive disfunzionali o patologiche del sistema.

In definitiva, nonostante le difficoltà strutturali e operative, è proprio nella dimensione del lavoro d'équipe – e nel lavoro sull'équipe – che può essere rintracciata una prospettiva di senso per l'azione degli operatori penitenziari. Una prospettiva sostenuta da una consapevolezza fondamentale: operare nel contesto penitenziario implica confrontarsi con tensioni spesso non risolvibili in modo definitivo, ma che richiedono la capacità di essere sostenute, elaborate e governate all'interno di un lavoro collettivo continuo e consapevole.