

MODELLI E STANDARD FORMATIVI  
PER L'INTEGRAZIONE TRA GLI OPERATORI SOCIALI  
DELLA GIUSTIZIA E DEL TERRITORIO

GAETANO DE LEO (\*)

SOMMARIO: 1. - Funzioni e processi della formazione. — 2. - Esperienze di formazione intersettoriale.

1. - *Funzioni e processi della formazione*

La funzione che la formazione svolge nelle organizzazioni e in particolare nel sistema della giustizia penale, non può essere data per scontata poiché ancora non c'è un accordo pacifico sui significati, le valenze e gli obiettivi di fondo di questo tipo di attività né fra gli studiosi, né fra i formatori e neppure fra gli utenti e i committenti della formazione. Recentemente, nel primo lavoro organico e di vasto respiro sulla «formazione psicosociale degli operatori della giustizia» (De Leo e Patrizi, 1995) abbiamo proposto una definizione generale che trovo utile riproporre in queste pagine allo scopo di riaprire un dibattito sui problemi della formazione degli operatori della giustizia penale.

L'assunto generale che forse abbiamo maggiormente valorizzato è quello che intende l'attività formativa come una funzione che, nelle organizzazioni, *cerca di produrre e rafforzare competenze e apprendimento all'interno della dinamica fra continuità e innovazione.*

Nel campo della giustizia, questa dinamica conosce sollecitazioni assai complesse, intense e talvolta difficili da valutare: ad

---

(\*) Professore di psicologia giuridica - Università degli Studi «La Sapienza» - Roma.

esempio la produzione e la conservazione delle leggi penali e civili non sono opera del sistema della giustizia in senso stretto, ma rinviano a rapporti sociali e politici «lontani» da chi gestisce e agisce entro confini del sistema organizzativo della giustizia ed è impegnato a produrre innovazione attraverso quelle leggi; inoltre, la giustizia è un problema universale e diffuso e produce rappresentazioni e aspettative generalizzate che premono ed invadono di continuo gli organismi della giustizia; ancora, in queste strutture non solo entrano conflitti sociali che si producono altrove, ma la stessa giustizia è uno dei terreni e degli obiettivi privilegiati rispetto ai quali le parti sociali agiscono di preferenza i loro conflitti. Mantenere in queste condizioni un «buon equilibrio» fra continuità e innovazione è, come si può facilmente immaginare, un'impresa che ha livelli di difficoltà, di rischio e di tensioni quali non sono probabilmente in nessun'altra organizzazione. Forse per questo la formazione, nel campo della giustizia, si è sviluppata in modo così sommerso, discontinuo, defilato, quasi volesse evitare di assumersi quel ruolo, per molti versi disperato, di produrre e riattivare capacità di equilibratura fra continuità e cambiamento. È pur vero che la giustizia come organizzazione, da parte sua, non ha ancora mai realmente assegnato alla formazione una funzione così rilevante, per cui il panorama è stato finora caratterizzato da una grande varietà e ricchezza di esperienze, ma con un basso profilo di aspettative e con un'incerta identità protagonistica rispetto alla dinamica dell'innovazione istituzionale.

Nel lavoro di ricerca sulla formazione che abbiamo svolto in Italia, i nodi cruciali che producono «qualità» nelle scelte, nelle strategie e nel lavoro di formazione possono essere così indicati:

1. *L'analisi della domanda* e delle esigenze di formazione (Avallone, 1989), intesa come attività sistematizzata di individuazione e di analisi delle richieste esplicite e implicite di formazione a più livelli:

a) quella della *committenza*, ossia dei responsabili organizzativi che promuovono, chiedono, valutano e utilizzano la formazione dei «propri operatori», anche in rapporto con altre

organizzazioni che hanno interesse a svolgere progetti di formazione congruenti e integrati;

b) quello dell'*utenza* potenziale e reale, ossia degli operatori comunque interessati, direttamente o indirettamente, alla progettualità formativa sia per richiesta della committenza sia per propria autonoma domanda, aspetto questo che, quando è presente e trova le condizioni per esprimersi e realizzarsi, conferisce alla formazione particolari valenze e potenzialità;

c) quello dei *formatori* stessi che hanno la funzione non solo di individuare e raccogliere le domande di formazione, ma possono essi stessi interagire attivamente con committenti e utenti proponendo, mediando e ragionando anche con proprie ipotesi sia legate alle domande e ai bisogni, sia e soprattutto alla *fattibilità formativa* delle domande da inserire nei progetti, in rapporto anche alla propria «visione» formativa, ai vincoli e alle risorse esistenti, e alle proprie competenze.

2. *La progettazione e la gestione del processo formativo*, che consistono essenzialmente nella creazione e nella messa in atto di condizioni e risorse (materiali, simboliche e umane) nonché di processi di lavoro di gruppo, che consentono di realizzare gli obiettivi della formazione ricavati dall'analisi della domanda. Punti salienti di quest'area sono:

a) la competenza, l'esperienza e la creatività dello Staff di formazione;

b) la scelta dei contenuti, dei temi, delle informazioni da proporre in relazione alle esperienze formative;

c) e soprattutto la qualità delle metodologie attive per gestire l'aula e per far sì che il lavoro di gruppo diventi un laboratorio di ricerca e di esperienza riflessiva e innovativa (Bruscaglioni, 1991).

3. *La verifica dei risultati* della formazione e dei livelli di efficacia dei percorsi formativi rispetto agli obiettivi e all'analisi della domanda.

Verifiche da effettuare con metodi e strumenti adeguati, come gli incontri di valutazione in gruppo e i questionari *ad*

*hoc* durante il percorso formativo, nonché indagini mirate alla verifica degli effetti a medio e a lungo termine dopo la conclusione dei progetti.

Data la rilevanza strategica dell'analisi della domanda, in tutto il lavoro di formazione, il mio gruppo di ricerca si è praticamente concentrato su questo aspetto, anche attraverso una significativa esperienza di ricerca-azione, durante la quale abbiamo condotto un'analisi della domanda all'*interno* di un percorso formativo. Ossia, abbiamo progettato e realizzato, in accordo con il Ministero di Grazia e Giustizia, un progetto di formazione per educatori penitenziari con lo scopo principale di far emergere e rilevare domande, bisogni, esigenze formative. Qui posso solo riportare la sintesi categoriale conclusiva delle domande di formazione di quegli operatori penitenziari.

«Formazione intesa come:

- I) rafforzarsi nel confronto costruttivo con l'altro;
- II) generarsi e allenarsi a stare sempre in una situazione attivante;
- III) scoprire qualità, lavorare sui vincoli, apprendere ad utilizzare l'insuccesso, sviluppare risorse;
- IV) elaborare il senso del proprio lavoro, definire e specificare il proprio ruolo;
- V) allenarsi all'autoformazione e all'autoverifica;
- VI) imparare a scegliere le offerte formative;
- VII) individuare i criteri di costruzione delle metodologie di intervento;
- VIII) allenarsi a mettere in dialogo teoria e prassi, valorizzare entrambi i livelli estraendone circolarmente le risorse;
- IX) riflettere sulle proprie emozioni; imparare ad utilizzare e rileggere il proprio coinvolgimento secondo costrutti professionali;
- X) sperimentare l'appetito di conoscenza» (Scali, 1995).

## 2. – *Esperienze di formazione intersettoriale*

Negli ultimi anni, anche rispetto a queste complesse e difficili domande, la situazione appare ulteriormente in evoluzione.

Gli operatori della giustizia non possono più concepire la loro professionalità solo in rapporto all'utente (sia pure inteso non solo come individuo, ma anche come gruppo, famiglia e ambiente) ma, per ottenere risultati e per evitare i rischi operativi della mancanza di coordinamento e delle molte possibili disfunzioni comunicative, devono allargare e arricchire i loro orizzonti e le loro competenze professionali, ponendosi problemi in parte nuovi di rapporti fra ruoli, fra professionalità diverse, ma anche fra servizi e istituzioni caratterizzate da differenti culture, finalità e obiettivi. Tradurre queste esigenze in *standard* operativi e professionali non è facile, anche perché nei percorsi formativi di base di molti operatori sociali, queste abilità non fanno parte dei curricula strutturati.

Di conseguenza, in tempi recenti si è fatta strada una crescente domanda di formazione in tal senso, in particolare da parte di operatori della giustizia o di operatori sociali del territorio che hanno conosciuto maggiori occasioni di lavoro in collegamento con la giustizia, anche per l'effetto di un crescente impiego di misure alternative alla detenzione.

Nella mia esperienza di formatore, sia nelle scuole di formazione del Ministero di Grazia e Giustizia sia nelle attività formative con gli operatori degli Enti Locali e del Privato Sociale, sempre più frequentemente ho lavorato su obiettivi di formazione così caratterizzati:

- il lavoro di gruppo e di équipe interprofessionale e interistituzionale;
- il coordinamento fra servizi e settori nel lavoro professionale centrato sulle misure alternative alla detenzione con i soggetti tossicodipendenti;
- funzioni e disfunzioni nella comunicazione interna ed esterna ai servizi e alle organizzazioni;
- la progettualità degli interventi come processo di comunicazione finalizzata fra linguaggi professionali e istituzionali diversi.

È una prospettiva formativa assai impegnativa, che spesso fatica a dare risultati immediati ed evidenti, ma che deve essere continuata e approfondita, poiché l'alternativa è la pura logica della competizione rigida fra poteri istituzionali e professionali,

e quindi i giochi infiniti e disfunzionali fra operatori, utenti e organizzazione.

Per concludere, intendo fare riferimento ad un recente basilare strumento di riflessione e di lavoro che è stato proposto a livello internazionale: *The Luigi Daga Project* che è il primo *Basic Training Manual for Correctional Workers*, proposto dalla sede di Vienna delle Nazioni Unite all'interno del suo *International Scientific and Professional Advisory Council of the United Nations Crime Prevention and Criminal Justice Program*. Il manuale è dedicato a Luigi Daga, che ha particolarmente investito in questo lavoro prima di essere tragicamente ucciso.

Nel manuale, vengono indicati, fra l'altro:

- gli *standard* minimi di formazione che dovrebbero riguardare ogni persona che lavora a qualunque titolo con i detenuti nelle carceri e fuori;
- i modelli *standard* e le linee guida delle lezioni per il personale;
- i requisiti della formazione ai formatori con le tecniche d'aula e del lavoro di conduzione dello staff;
- alcune modalità e tecniche di valutazione e *testing* dei processi di formazione.

È un lavoro prezioso, denso di informazioni e proposte, che è utile diffondere, provare ad applicare e verificare, e che può rappresentare la base per una riflessione unitaria e più coerente dei problemi della formazione a livello internazionale.

È soprattutto uno strumento che ci può orientare a capire cosa fare nella formazione degli operatori della giustizia e, in parte, *come farlo*.

In questo mio scritto ho provato a sottolineare ulteriormente quelli che sono i problemi legati al *come fare formazione*, e soprattutto al *come costruire e monitorare* il processo formativo partendo da un'adeguata impostazione dell'analisi della domanda che include una visione complessa e moderna dei potenziali utenti della formazione, ovvero:

- a) il personale penitenziario, ma anche gli operatori della rete territoriale esterna alla giustizia;

b) la committenza istituzionale ma anche la potenziale committenza esterna interessata ai e coinvolta sui problemi di trattamento intra ed extramurario;

c) gli esperti e i formatori visti anche nella prospettiva del dibattito scientifico sulla formazione, per evitare che si formi una concezione troppo settoriale e troppo «interna» della formazione, tale cioè da risultare troppo autocentrata e poco aperta, quindi non adeguata e sensibile ai cambiamenti e alle evoluzioni che si verificano in questo settore, nelle altre organizzazioni e nel dialogo fra sedi scientifiche e ambiti applicativi e operativi.

#### BIBLIOGRAFIA

- AVALLONE F. (a cura di), *La formazione psicosociale*, NIS, Roma, 1989.
- BRUSCAGLIONI M., *La gestione dei processi nella formazione degli adulti*, Franco Angeli, Milano, 1991.
- DE LEO G. e PATRIZI P. (a cura di), *La formazione psicosociale per gli operatori della giustizia*, Giuffrè, Milano, 1995.
- SCALI M., *Analisi della domanda formativa: un'esperienza con gli educatori della giustizia minorile*, in G. DE LEO e P. PATRIZI (a cura di), *La formazione psicosociale per gli operatori della giustizia*, Giuffrè, Milano, 1995.

#### RIASSUNTO

Questo scritto si occupa di questioni e temi della formazione psicosociale nei contesti della giustizia. Attraverso l'approfondimento delle principali fasi del processo formativo e un *focus* sull'analisi della domanda, l'Autore riflette sulla prospettiva della formazione intesa come tensione verso competenze di equilibrato fra continuità e cambiamento.

#### RESUME

Cette oeuvre s'occupe de problèmes et thèmes de la formation psychosociale dans les domaines de la justice. Par l'approfondissement des principales phases du procédé formatif et un *focus* sur l'analyse de la demande, l'Auteur réfléchit sur la perspective de la formation, conçue comme tension vers des compétences d'équilibration entre la continuité et le changement.

### SUMMARY

The work is focused on psychosocial formation problems in Juridical context. The Autor discusses the process of formation analysing the assessment and the main stages of the process itself. In the work the personal training is intended as a process that makes possible the achievement of a competence allowing the subject to balance between continuity and changing.