



**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANI E SOCIALI

CORSO DI LAUREA IN SCIENZE E TECNICHE PSICOLOGICHE

ANNO ACCADEMICO 2020/2021

**IL FENOMENO DEL BURNOUT ALL'INTERNO DELLE *HELPING PROFESSIONS*:
IL CASO DEGLI AGENTI DI POLIZIA PENITENZIARIA**

RELATORE: Prof. Angelo Benozzo

STUDENTE: MARTINA BRANCO

Matricola N. 18 D03 010

Ringraziamenti

A mia mamma Milena.

A te che in questi anni mi hai insegnato a credere di più in me stessa, a te che mi hai dato la forza ed il coraggio di affrontare e superare ogni più piccolo ostacolo, a te che mi hai amato e mi ami incondizionatamente insegnandomi ad amarmi a mia volta.

A te, mamma, devo tutto.

A mio papà Fernando.

Ai tuoi sacrifici che mi hanno permesso di raggiungere questo traguardo, alla tua bontà, al tuo amore e alla tua pazienza. Spero di renderti orgoglioso, oggi e sempre.

A mio fratello Antonio.

Al sostegno che mi hai donato durante questo percorso, ai tuoi sorrisi nei miei momenti di sconforto, all'indissolubile legame di amore fraterno che da sempre ci unisce e che mi ha dato la forza di arrivare fino a qui.

Al mio relatore, Prof. Angelo Benozzo, per la disponibilità e l'attenzione dedicatemi nella stesura di questa tesi.

Indice

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1. DALLO STRESS LAVORATIVO AL BURNOUT	3
1.1 Lo stress lavoro correlato: analisi delle cause e quadro normativo	3
1.2 Dallo stress lavoro correlato alla sindrome del burnout	8
1.3 La sindrome del burnout: descrizione del fenomeno, analisi delle cause e degli effetti	12
CAPITOLO 2. GLI AGENTI DI POLIZIA PENITENZIARIA E IL BURNOUT	19
2.1 Il corpo di Polizia penitenziaria in Italia: cenni storici, diritti e doveri	19
2.2 Il rischio di burnout negli agenti di Polizia penitenziaria	21
2.2.1 Fattori di rischio e burnout in ambito correzionale: il genere conta?	28
2.3 Le conseguenze del burnout in carcere	29
2.3.1 Gli effetti estremi del burnout: il dramma dei suicidi nella Polizia penitenziaria	32
2.4 Le conseguenze del COVID-19 sul burnout in ambito penitenziario	34
CAPITOLO 3. STRATEGIE DI PREVENZIONE E DI INTERVENTO PER IL DISAGIO LAVORATIVO IN CARCERE	36
CONCLUSIONE	41
BIBLIOGRAFIA	43
SITOGRAFIA	48

INTRODUZIONE

Il presente lavoro nasce da un profondo interesse personale maturato nel corso degli anni nei confronti di temi quali la giustizia, la civiltà ed il rispetto dei diritti umani da una parte e, dalla forte passione che è andata via via aumentando durante il mio percorso di studi nei confronti di tutti quei fattori psicologici, sociali ed ambientali che caratterizzano ogni tipo di contesto interattivo umano, dall'altra. Si tratta di temi attuali e delicati, tra loro interconnessi, che si concretizzano all'interno di una delle istituzioni che da ormai diversi anni ha catturato la mia attenzione e sulla quale ho effettuato studi individuali e numerose letture: il carcere.

In esso, infatti, convivono universi differenti e talvolta problematici: l'universo dei reclusi, ovvero autori di reato di vario genere, per questo privati delle loro libertà fondamentali e costretti alla detenzione per un arco temporale stabilito dalla legge; e l'universo di coloro che hanno il compito di garantire la sicurezza, la legalità ed il benessere dei primi all'interno dell'istituzione penitenziaria.

L'obiettivo di questo lavoro consiste nell'analizzare l'insieme dei fattori stressogeni a cui quotidianamente gli agenti di Polizia penitenziaria sono esposti e quali, eventualmente, possono essere le ricadute fisiche, psicologiche e comportamentali che questi comportano fino alla comparsa della sindrome del burnout.

Quello del burnout è un fenomeno relativamente moderno che interessa un numero sempre più considerevole di realtà lavorative ed in particolare le cosiddette *helping professions*, ovvero professioni caratterizzate dalla presenza di una relazione d'aiuto tra uno specialista e uno o più utenti in cui il primo è chiamato a offrire le proprie conoscenze tecnico-scientifiche ma anche e, soprattutto, un rapporto affettivamente significativo agli utenti, in modo tale da rispondere ai loro problemi e/o alle loro esigenze. È il caso di professioni quali l'infermiere, lo psicoterapeuta, l'insegnante, l'assistente sociale e molte altre tra le quali rientra anche la figura professionale dell'agente di Polizia penitenziaria.

All'interno dell'ambiente penitenziario, infatti, questo tipo di professionista stabilisce una relazione d'aiuto con una molteplicità di utenti, in un clima lavorativo complesso e talvolta ostile, che implica la comparsa di alti livelli di stress. L'agente impegnato in quest'ambito, a differenza di altri contesti lavorativi, incarna un ruolo più articolato che richiede di fronteggiare una duplice richiesta: una di carattere emotivo, dovendo stabilire una relazione d'aiuto nei confronti dei reclusi in modo da rispondere alle varie sfaccettature dei loro bisogni e partecipando alle loro attività rieducative; una di ordine morale, dovendo anche garantire il

mantenimento dell'ordine e della sicurezza all'interno e fuori dalla cella secondo un principio di autorità nel rispetto della legge e dell'altro in quanto persona.

L'esposizione prolungata ad una situazione di stress lavoro correlato può determinare l'insorgenza di numerose implicazioni sia sul piano individuale - causando, nelle situazioni più estreme, casi di suicidio - sia sul piano organizzativo.

Negli ultimi anni i numerosi studi sul benessere organizzativo - inteso come benessere fisico, psicologico e sociale dei membri di un'organizzazione - hanno sottolineato l'importanza di un clima lavorativo ottimale per il perseguimento degli obiettivi che l'organizzazione stabilisce a priori. Nel caso dei penitenziari tale clima è influenzato negativamente dalle abnormi criticità che li riguardano, dovute a problemi quali il sovraffollamento, la cattiva gestione delle risorse economiche e di quelle umane, la mancanza di comunicazione tra coloro che prestano servizio presso tali istituti oppure la noncuranza istituzionale - e soprattutto politica - delle varie problematiche che li affliggono.

L'elaborato è costituito da tre capitoli: il primo contiene un excursus concettuale e normativo che riguarda il tema dello stress professionale, del burnout e delle relative cause e conseguenze. Il secondo capitolo è incentrato sul fenomeno del burnout in ambito penitenziario e tratta i fattori di rischio che espongono gli agenti a questo tipo di problematica e le successive conseguenze. Tra queste, viene approfondito uno dei quadri più estremi che si presentano in risposta al burnout - il suicidio - e, successivamente, in una breve digressione nell'attualità vengono analizzati gli effetti del COVID-19 all'interno delle istituzioni carcerarie.

Il terzo capitolo comprende una descrizione delle possibili strategie di prevenzione e di intervento per prevenire o mitigare il disagio lavorativo in carcere e nella conclusione, infine, sono riportate - oltre a considerazioni personali - alcune indicazioni relative alle ricerche future.

CAPITOLO 1. DALLO STRESS LAVORATIVO AL BURNOUT

Lo stress costituisce un rischio di carattere psicosociale in aumento nel contesto lavorativo. Esso può colpire qualsiasi lavoratore, a qualsiasi livello e soprattutto in specifici settori, influenzando non solo la salute del singolo ma anche il benessere dell'intera azienda. Di seguito, vengono presentate delle "pillole" di conoscenza che guideranno il lettore nella comprensione del processo che conduce il lavoratore a sperimentare il fenomeno del burnout a partire da una condizione di stress.

1.1 Lo stress lavoro correlato: analisi delle cause e quadro normativo

Prima di approfondire il tema dello stress lavoro correlato è indispensabile una digressione sul concetto di stress. Dal punto di vista etimologico il termine stress risale al latino *strictus* - traducibile nell'italiano come "stretto" - ed ha la medesima etimologia del verbo italiano "strizzare", suggerendo metaforicamente una stretta, una costrizione, e quindi una condizione di malessere.

Uno stato di stress indica, infatti, uno stato di tensione soggettivo causato dalla ristrettezza di risorse possedute dal soggetto di fronte a determinate richieste provenienti dall'ambiente entro cui egli si ritrova ad agire. Tali richieste, definite tecnicamente agenti stressanti o *stressors*, possono essere di natura sia fisica sia psicologica e sono in grado di produrre un'alterazione dell'omeostasi individuale.

Le risposte fisiologiche e psicologiche che ne conseguono sono complesse e diversificate, e dipendono da una molteplicità di fattori: l'entità dell'agente stressante, il momento in cui esso si presenta, le caratteristiche del soggetto e le sue modalità di risposta ad eventi stressanti. Sebbene non si abbia genericamente una concezione positiva dello stress, esso è una componente inevitabile e talvolta funzionale nella vita di ciascuno.

Si deve a Selye - medico austriaco che all'interno della letteratura viene convenzionalmente considerato il padre degli studi sullo stress - l'individuazione di due differenti tipologie di stress sulla base degli esiti che questo comporta: accanto al distress, ossia lo "stress cattivo", che scaturisce dalla sensazione individuale di non riuscire ad adattarsi in maniera soddisfacentemente completa agli stressors provenienti dall'ambiente provocando la rottura delle difese psicofisiche e quindi diverse conseguenze disadattive sul piano psicologico e su quello fisico fino allo sviluppo di specifiche patologie, egli individua l'eustress, ovvero lo "stress buono", caratterizzato da una risposta cognitiva positiva alla situazione stressogena che aumenta conoscenze e competenze e, quindi, garantisce un miglior adattamento all'ambiente.

Lo stress è, quindi, un processo psicobiologico che implica un'interrelazione tra individuo e ambiente. Tale interrelazione suggerisce che, nel percorso di vita di ognuno di noi, anche l'ambiente di lavoro può potenzialmente ridurre o favorire l'emergere di fattori stressanti, incidendo significativamente non solo sul benessere e sulla salute del singolo, ma anche sul gruppo e, più generalmente, sull'organizzazione cui esso appartiene.

L'attenzione nei confronti del tema dello stress da lavoro è cresciuta negli ultimi 20 anni in Italia e in Europa a causa delle molteplici implicazioni causate dalla globalizzazione e dal progresso tecnologico (Balducci e Fraccaroli, 2019). Infatti, a differenza di quanto accadeva nell'era del "fordismo globale" quando la carriera e l'identità professionale seguivano lineari sentieri di sviluppo, oggi i percorsi lavorativi sono sempre più eterogenei e frastagliati. La globalizzazione ha, di fatto, messo in discussione la *job security* e la prevedibilità del lavoro rendendo problematica la linearità delle traiettorie di carriera e l'identità professionale. La crescente precarizzazione e la conseguente ridotta disponibilità dei datori di lavoro ad offrire contratti di lungo termine sono solo alcuni degli effetti derivati dalla globalizzazione. Accanto ad essi bisogna considerare: l'intensificazione del lavoro, caratterizzata da ritmi elevati ed una elevata mole di attività da eseguire (relativamente alla situazione italiana, dati ISTAT relativi all'anno 2020 rivelano come per oltre il 20% dei lavoratori, sia per gli uomini sia per le donne, il carico di lavoro eccessivo o le tempistiche di lavoro pressanti rappresentano il fattore principale di rischio psicologico); una maggior diffusione di forme contrattuali atipiche, non espressamente disciplinate dal Codice civile, in cui rientrano ad esempio il lavoro part-time, l'apprendistato, i contratti di collaborazione a progetto o il lavoro a chiamata (*job on call*); lo sviluppo del settore della terziarizzazione, in particolare, che ha richiesto al lavoratore di affinare le proprie capacità di regolazione e di modulazione delle proprie emozioni in quello che Hochschild (1983) definisce *emotional labor*, traducibile in italiano come "lavoro emotivo", che corrisponde allo sforzo che gli individui sostengono per gestire la discrepanza tra i sentimenti più sinceri che sperimentano e le emozioni lecite nei contesti organizzativi (Fineman, 2008).

La principale difficoltà del lavoro emotivo deriva dalla "dissonanza emotiva" che questo causa, descritta da Hochschild come il contrasto tra i sentimenti effettivi che si provano internamente e l'espressione che si manifesta all'esterno, che sembra essere correlata a stati di malessere psicologico dovuto a esaurimento emotivo e stati di insoddisfazione (Grandey, 2003), i cui effetti possono essere dannosi per i lavoratori fino ad arrivare alla caduta nel burnout, nella depressione o nell'alienazione.

Infine, l'avanzamento tecnologico ha agevolato l'utilizzo su larga scala dello *smart working*, che è stato introdotto in Italia grazie alla Legge n. 81/2017 che regola e descrive il lavoro agile come una «modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa».

Si tratta, quindi, di una modalità di lavoro in cui il lavoratore ricorre all'utilizzo di pc, tablet e smartphone, all'interno o fuori dai locali aziendali, che ha l'obiettivo di agevolarlo rendendo più autonoma l'organizzazione dell'attività lavorativa e più flessibili gli aspetti legati all'orario ed al luogo di lavoro. Tuttavia, se da un lato l'impiego del lavoro agile sembra avere degli aspetti positivi in termini di autonomia e di minor sovraccarico lavorativo, numerosi sono gli studi che analizzano i risvolti negativi che esso può avere nelle vite di ciascuno: infatti, «le nuove modalità di lavoro, proprio perché spesso aumentano la distanza dall'organizzazione per cui si lavora, prevedono che il lavoratore si debba confrontare con nuove fonti di stress, che derivano da un lato dal contesto in cui svolge la propria attività lavorativa, e dall'altro da una diversa strutturazione delle relazioni lavorative, più povere per quanto riguarda i contatti informali» (Miglioretti e Simbula, 2019, p. 3).

Nel clima attuale sono molteplici, quindi, i fattori di rischio che possono portare il lavoratore a vivere delle situazioni di stress. L'esponentiale crescita di tali fattori - in aggiunta alla sempre maggiore attenzione rivolta al tema del benessere dell'organizzazione da parte degli studiosi - ha portato all'introduzione del concetto di stress lavoro correlato.

Si tratta di un concetto relativamente nuovo, poiché è stato regolamentato normativamente solo di recente. Infatti, risale al 2004 l'Accordo europeo sullo stress nei luoghi di lavoro siglato a Bruxelles e sottoscritto da varie organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro e dei lavoratori a livello europeo (CES - Confederazione europea dei sindacati; UNICE - Unione delle confederazioni imprenditoriali dell'industria e dei datori di lavoro d'Europa; UEAPME - Unione europea dell'artigianato e delle piccole e medie imprese e PMI - Confederazione nazionale sindacati datoriali delle micro, piccole e medie imprese; CEEP - Centro europeo delle imprese a partecipazione pubblica e delle imprese di interesse economico generale), con l'obiettivo di «accrescere la consapevolezza e la comprensione dello stress lavoro correlato da parte dei datori di lavoro, dei lavoratori e dei loro rappresentanti» (Ibidem, p. 1).

Tale accordo definisce lo Stress Lavoro-Correlato (SLC) come una «condizione accompagnata da sofferenze o disfunzioni fisiche, psichiche, psicologiche o sociali, che scaturisce dalla sensazione di non essere in grado di rispondere alle richieste o di non essere

all'altezza delle aspettative» (Ibidem, p. 2), considerandola come una problematica che investe in egual maniera sia i datori di lavoro sia i lavoratori e che, potenzialmente, può colpire in qualunque luogo di lavoro ed a prescindere da fattori quali la dimensione dell'azienda, il campo di attività, il tipo di contratto o il rapporto di lavoro.

Lo stress, in questo particolare contesto, può essere causato da diversi fattori: il contenuto e l'organizzazione del lavoro, l'ambiente di lavoro, un'inadeguata comunicazione e, di conseguenza, può essere individuato attraverso un'attenta analisi di fattori quali l'organizzazione ed i processi di lavoro (per esempio la pianificazione dell'orario di lavoro o il carico di lavoro, ecc.), le condizioni e l'ambiente di lavoro (per esempio l'esposizione ad un comportamento illecito oppure a situazioni poco piacevoli: forti rumori, elevate temperature, ecc.), la comunicazione (riguardo, ad esempio, l'incertezza circa le aspettative e le prospettive di occupazione o possibili cambiamenti futuri, ecc.) ed infine i fattori soggettivi (per esempio pressioni emotive e sociali, sensazione di non poter far fronte alla situazione, percezione di una mancanza di aiuto, ecc.).

Spetta ai datori di lavoro il compito di tutelare la sicurezza e la salute dei lavoratori e la responsabilità di attuare le misure indispensabili a fronteggiarli. A tal proposito, a partire dalla convinzione che «considerare il problema dello stress sul lavoro può voler dire una maggiore efficienza e un deciso miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro, con conseguenti benefici economici e sociali per le aziende, i lavoratori e la società nel suo insieme» (Ibidem, p. 3), l'accordo propone alcuni esempi di misure anti-stress, individuali o collettive: misure di gestione e di comunicazione, quali chiarezza degli obiettivi aziendali e del ruolo di ciascun lavoratore, in grado di garantire un adeguato supporto agli individui ed ai gruppi di lavoro e di migliorare i processi lavorativi, le condizioni e l'ambiente di lavoro; misure rivolte alla formazione dei manager e dei lavoratori, al fine di accrescere la loro consapevolezza riguardo al tema dello stress in ambito lavorativo; misure atte ad informare e consultare i lavoratori ed i loro rappresentanti nel rispetto delle normative europee e nazionali.

L'accordo quadro europeo è stato recepito in Italia nel giugno del 2008 tramite un accordo interconfederale sottoscritto dalle più importanti associazioni datoriali nazionali e da CGIL, CISL E UIL.

Nel nostro Paese, inoltre, il vigente quadro normativo in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro è considerevolmente articolato. Nello specifico, esso è costituito:

- dal D.Lgs. n. 81/2008 e successive integrazioni che, in linea con i contenuti dell'Accordo europeo, obbliga i datori di lavoro a considerare ed a valutare il rischio

stress lavoro correlato al pari di tutti gli altri rischi ed introduce, inoltre, un modello che prevede la compartecipazione di più soggetti nella realizzazione di un ambiente di lavoro che garantisca ai lavoratori salute e protezione, con l'inserimento di alcune principali figure: il medico competente, ovvero un medico che collabora con il datore di lavoro ai fini della valutazione dei rischi ed è nominato dallo stesso per effettuare la sorveglianza sanitaria e altri compiti in materia di salute e sicurezza; il responsabile del servizio di prevenzione e protezione (RSPP), ovvero la persona in possesso di specifiche capacità e requisiti professionali, designata dal datore di lavoro, a cui risponde, per coordinare il Servizio di Prevenzione e Protezione dai rischi (SPP), ovvero l'insieme delle persone i cui compiti sono finalizzati all'attività di prevenzione e protezione dai rischi professionali per i lavoratori;

- dall'Art. 2087 del Codice civile secondo il quale «l'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro»;
- la Legge 20 maggio 1970 n. 300, che reca "Norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà e dell'attività sindacale nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento", meglio conosciuta come "Statuto dei lavoratori" e approvata in seguito alle tensioni sociali e alle lotte sindacali alla fine degli anni Sessanta.

Nel tempo ha subito numerose modifiche ed integrazioni in linea con le trasformazioni della società e dell'impresa e tutt'oggi costituisce il corpo normativo fondamentale del diritto del lavoro italiano, soprattutto in riferimento al rapporto tra lavoratore e impresa. L'Art. 9, in particolare, rappresenta il primo riconoscimento legislativo della dimensione collettiva dell'interesse alla sicurezza del lavoro, in base al quale «i lavoratori, mediante loro rappresentanze, hanno diritto di controllare l'applicazione delle norme per la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali e di promuovere la ricerca, l'elaborazione e l'attuazione di tutte le misure idonee a tutelare la loro salute e la loro integrità fisica».

Inoltre, la stessa Costituzione Italiana, oltre a garantire a ciascun cittadino il diritto al lavoro (Art. 4), il diritto ad una giusta retribuzione (Art. 36) o la tutela della donna lavoratrice (Art. 37), prevede la tutela della persona umana nella sua integrità psico-fisica come principio assoluto e reputa la salute come un diritto fondamentale del lavoratore oltre che un interesse dell'intera collettività (Art.32, 1° comma).

Per ciò che attiene al lavoro e alla tutela del lavoratore tra le norme costituzionali a cui fare riferimento rientrano l'Art. 35, 1° comma, secondo cui «la Repubblica tutela il lavoro in tutte le sue forme e applicazioni»; l'Art. 41 ed in particolare il 2° comma, in cui viene specificato che l'iniziativa economica (privata) «non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana».

1.2 Dallo stress lavoro correlato alla sindrome del burnout

Lo stress può essere considerato una costante nella vita quotidiana di ognuno di noi. Anche il contesto lavorativo - come precedentemente detto - nonostante rappresenti per ogni individuo una fonte di potenziale benessere dal punto di vista economico e non solo, nasconde dei lati oscuri e può potenzialmente divenire motivo di forte disagio.

Il NIOSH (*National Institute for Occupational Safety and Health*) ha definito lo stress lavoro correlato come l'insieme delle «reazioni fisiche ed emotive dannose che si manifestano quando le richieste lavorative non sono commisurate alle capacità, risorse, o esigenze» del lavoratore.

Hart e Cooper (2001) hanno individuato quattro principali assunti che caratterizzano i fattori di stress:

1. lo stress professionale è associato a stati emotivi avversi o sgradevoli che i lavoratori sperimentano come conseguenza del loro lavoro;
2. le reazioni positive e negative sono inversamente correlate. I lavoratori sperimentano, quindi, sentimenti di stress a scapito di emozioni più piacevoli associate generalmente a senso di benessere, relazioni positive, ecc. Questo assunto implica, ad esempio, che lo stress è all'estremo opposto del benessere occupazionale: quando uno cresce, l'altro viene meno e viceversa;
3. lo stress può essere misurato da una singola variabile. Molti ricercatori hanno ipotizzato, a livello operativo, che per acquisire il concetto di "stress" sia indispensabile ricorrere alla misurazione di un singolo aspetto. Tuttavia, vi sono dei dibattiti riguardo a quali caratteristiche questa misura debba specificatamente rilevare: caratteristiche oggettive dell'ambiente, l'interpretazione soggettiva dell'ambiente da parte di un individuo, o la risposta psicologica di un individuo all'ambiente;
4. lo stress è causato principalmente da esperienze di lavoro negative. Il quarto presupposto è che le esperienze lavorative avverse (cioè caratteristiche, eventi o situazioni avverse nell'ambiente di lavoro) contribuiscono all'affermazione di situazioni di stress, implicando delle conseguenze sul personale (ad esempio scarsa

qualità della vita lavorativa, scarsa soddisfazione sul lavoro, burnout e mancanza di motivazione) e organizzative (ad esempio aumento delle assenze per malattia, richieste di risarcimento dei lavoratori legate allo stress, scarsa produttività e alto turnover).

Ma quali sono i fattori che maggiormente determinano delle situazioni di rischio di stress lavoro correlato? Essi possono essere suddivisi in due principali categorie in relazione alla fonte da cui hanno origine (Panigrahi, 2016):

1. fattori interni, che hanno origine dall'individuo stesso e coinvolgono il suo modo di pensare, la sua mentalità. Derivano, quindi, da una percezione di minaccia individuale anche quando all'esterno non esiste una minaccia reale e possono condurre l'individuo in uno stato di stress;
2. fattori esterni, i quali derivano da caratteristiche organizzative che influenzano la prestazione lavorativa dell'individuo. Tra questi fattori rientrano:
 - l'insicurezza del lavoro che, associata alla paura di perdere il lavoro, riduce la qualità stessa del lavoro e può causare stress cronico;
 - l'orario di lavoro. Orari di lavoro poco definiti o che non vengono rispettati possono inficiare la soddisfazione del lavoratore, causando situazioni di stress;
 - il controllo sul lavoro. Si riferisce al controllo che il lavoratore ha sul suo lavoro: se questo è nullo o scarso, il lavoratore finisce per perdere interesse nel lavoro e per sentirsi stressato, dovendo compiacere e soddisfare continuamente le richieste e le aspettative dei superiori;
 - lo stile manageriale. Uno stile di controllo da parte dei manager di tipo autocratico riduce la libertà dei dipendenti nelle decisioni e nella pianificazione del lavoro. Maggiori restrizioni ed un minor controllo aumentano la possibilità che si verifichino situazioni di stress;
 - sovraccarico e *under-load*. Un carico di lavoro eccessivo in una quantità di tempo limitata o, al contrario, una quantità limitata di lavoro in un arco temporale eccessivo, porta il lavoratore a domandarsi sulle modalità di impiego delle proprie capacità. Aspettative troppo alte o la sensazione di star impiegando il proprio tempo in attività poco soddisfacenti aumenta la probabilità di incorrere in stati di stress.

Nell'ambito dei modelli teorici elaborati per spiegare il fenomeno dello stress lavorativo, un contributo importante è stato dato da Cooper e Marshall (1978) che hanno messo a punto un modello - perfezionato poi nel 1988 da Sutherland e Cooper - in cui le fonti di stress sono spiegate in termini di "pressioni" dell'ambiente sul soggetto (Gabassi, 2006).

Cooper e Marshall nello specifico prendono in considerazione le fonti di stress lavorativo dovute a:

- caratteristiche fisiche intrinseche al *job*. Sono numerosi i fattori fisici e ambientali che possono influire negativamente sulla concentrazione, sul rendimento e sul benessere psico-fisico dei lavoratori. Si tratta di fattori quali la rumorosità, l'esposizione a temperature potenzialmente dannose per l'individuo, l'illuminazione abbagliante o scarsa, le carenze di igiene ambientale, ecc.;
- il ruolo occupato all'interno dell'organizzazione. Le cause, in questo caso, sono dovute: all'ambiguità di ruolo, ossia la mancanza di chiarezza circa gli obiettivi di lavoro rispetto al ruolo lavorativo che il soggetto ricopre; al conflitto di ruolo, che interessa quei lavoratori ai quali vengono avanzate richieste relative allo svolgimento di mansioni incompatibili con il ruolo ricoperto nell'organizzazione; la responsabilità di ruolo, che può essere intesa sia nei confronti degli oggetti materiali di cui il lavoratore si serve per svolgere il proprio lavoro, sia nei confronti delle persone con le quali si relaziona;
- lo sviluppo della carriera professionale. L'insicurezza lavorativa collegata al pericolo di perdere il posto di lavoro, gli arretramenti di carriera o i mancati avanzamenti agiscono negativamente sulle performance lavorative e sul benessere fisico e mentale;
- le relazioni di lavoro. Difficoltà a stabilire delle relazioni con i vertici direttivi, con i dipendenti o tra i colleghi stessi sono fattori ritenuti come potenziali fonti di stress;
- la struttura e il clima organizzativo. Quanto più il soggetto lavoratore avrà la percezione di un clima aziendale angosciante e valuterà in maniera negativa le richieste formulate dai superiori, tanto più difficilmente svilupperà la socializzazione e la motivazione lavorativa.

L'insieme di questi fattori produce degli effetti in aree diverse. È possibile riassumere gli effetti dello stress lavorativo che il modello di Cooper evidenzia in (Gabassi, 2006):

- effetti individuali fisiologici (ad esempio pressione diastolica, colesterolo, frequenza cardiaca);
- effetti individuali comportamentali (ad esempio forme di dipendenza da alcol, tabacco o farmaci, depressione, insoddisfazione, ridotti livelli di aspirazione e delusione personale);
- effetti organizzativi (ad esempio alti livelli di assenteismo, accentuato turnover, ridotta qualità nella prestazione lavorativa). Questo tipo di effetti causano problemi di ordine superiore che Cooper definisce "malattie organizzative", che incidono sull'efficienza e la produttività complessiva dell'organizzazione.

Tuttavia, vi sono considerevoli differenze individuali nell'esperire situazioni di stress e differenti livelli di vulnerabilità soggettivi in risposta agli eventi avversi (Michie, 2002). Gli individui, infatti, hanno maggiori probabilità di sperimentare stress se mancano risorse materiali (ad esempio risorse finanziarie o relative alla sicurezza) o risorse psicologiche (ad esempio capacità di far fronte alle situazioni difficili o autostima) e hanno maggiori probabilità di essere danneggiati dallo stress lavorativo se tendono a reagire emotivamente alle situazioni e sono altamente competitivi e sotto pressione (Michie, 2002).

Una particolare caratteristica personologica cui il modello di Cooper fa riferimento è quella del *locus of control* (Gabassi, 2006): l'*internal control* coincide con la capacità di attribuire le conseguenze di un'azione a sé stessi, il che costituisce un fattore importante nella probabilità di attivare le giuste strategie di *coping* in una situazione di stress; l'*external control* consiste, invece, nell'attribuire le motivazioni degli eventi a cause esterne, assumendo così atteggiamenti passivi e subendo la situazione privandosi della possibilità di modificarla.

Per il professionista che lavora continuamente in determinate circostanze, l'esposizione prolungata ad «una condizione di stress cronico può essere emotivamente esasperante e condurre al rischio di burnout» (Maslach e Jackson, 1981).

Stress e burnout sono due fenomeni tra loro strettamente interconnessi, seppur tra i due sussista una sostanziale differenza costituita dalla rilevanza della dimensione interpersonale che contraddistingue il burnout e, più specificatamente, l'intenso rapporto con il cliente/utente.

Altre possibili differenze tra i due fenomeni riguardano:

- la presenza di un preciso quadro psico-fisico che emerge dopo aver sperimentato situazioni di stress; il burnout, invece, nonostante possa alla lunga originare delle manifestazioni psicosomatiche, è per lo più connotato da caratteristiche psicologiche ed emotive (Borgogni e Consiglio, 2005);
- lo stress viene generalmente inteso come una temporanea reazione di adattamento che in seguito rientra nella norma (Borgogni e Consiglio, 2005), mentre il burnout è il risultato di un'inadeguata gestione dello stress lavorativo, ed indica perciò una condizione di disadattamento (Pellegrino, 2009);
- la depersonalizzazione. Lo stress può essere legato a vari aspetti della vita lavorativa ma deriva da uno squilibrio tra risorse disponibili e richieste che provengono sia dal mondo interiore sia dall'esterno (Cherniss, 1983). Questo squilibrio causa il logoramento delle relazioni. Il fenomeno del burnout comprende, invece, il distacco rifiutante ed ostile nei confronti degli utenti, inteso come risultato della presa di coscienza da parte del lavoratore di aver esaurito le proprie risorse.

Assodato che il burnout rappresenta «un processo nel quale un professionista si disimpegna dal proprio lavoro in risposta allo stress e alla tensione sperimentati sul lavoro» (Cherniss, 1983), tra stress e burnout non esiste una correlazione diretta: lo stress non conduce necessariamente al burnout (Pellegrino, 2009) ed il burnout non coincide con lo stress, ma ne costituisce uno degli esiti possibili a partire dalla complessità di ciascuna realtà organizzativa e dalle numerose variabili individuali, organizzative e politico-sociali tra loro interconnesse che hanno un peso specifico nella determinazione del fenomeno del burnout (Pasquali, 2008).

1.3 La sindrome del burnout: descrizione del fenomeno, analisi delle cause e degli effetti

Sono numerose le definizioni attraverso le quali i diversi autori hanno cercato di definire il fenomeno del burnout che, nel tempo, ha acquisito un crescente interesse a causa delle conseguenze negative che esso provoca in tutti quegli operatori professionali impegnati nelle cosiddette “professioni di aiuto” le quali, oltre a richiedere loro determinate abilità professionali, prevedono l’impiego e lo sviluppo di particolari capacità emotive, personali e relazionali all’interno della prestazione lavorativa.

Quello del burnout non è, infatti, un fenomeno nuovo e negli ultimi decenni ha costituito un argomento di interesse primario per i professionisti impegnati in settori lavorativi particolari, definiti secondo l’attuale terminologia *high-touch*, ovvero a contatto continuo con utenti in situazioni di difficoltà o di disagio (Maslach e Leiter, 2000).

Come mostra la Tabella 1, il burnout è riconosciuto come un potenziale rischio correlato al lavoro in diverse professioni relative all’ambito sanitario, sociale, educativo, ecc. (Patrick, 1984):

Operatori sanitari	Medici, infermieri, rappresentanti dei pazienti, terapisti, operatori sociosanitari, ingegneri clinici, amministratori sanitari, etc.
Professionisti della salute mentale	Psicologi, psichiatri, operatori sociali, counselor, etc.
Educatori	Insegnanti, operatori impegnati nella formazione permanente, psicologo scolastico, etc.
Forze di polizia	Poliziotti, carabinieri, agenti di polizia penitenziaria, etc.
Professionisti impegnati nella previdenza sociale	Assistenti sociali, personale amministrativo, personale tecnico e ausiliario, etc.
Responsabili della gestione esecutiva	Amministratore delegato, direttore del dipartimento, etc.
Professionisti delle risorse umane	Direttore del personale, coordinatori/formatori delle risorse umane, etc.
Operatori del diritto	Avvocati, difensori d’ufficio, giudici, etc.

Tabella 1. Ruoli professionali ad alto rischio di burnout (Patrick, 1984, p. 26)

Oggi giorno, un sempre crescente numero di professioni è *high-touch* a causa del passaggio della forza lavoro dall'attività manifatturiera ai servizi alla persona (Pellegrino, 2009). Questi richiedono che i professionisti siano in grado di fornire dei servizi ottimali - oltre che dal punto di vista della soddisfazione dei bisogni e delle necessità dell'utente - anche dal punto di vista interpersonale ed umano.

All'interno di tali professioni i fattori che contribuiscono all'emersione di variabili legate al rischio di burnout sono organizzati in un processo interattivo (Figura 1):



Figura 1. Processo interattivo che conduce al burnout (Patrick, 1984, p. 26)

Il rischio per il professionista di sperimentare la sindrome del burnout è determinato dalle sue caratteristiche personali e dalle sue qualità che lo inducono a scegliere un'occupazione piuttosto che un'altra. Tale scelta comporta inevitabilmente l'incontro del lavoratore con le richieste lavorative e le caratteristiche dell'ambiente di lavoro. L'interazione tra le caratteristiche personali, la professione scelta, le richieste lavorative e l'ambiente lavorativo, determineranno la comparsa o meno di variabili direttamente collegate al burnout (Patrick, 1984).

In generale, il termine burnout - traducibile in italiano con "bruciato", "esaurito", "scoppiato" - esprime metaforicamente il «bruciarsi dell'operatore e il suo cedimento psicofisico rispetto alle difficoltà dell'attività professionale» (Pellegrino, 2009, p. 1).

Esso compare per la prima volta in ambito accademico nel 1974 sul *Journal of Social Issues* grazie al contributo dello psicologo Herbert J. Freudenberger. Nell'articolo intitolato *Staff Burnout* egli riporta i risultati dell'osservazione delle risposte allo stress mostrate da alcuni operatori e della condizione mentale che lui stesso ha sperimentato lavorando presso la St. Mark's Free Clinic di New York, condizione che viene unanimemente descritta come *burned*

out e caratterizzata da «richieste eccessive di energia, forza o risorse sul posto di lavoro» (Freudenberger, 1974, p. 159).

Egli dà una prima descrizione dei segni e dei sintomi fisici (esaurimento, affaticamento, insonnia) e comportamentali (frustrazione, rabbia, atteggiamento sospettoso, sensazione di onnipotenza o eccessiva sicurezza di sé, uso eccessivo di tranquillanti e barbiturici, cinismo e segni di depressione) che accompagnano tale sindrome e afferma che il burnout è legato a specifici ambienti di lavoro e contesti organizzativi, in particolare quando questi richiedono una notevole quantità di lavoro emotivo, di empatia ed un rapporto continuativo con un'utenza disagiata.

Successivamente alla pubblicazione dell'articolo di Freudenberger si è assistito ad un crescente interesse nei confronti di tale argomento. In particolare, fu Christina Maslach ad avviare degli studi pionieristici sul burnout a partire dagli anni Settanta, rappresentando ancora oggi uno degli studiosi più rilevanti ed influenti in questo campo.

La sindrome del burnout viene equiparata ad una sorta di erosione dell'anima che colpisce i valori, la dignità, lo spirito e la volontà delle persone. Viene descritta, quindi, come «una malattia che si diffonde nel tempo con costanza e gradualità» (Maslach e Leiter, 2000, p. 23) che emerge «come risposta prolungata a fattori di stress interpersonali cronici sul lavoro» (Maslach e Leiter, 2016).

Dopo una prima fase di studi definita "pionieristica", il merito della Dott.ssa Maslach è quello di aver sviluppato nei primi anni Ottanta assieme a Susan E. Jackson la *Maslach Burnout Inventory* (MBI, Scala Maslach del Burnout), una scala standardizzata progettata per misurare il livello di burnout che colpisce lavoratori che prestano servizio in occupazioni che prevedono un contatto diretto con i clienti o il pubblico in generale.

Si tratta di uno strumento che consiste in un questionario di 22 item in forma di affermazione con modalità di risposta su una scala tipo Likert che va ad indagare e misurare specificatamente il livello di esaurimento emotivo, la depersonalizzazione e la ridotta realizzazione personale. Grazie allo sviluppo dell'MBI, il focus della ricerca sul burnout è cambiato e la sindrome è diventata evidente in un numero sempre maggiore di occupazioni (Heinemann e Heinemann, 2017).

Il burnout si basa su un modello tridimensionale che colloca la percezione dello stress individuale all'interno di un contesto sociale e coinvolge non soltanto la concezione che l'individuo ha di sé, ma anche quella che egli ha degli altri.

Le tre dimensioni sono rappresentate da:

- *un travolgente esaurimento*. Rappresenta la prima reazione allo stress prodotto dalle richieste lavorative. Il continuativo dispendio di energie fisiche ed emotive messo in atto per rispondere in modo efficiente al proprio dovere lavorativo rende il soggetto esausto, completamente svuotato di ogni energia, totalmente incapace di affrontare altri compiti o eventuali progetti. Nel rapporto con gli altri, inoltre, si presenta completamente disinteressato e riempie le relazioni di tensioni e pressioni;
- *sentimenti di cinismo*. Il cinismo rappresenta il tentativo da parte del soggetto di proteggersi dall'esaurimento e dalla percezione di aver esaurito le proprie risorse. Egli assume, di conseguenza, un atteggiamento freddo e distaccato nei confronti del lavoro ed un comportamento ostile nei confronti degli utenti. Tale condotta può finire, però, per danneggiare il benessere del soggetto e la sua capacità di lavorare bene;
- *un senso di inefficienza*. Il soggetto percepisce un senso di inadeguatezza al lavoro, perde fiducia in sé e nelle proprie capacità, sperimenta mancanza di entusiasmo e pesantezza nell'affrontare dei nuovi progetti lavorativi.

La presa di coscienza della diminuzione della stima di sé stesso amplifica e facilita l'emersione del burnout.

Maslach e Leiter sottolineano il ruolo fondamentale del contesto sociale all'interno del quale il soggetto si ritrova a sperimentare le tre dimensioni del burnout. Se intuitivamente, infatti, è più facile pensare che il burnout possa essere un problema individuale dovuto ad una condizione esistenziale propria del soggetto e legata a problemi, difficoltà personali, difetti o tratti caratteriali e/o comportamentali che rendono problematica la sua produttività sul posto di lavoro, i due autori dimostrano che il burnout è anzitutto un problema che deriva dal contesto sociale nel quale il soggetto opera.

Nonostante il burnout si presenti come un problema personale, infatti, esso «non deriva da una predisposizione genetica, da una personalità depressa o da una generica debolezza provocata da un'insufficienza di carattere o da una mancanza di ambizione. Non è una carenza della personalità o una sindrome clinica. È un problema lavorativo» (Maslach e Leiter, 2000, p. 38).

Ma quali sono le principali cause del burnout? Maslach e Leiter riconducono le ragioni alla base del burnout a sei principali discrepanze tra persona e lavoro:

1. Sovraccarico di lavoro. Nella loro lotta per aumentare la produttività, le organizzazioni pretendono dalle persone più di quanto esse, con le loro energie fisiche e psicologiche,

riescano a sostenere. L'attuale crisi che interessa il posto di lavoro incide sulla mole di lavoro in tre modi: il lavoro è più intenso, richiede più tempo ed è più complesso. Di conseguenza, esso crea "l'esaurimento da sovraccarico", ovvero un tipo di esaurimento emozionale, creativo o fisico che compromette l'efficienza, la salute e il benessere del singolo;

2. Mancanza di controllo. Le politiche organizzative che interferiscono con l'autonomia individuale ed il coinvolgimento con il lavoro, riducono la percezione del lavoratore di avere il pieno controllo delle proprie capacità di stabilire le priorità nel proprio lavoro quotidiano, di scegliere e di decidere circa gli approcci e le risorse da adottare. Il lavoratore non si sente un professionista, sente di avere degli interessi diversi rispetto a quelli dell'organizzazione e perde ogni interesse nei confronti di quest'ultima;
3. Gratificazione insufficiente. L'attuale crisi nel mondo del lavoro limita la capacità delle organizzazioni di gratificare i lavoratori in modo pienamente soddisfacente. I lavoratori finiscono con l'avere uno standard di vita ridotto a fronte delle minor opportunità di avanzamento di carriera, nonostante lavorino più sodo in ambienti sempre più stressanti e incerti. Ciò causa la perdita della soddisfazione interiore: le persone che sono brave in quello che fanno non gioiscono del proprio lavoro poiché il sovraccarico di lavoro non consente loro di applicarsi ad esso in maniera esauriente;
4. Crollo del senso di appartenenza comunitario. La perdita della sicurezza del lavoro e un'eccessiva focalizzazione sul profitto a breve termine determinano l'indebolimento del senso comunitario. Questo determina la frammentazione dei rapporti interpersonali che sono alla base della vita di comunità in un'organizzazione e, successivamente, il logoramento della capacità di lavorare in gruppo. Le organizzazioni prive di senso comunitario sono predisposte al conflitto tra i loro dipendenti, che deriva da obiettivi discordi o dal ricorso a strategie differenti per raggiungere obiettivi comuni;
5. Assenza di equità. Il posto di lavoro viene considerato equo quando presenta tre elementi principali ed essenziali per mantenere l'impegno di un individuo nel suo lavoro: fiducia, lealtà e rispetto. La loro assenza, al contrario, contribuisce direttamente all'insorgenza del burnout;
6. Valori contrastanti. I valori rappresentano il centro del rapporto che intercorre tra lavoratore e lavoro e ne influenzano ogni aspetto. L'attuale crisi obbliga, spesso, le organizzazioni a compiere delle scelte che sono incoerenti con i loro valori centrali e con quelli dei loro dipendenti.

Nel momento in cui l'ambiente lavorativo non riconosce, svalorza o sottovaluta l'aspetto umano del lavoro, il rischio di burnout cresce portando con sé alti costi da pagare tanto per gli individui quanto per le organizzazioni (Maslach e Leiter, 2000), dato che le conseguenze deleterie che il burnout può avere si riversano non solo sulla vita e sul benessere del singolo lavoratore ma anche, e soprattutto, nel lavoro.

Infatti, i sintomi dei pazienti con burnout sono generalmente multidimensionali e comprendono aspetti diversi in aree differenti (Weber e Jaekel-Reinhard, 2000).

In termini di funzionamento personale, il burnout può causare problemi fisici quali mal di testa, disturbi gastrointestinali, ipertensione, tensione muscolare e affaticamento cronico. Può portare anche a sofferenza psichica sotto forma di ansia, depressione, disturbi del sonno, uso di alcol (Campos et al., 2016) e droghe (Maslach e Leiter, 2000).

Nel lavoro le persone perdono la capacità di gestire i problemi, investono meno tempo e meno energia nel proprio lavoro ed aumentano il numero di assenze. Il declino nella qualità e nella quantità del lavoro eseguito caratterizza il risvolto professionale del burnout (Maslach e Leiter, 2000).

Inoltre, in relazione alla durata ed alla gravità della sindrome con cui il burnout si manifesta, ci sono spesso ulteriori risvolti sociali negativi. Questi includono dal punto di vista dell'individuo il ritiro dal posto di lavoro o effetti sulla sua vita privata (problemi familiari, ripercussioni nella vita sessuale con il partner, isolamento sociale), mentre secondo una prospettiva sociale vi è un aumentato rischio di ripetuti o lunghi periodi di assenza dal lavoro e di invalidità anticipata (Weber e Jaekel-Reinhard, 2000).

Cary Cherniss (1983) considera la *burnout syndrome* come la «ritirata psicologica dal lavoro, in risposta ad un eccessivo stress o un'elevata insoddisfazione, con perdita di entusiasmo, interesse e senso di responsabilità» e descrive il burnout come un processo distinto in tre fasi:

1. stress lavorativo. Lo stress lavorativo è definito come lo squilibrio che si crea quando le risorse disponibili non sono sufficienti a rispondere in modo adeguato ai propri obiettivi ed alle richieste che provengono dalla struttura organizzativa o dall'utente;
2. esaurimento. L'esaurimento rappresenta la risposta emotiva all'iniziale situazione di squilibrio e si esprime sotto forma di tensione emotiva. Il soggetto si trova in una condizione di allarme e di continua tensione che, se non adeguatamente gestita, conduce alla disillusione ed alla frammentazione dei propri ideali professionali. Il lavoro viene vissuto come estenuante e logorante e l'attenzione deviata verso gli aspetti più tecnici e burocratici;

3. conclusione difensiva. È l'ultima fase e corrisponde ad una serie di cambiamenti negativi nell'atteggiamento verso sé stessi, verso i colleghi e verso l'utenza, al fine di limitare, per quanto possibile, i danni fisici e psichici che derivano dalle fasi precedenti.

Nel suo libro *La sindrome del burnout* Cherniss individua una lista dei possibili segni e sintomi (Tabella 2) che possono manifestarsi negli operatori a seguito della terza ed ultima fase:

1.	Alta resistenza ad andare al lavoro ogni giorno
2.	Sensazione di fallimento
3.	Rabbia e risentimento
4.	Senso di colpa e disistima
5.	Scoraggiamento e indifferenza
6.	Negativismo
7.	Isolamento e ritiro (disinvestimento)
8.	Senso di stanchezza ed esaurimento tutto il giorno
9.	Guardare frequentemente l'orologio
10.	Notevole affaticamento dopo il lavoro
11.	Perdita di sentimenti positivi verso gli utenti
12.	Rimandare i contatti con gli utenti; respingere le telefonate e le visite
13.	Avere un modello stereotipato degli utenti
14.	Incapacità di concentrarsi o di ascoltare ciò che l'utente sta dicendo
15.	Sensazione di immobilismo
16.	Cinismo verso gli utenti; atteggiamento colpevolizzante nei loro confronti
17.	Seguire in modo crescente procedure rigidamente standardizzate
18.	Problemi di insonnia
19.	Evitare discussioni sul lavoro con i colleghi
20.	Preoccupazione per sé
21.	Maggiore approvazione di misure di controllo del comportamento come i tranquillanti
22.	Frequenti raffreddori e influenze
23.	Frequenti mal di testa e disturbi gastrointestinali
24.	Rigidità di pensiero e resistenza al cambiamento
25.	Sospetto e paranoia
26.	Eccessivo uso di farmaci
27.	Conflitti coniugali e familiari
28.	Alto assenteismo

Tabella 2. Segni e sintomi del burnout (Pellegrino, 2009, p. 13)

La specificità della sindrome del burnout, quindi, oltre al fatto di riguardare la sfera lavorativa, risiede nella combinazione di reazioni generiche allo stress con specifici sintomi comportamentali e di modificazione degli atteggiamenti (Monti, 2013).

Tali reazioni - come vedremo nel prossimo capitolo - si rivelano disfunzionali non solo dal punto di vista lavorativo ma anche personale, familiare e sociale, soprattutto quando interessano coloro che quotidianamente hanno il dovere e la responsabilità di garantire la sicurezza ed il benessere di un'intera collettività.

CAPITOLO 2. GLI AGENTI DI POLIZIA PENITENZIARIA E IL BURNOUT

Per poter comprendere al meglio la figura professionale dell'agente di Polizia penitenziaria, risulta indispensabile esaminare il suo principale contesto lavorativo, l'istituzione carceraria, dal punto di vista giuridico e sociale. Il seguente capitolo indaga i rischi derivanti da stress e burnout negli operatori del Corpo della polizia penitenziaria, evidenziando le problematiche che attanagliano una professione così complessa quale l'essere un operatore del Corpo in questione.

2.1 Il corpo di Polizia penitenziaria in Italia: cenni storici, diritti e doveri

Il carcere così come lo conosciamo noi oggi - simbolo per antonomasia del sistema di repressione e controllo di uno Stato - è un prodotto della modernità. Per gran parte del XX secolo, infatti, l'istituzione carceraria in Italia è stata sostanzialmente ispirata ad una logica "custodialista" introdotta nell'ordinamento penitenziario dal fascismo nel 1931 e rimasta in auge fino al 1975.

La riforma del 1975 (Legge 26 luglio 1975, n. 354) ha radicalmente cambiato l'ideologia della pena - e quindi la funzione del carcere - ponendo al centro dell'attenzione la specificità della persona detenuta, considerata non più come un soggetto passivo destinatario degli interventi punitivi ma come un partecipante attivo (Di Somma, 2005) all'interno di un processo di reinserimento in un ambito sociale di rispetto della legalità.

Inoltre, tale Legge si presenta come un primo tentativo di regolamentare il trattamento penitenziario, stabilendo che quest'ultimo «deve essere conforme a umanità e deve assicurare il rispetto della dignità della persona. Esso è improntato ad assoluta imparzialità, senza discriminazioni in ordine a sesso, identità di genere, orientamento sessuale, razza, nazionalità, condizioni economiche e sociali, opinioni politiche e credenze religiose, e si conforma a modelli che favoriscono l'autonomia, la responsabilità, la socializzazione e l'integrazione». E ancora, vieta ogni violenza fisica e morale ed ogni restrizione non giustificabile con l'esigenza del mantenimento dell'ordine e della disciplina, garantendo i diritti fondamentali ad ogni persona privata della libertà.

È con la successiva riforma legislativa (Legge 15 dicembre 1990, n. 395) che viene istituito il Corpo della polizia penitenziaria, a cui vengono affidati - oltre ai tradizionali compiti di assicurare la sicurezza e l'ordine all'interno degli istituti penitenziari - anche la partecipazione e l'osservazione delle attività di trattamento rieducativo dei detenuti.

Tale Corpo viene posto alle dipendenze del Ministero della Giustizia, Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria, e rappresenta quel settore dello Stato che provvede all'esecuzione della pena, sotto tutti gli aspetti, per quei cittadini che hanno commesso un reato punibile dalla legge dello Stato italiano (Monti, 2013).

In virtù di quanto stabilito dall'Art. 5 della Legge 15 dicembre 1990 n. 395, gli appartenenti al Corpo di polizia penitenziaria:

- assicurano l'esecuzione delle misure privative della libertà personale;
- garantiscono l'ordine all'interno degli istituti di prevenzione e pena e ne tutelano la sicurezza;
- partecipano, anche nell'ambito di gruppi di lavoro, alle attività di osservazione e trattamento rieducativo dei detenuti e degli internati;
- espletano il servizio di traduzione dei detenuti e il servizio di piantonamento degli stessi in luoghi esterni di cura;

Per ciò che attiene al cosiddetto “giusto trattamento”, ad aggiornare alcune disposizioni della riforma n. 395/90 furono alcuni D.P.R. finalizzati ad offrire delle direttive di servizio agli agenti regolamentandone comportamenti e doveri.

Il primo fu quello del 15 febbraio 1999 n. 82, i cui articoli affermano che il Corpo di polizia penitenziaria è tenuto a mantenere in servizio un comportamento improntato a professionalità, imparzialità e cortesia e a mantenere una condotta irreprensibile (Art. 10), operando nei confronti dei detenuti con imparzialità e nel rispetto della dignità della persona (Art. 15). Nei confronti dei superiori, dei colleghi e dei dipendenti il personale penitenziario è tenuto al rispetto ed alla lealtà di comportamento (Art. 15).

Il successivo D.P.R. del 30 giugno 2000 n. 230 recante norme sull'ordinamento penitenziario e sulle misure privative e limitative della libertà, aggiunge al precedente alcune esplicazioni, stabilendo che tutti gli operatori penitenziari sono chiamati a partecipare, secondo le rispettive competenze, alle attività di trattamento dei detenuti (Art. 4) dirette a sostenere i loro interessi umani, culturali e professionali ed a promuovere un processo di modificazione delle condizioni e degli atteggiamenti personali che sono di ostacolo a una costruttiva partecipazione sociale (Art. 1). Il compito degli operatori consiste nel garantire l'ordine, la sicurezza e la disciplina nello svolgimento di tali attività (Art. 2), al fine di assicurarne la realizzazione in un clima positivo di relazioni umane e altamente collaborativo (Art. 4).

Di seguito è possibile, quindi, riassumere sinteticamente le funzioni del Corpo di polizia penitenziaria (Monti, 2013):

- **Custodia.** La Polizia penitenziaria assolve al fondamentale compito istituzionale di dare esecuzione a provvedimenti giurisdizionali che restringono la libertà personale;
- **Sicurezza.** Gli agenti sono tenuti a garantire il mantenimento dell'ordine all'interno degli istituti e di tutelarne la sicurezza, anche nell'area immediatamente esterna ad essi, lungo i percorsi previsti per la traduzione dei detenuti, nei luoghi di cura in caso di piantonamenti per motivi di salute o presso le aree giudiziarie durante lo svolgimento dei processi;
- **Rieducazione.** Nel dare esecuzione alle misure restrittive, gli agenti devono al contempo garantire la funzione rieducativa della pena detentiva nel rispetto dell'Art. 27 comma 3 della Costituzione;
- **Traduzione e piantonamento.** Il servizio di traduzione è espletato per quei detenuti che necessitano di uno spostamento dall'istituto verso aule di tribunale, luoghi di cura, indirizzi ove scontare misure alternative alla detenzione; il servizio di piantonamento consiste nella sorveglianza di detenuti o internati presso i luoghi di cura dell'istituto.

La natura del rapporto tra detenuto e guardia carceraria ha subito, quindi, delle notevoli modifiche nel corso dell'ultimo ventennio, in particolare con l'introduzione della Legge n. 395/1990. Infatti, da un modello di giustizia di tipo "punitivo retributivo" improntato al mantenimento dell'ordine e della sicurezza pubblica attraverso la punizione per il reo per mezzo della detenzione, si è andato via via affermandosi un tipo di modello "rieducativo trattamentale" orientato verso forme più aperte di detenzione, mirate a favorire la risocializzazione attraverso una rimodulazione della vita detentiva basata su misure alternative ed interventi diretti con l'autore di reato che, da una parte, cercano di rimuovere le cause del comportamento deviante e, dall'altra, intendono produrre nella persona lo sviluppo di nuove competenze atte a contrastare possibili recidive (De Leo e Patrizi, 2002).

2.2 Il rischio di burnout negli agenti di Polizia penitenziaria

Oggigiorno, il "guardiano" ha assunto quelle connotazioni di confidente fondamentali per il detenuto, le quali sono racchiuse nello stesso motto della Polizia penitenziaria "*Despondere spem munus nostrum*", ovvero "garantire la speranza è il nostro compito" (Baudino, 2014), intesa come la speranza del recupero, nella società, della persona in espiazione della pena, che rappresenta il compito istituzionale del Corpo (Art. 27 Cost.).

La complessità dell'attuale sistema penitenziario e, di conseguenza, la singolarità riscontrabile nella figura professionale dell'agente di Polizia penitenziaria è racchiusa in una doppia valenza/funzione che la figura stessa racchiude e che genera una percezione ambigua sul proprio ruolo, status e compito: da una parte l'agente è tenuto a disciplinare con ogni mezzo a sua disposizione i detenuti che si ribellano o che non seguono le rigide prassi del carcere, dall'altra è chiamato a renderli partecipi e sensibili ai programmi di trattamento rieducativo e risocializzante che hanno come fine ultimo quello di restituire alla società civile queste persone rieducate e risocializzate (Monti, 2013).

Ad appesantire la posizione dell'agente vi sono, poi, abnormi criticità riguardanti il mondo dei penitenziari (Salvadorini, 2010):

- problemi a livello operativo. Norme e regolamenti si mostrano spesso insufficienti per interpretare situazioni complesse e delicate, causate da reazioni e conseguenze sia da parte dei detenuti sia da parte degli altri colleghi. I fattori di stress "operativi" includono incidenti, attacchi personali, molestie; essi vengono formalmente riconosciuti dagli agenti che ricevono un'apposita formazione per poterli gestire (Brough e Biggs, 2010);
- l'assenza di riconoscimenti da parte dei superiori e delle autorità, la superficialità delle direttive dirigenziali e la rigidità della struttura di comando (Baudino, 2014);
- il sovraffollamento. Gran parte dell'aumento della popolazione carceraria italiana si è prodotto a partire dagli anni Novanta, quando si è assistito al raddoppio del numero dei detenuti (Fassin, 2017). Il sovraffollamento è il principale fattore che scatena una serie di fenomeni che, a caduta libera, investono tutti coloro che vivono il carcere in prima persona, non solo il detenuto, ma anche gli operatori sociosanitari ed a maggior ragione la Polizia penitenziaria (Baudino, 2014).

Ma quali sono i fattori potenzialmente stressanti all'interno dell'ambito carcerario? Quali i rischi e le caratteristiche psico-fisiche del lavoro che conducono gli agenti ad esperire un cortocircuito mentale conosciuto come sindrome del burnout?

In un ampio spazio dedicato alla "prigione dei secondini" all'interno del periodico *Mente e Cervello* (2010), Simona Pasquali - psicologa esperta in formazione e gestione delle risorse umane - descrive quello degli agenti come un quadro professionale molto complesso, poiché questi sono chiamati ad affrontare quella che gli psicologi chiamano una situazione di "doppio legame" che «consiste nel percepirsi al tempo stesso in una posizione di superiorità, datagli dal potere di soddisfare i bisogni fondamentali dei detenuti, e di impossibilità ad accogliere tutte le richieste», a partire da una limitata disponibilità di risorse e dalla necessità di assicurare un ordinato andamento della vita carceraria (Salvadorini, 2010, p. 42).

Un altro aspetto determinante situazioni di stress ed inerente al contesto carcerario è quello dell'ambiente fisico di lavoro con l'insieme di edifici e strutture, spesso trascurati, fatiscenti, obsoleti, con impianti di illuminazione ed aerazione non più efficienti. Lo stress è correlato positivamente con tali condizioni e Cooper sottolinea come le condizioni fisiche possano incidere negativamente sulla concentrazione ed il rendimento dei lavoratori (Baudino, 2010).

A rappresentare gravi fattori di stress per il personale di Polizia penitenziaria intervengono anche fattori quali: i possibili atti autolesivi da parte dei detenuti, poiché è sugli agenti che ricade la responsabilità (Salvadorini, 2010), e le reiterate situazioni di conflittualità provocate dalla particolarità organizzativa del carcere, costituita dalla continua interazione tra individui che convivono non per una loro libera scelta ma per coartazione (Monti, 2013).

Uno studio condotto da Smith e collaboratori (2019) per indagare le percezioni degli operatori correzionali causate da comportamenti autolesivi da parte dei detenuti, ha evidenziato come tali comportamenti costituiscano per gli agenti un fenomeno particolarmente complesso e di difficile gestione.

Dallo studio emerge un interessante aspetto emotivo: il personale, infatti, è tenuto a controllare i comportamenti dei detenuti e l'autolesionismo viene spesso utilizzato da questi per controllare le emozioni degli agenti, e viene perciò considerato in termini di "comportamento manipolativo". Questa percezione da parte degli operatori può riflettere la negazione dell'impatto di comportamenti angoscianti su di loro e sulla loro salute, alimentando la mancanza di risposte istituzionali chiare ed efficaci al problema (Smith et al., 2019).

In uno studio qualitativo condotto tra il 2010 ed il 2011 da Sara Viotti in un blocco di detenzione maschile di un grande carcere del nord-ovest in Italia che ospitava 200 detenuti suddivisi in 8 sezioni caratterizzate da diversi livelli di sicurezza (alto, medio e basso), ha permesso di identificare i principali fattori di rischio psicosociale a cui sono esposti gli agenti di correzione e di comprendere come questi possano negativamente pregiudicare la loro salute psicologica. Ad accettare di sottoporsi all'intervista faccia a faccia con la ricercatrice sono stati 28 agenti.

L'analisi delle interviste ha portato all'identificazione di sei macro-categorie principali (indicate dalle lettere in maiuscolo) che riguardano: A. Fattori legati al contenuto del lavoro; B. Fattori legati al tipo di contratto e all'organizzazione del lavoro; C. Fattori sociali; D. Fattori organizzativi; E. Fattori esterni; F. Fattori fisici ambientali, e di tredici categorie (indicate in corsivo) suddivisibili ognuna in ulteriori sotto-categorie.

Procediamo ora con un'analisi delle 13 categorie e delle relative sotto-categorie:

1. *Contatto con i detenuti altamente impegnativo* [A]. Dalle 28 interviste è emerso che gli agenti descrivono la relazione con i detenuti come pervasiva, complessa ed ambivalente. In particolare, a causare in loro un forte disagio lavorativo sono: (a) le frequenti richieste dei detenuti; (b) la gestione delle reazioni emotive ed il comportamento auto/eterolesivo dei detenuti che causa negli agenti la paura per la propria incolumità o di perdere il controllo della situazione; (c) entrare in contatto con la sofferenza emotiva del detenuto che genera sentimenti di compassione e tristezza; (d) la gestione dei rapporti con i detenuti stranieri per le diversità linguistiche e culturali che complicano la comunicazione quotidiana.
2. *Alti livelli di responsabilità* [A], soprattutto in riferimento ai compiti di mantenimento dell'ordine e della sicurezza dei detenuti. Sono state individuate due sottocategorie: (a) garantire la sicurezza in un "sistema aperto", ovvero nel momento in cui personale esterno (ad esempio educatori, psicologi, medici, avvocati, ecc.) accede nella struttura e gli agenti sono chiamati a mantenere il controllo della situazione a seguito del rilascio temporaneo dei detenuti; (b) "salvaguardia" della vita del detenuto. Nelle carceri sono frequenti i casi di suicidio e di tentato suicidio tra i detenuti che causano negli agenti lo sviluppo di un atteggiamento ipervigile, generando sentimenti di ansia e forte tensione psicologica.
3. *Immagine sociale negativa* [E]. Quasi la totalità dei partecipanti ha sottolineato che appartenere al corpo di Polizia penitenziaria è talvolta considerato come un vero stigma sociale, principalmente a causa delle generalizzazioni che civili e media tendono a fare. In particolare, gli agenti menzionano alcuni degli stereotipi negativi con cui temono di essere identificati: (a) il "picchiatore", legato agli episodi di violenza denunciati nei confronti dei detenuti da parte degli agenti di polizia; (b) l'"ignorante", suggerendo un basso livello intellettuale tra i membri del corpo; (c) il "cospiratore", a causa del lavoro a stretto contatto con coloro che commettono dei reati.
4. *Rischi per la salute* [A]. A costituire una fonte di stress per gli agenti è il rischio percepito per la loro sicurezza e salute fisica. Sono indicati due principali tipi di rischio: (a) infezioni e malattie e (b) il rischio di lesioni o aggressioni nel momento in cui gli operatori si ritrovano coinvolti in rivolte o liti tra detenuti.
5. *Eventi critici* [A], si differenziano in: (a) eventi in cui la salute degli agenti non è a rischio (come nel caso di episodi di autolesionismo o suicidio da parte dei detenuti) ma che rappresentano comunque esperienze connotate da una forte valenza traumatica; (b) eventi che presentano rischi per l'incolumità fisica degli agenti come rivolte, minacce,

assalti. A conferma di ciò, uno studio su un campione costituito da 188 operatori di Polizia penitenziaria italiani che prestano servizio in quattro istituti penitenziari del Piemonte ha messo in luce che il benessere organizzativo e, talvolta, il conseguente malessere organizzativo dipende non solo da condizioni o stressor organizzativi, ma anche dagli eventi critici ai quali il personale può essere esposto nello svolgimento delle proprie mansioni come minacce o aggressioni verbali (Prati e Boldrin, 2011).

6. *Orari di lavoro impegnativi in contrasto con il tempo sociale* [B]. Per garantire un servizio di sicurezza 24 su 24, agli agenti è richiesto di lavorare su tre turni (compreso quello notturno) e spesso di rendersi disponibili per straordinari o rinunce ai giorni liberi per ricoprire turni vacanti. L'imprevedibilità dell'orario di lavoro e del turno di copertura provoca stanchezza fisica e costanti cambiamenti nei ritmi sonno-veglia. Relativamente ai disturbi del sonno, numerose ricerche hanno individuato una relazione coerente tra burnout professionale e insonnia: uno, infatti, rappresenta un fattore di rischio per l'altro e viceversa (Armon et al., 2008; Bringas-Molleda et al., 2015).
7. *Mancanza di stimoli intellettuali e sociali* [A]. I compiti e le attività quotidiane all'interno delle sezioni sono descritti dagli agenti come monotoni, poco gratificanti e non in grado di offrire opportunità di sviluppo delle competenze nel corso del loro lavoro.
8. *Trasferimenti* [B]. Nella maggior parte dei casi gli agenti lavorano in strutture lontane dal proprio luogo di origine, di conseguenza ciò richiede loro di trasferirsi temporaneamente o definitivamente. La separazione dalla propria abitazione, la gestione di relazioni a distanza con i famigliari e la solitudine sono vissute come esperienze dolorose e come potenziali fonti di stress.
9. *Conflitto di valori* [A]. Alcuni operatori dichiarano la loro difficoltà ad accettare il loro ruolo di "esecutori della privazione della libertà" verso gli altri esseri umani, azione in pieno contrasto con i valori personali. Inoltre, in molte situazioni è stato descritto un conflitto che nasce dal contrasto tra come il lavoro richiede loro di comportarsi in determinate circostanze e come loro agirebbero assumendo un punto di vista "personale ed umanitario".
10. *Rapporti con i colleghi* [C]. Sebbene la maggioranza dei partecipanti abbia descritto la relazione con i colleghi in termini positivi, alcuni individuano delle fonti di possibile disagio dovuto a: (a) conflitti relativi alla gestione della rotazione dei turni; (b) pettegolezzi e (c) dinamiche causate da sentimenti di "*in-group vs. out-group*".

11. *Gerarchia* [C]. Alcuni partecipanti hanno riportato elementi legati allo stress nei rapporti con i loro superiori ed in particolare: (a) alla mancanza di gratificazioni e di apprezzamento delle proprie abilità e (b) all'atteggiamento autoritario dei superiori.
12. *Ingiustizia organizzativa* [D]. Due sotto-categorie sono legate al tema della percezione dell'ingiustizia: (a) i meccanismi che regolano la ricollocazione interna in carcere, definiti non trasparenti e preferenziali e (b) le procedure per l'avanzamento di carriera che, secondo alcuni, non riconoscono qualifiche ed esperienze lavorative riportate dai lavoratori.
13. *La struttura fisica dell'edificio carcerario* [F]. Fattori problematici legati alla struttura fisica dei penitenziari che causano stress sono rappresentati: (a) dalle temperature molto fredde in inverno e soffocanti in estate che influiscono sull'umore dei detenuti e di conseguenza sulla loro gestione da parte degli agenti; (b) dall'igiene; (c) dalla funzionalità della struttura considerata non idonea per garantire un'esistenza dignitosa ai detenuti e per fornire agli agenti gli spazi necessari allo svolgimento del loro lavoro; (d) dall'estetica, dal momento che si tratta spesso di ambienti bui, tristi e in linea generale pessimi.

I risultati di tale studio sembrano dimostrare, quindi, che la professione degli agenti di Polizia penitenziaria è a tutti gli effetti una professione ad alto rischio di stress. Inoltre, esso porta alla luce aspetti interessanti poco studiati fino ad ora: per gli intervistati, infatti, la vicinanza con i detenuti implica soprattutto il fatto di essere a contatto con la loro sofferenza causata dallo stato di detenzione ed accentuata dall'incapacità del sistema penitenziario di garantire, spesso, una dignitosa esperienza di detenzione (Viotti, 2016).

Sarah J. Tracy (2009), in contrapposizione alle tradizionali teorie, adotta un approccio critico post-strutturalista per mettere in luce i problemi vissuti dagli agenti di custodia di fronte al burnout di origine organizzativa. Mentre le teorie tradizionali considerano il burnout e lo stress come patologie prettamente individuali e, di conseguenza, propongono rimedi individualizzati come la meditazione ed il rilassamento lavorando più sui sintomi del burnout che sui fattori stressanti in quanto tali, l'approccio critico post-strutturalista tratta lo stress ed il burnout come problemi organizzativi strutturali, strettamente legati a fattori quali il supporto sociale collettivo, i discorsi di potere e le strutture organizzative, facilitando la messa a punto di strategie collettive per affrontarli.

In uno studio durato 11 mesi (da maggio 1999 a fine marzo 2000) all'interno di un carcere misto di contea, il Nouveau Jail, e di un carcere femminile di stato, il Women's Minimum, Tracy adotta una forma di "etnografia investigativa" al fine di seguire ed osservare le attività

quotidiane e la vita lavorativa degli agenti di custodia, partendo dall'assunto secondo cui nell'adempimento dei loro doveri formali di sorveglianza dei detenuti e di applicazione delle regole carcerarie, gli agenti sono impegnati su vari fronti emotivi e devono fronteggiare alti livelli di stress emozionale.

Dallo studio condotto da Tracy emergono quattro elementi strutturali-organizzativi problematici direttamente legati all'emersione del burnout:

1. basso prestigio. Pur svolgendo dei compiti estremamente importanti e difficili, gli agenti tendono ad avere una scarsa considerazione per il proprio lavoro e per sé stessi. I pregiudizi sociali che li riguardano fanno sì che essi si sentano fraintesi e denigrati, spesso paragonati a delle baby-sitter per indicare un lavoro femminile semplice e di basso livello. Questa scarsa considerazione coinvolge anche amici e familiari degli agenti, da cui vengono considerati stupidi ed il cui lavoro viene reputato facile e noioso. Alcuni agenti interiorizzano le basse opinioni che li circondano e finiscono per scivolare in una sorta di “depressione professionale”, altri provano frustrazione e logoramento;
2. contraddizioni organizzative. L'istituzione carceraria si presenta come fortemente caratterizzata da norme organizzative contraddittorie. In essa, infatti gli agenti di custodia devono rispettare i detenuti, ma essere anche sempre sospettosi. Devono accudirli, ma anche mostrarsi duri e distaccati. Devono seguire le regole, essere severi e disciplinati ed al contempo usare il buonsenso personale e mostrarsi corretti e flessibili. Gli agenti di custodia avvertono un forte disagio quando tentano di comportarsi verso i detenuti in modo conforme al lavoro emotivo atteso. Nel momento in cui le logiche di potere - che descrivono l'agente di custodia ideale come un uomo duro che non ha il “cuore tenero” - richiedono un lavoro emotivo che contrasta con l'identità non preferita, il lavoro diventa particolarmente doloroso;
3. senso di impotenza. All'interno dei penitenziari vengono messe in atto specifiche modalità con cui le strutture interne impediscono agli agenti di custodia di sentirsi in una condizione di potere. A seguito dell'adozione di un approccio correttivo più moderato nei confronti dei detenuti - affermatosi in contrapposizione a filosofie correttive basate sulla violenza appartenenti al passato - oggi le guardie hanno perso potere punitivo e coercitivo. L'impossibilità di imporre il rispetto delle regole in maniera autorevole determina negli agenti un forte senso di impotenza che genera mancanza di rispetto da parte dei detenuti e produce burnout nelle guardie carcerarie ed una mancanza di orgoglio nel loro lavoro;

4. mancanza di supporto sociale. Gli agenti di custodia hanno un supporto sociale veramente limitato all'interno dei penitenziari. Relativamente alla vita relazionale, quasi tutte le organizzazioni carcerarie prevedono che gli agenti non parlino tra di loro e che lavorino ognuno per conto proprio. Questi aspetti penalizzano la salute psicologica degli agenti che vengono privati della possibilità di ricevere supporto sociale da altri soggetti che vivono la stessa condizione psicologica. Inoltre, le tradizionali fonti di supporto sociale extra-organizzative - i familiari, gli amici, la società in generale - potrebbero risultare inefficaci nell'attenuare lo stress degli agenti di custodia dal momento che tali fonti non conoscono e non capiscono il lavoro che essi svolgono all'interno delle carceri o ne hanno una bassa opinione. In tal senso, le istituzioni carcerarie dovrebbero creare spazi in cui gli agenti possano socializzare tra di loro e discutere delle loro tensioni sul lavoro.

Pur adottando due approcci di ricerca differenti, uno classico e l'altro critico post-strutturalista, i due studi evidenziano che gli agenti sono quotidianamente esposti a numerosi fattori che possono pregiudicarne la salute psicofisica e la sicurezza all'interno dei penitenziari.

2.2.1 Fattori di rischio e burnout in ambito correzionale: il genere conta?

Nell'approfondire le cause ed i rischi cui gli agenti sono giornalmente esposti, inoltre, può risultare interessante domandarsi se essere una donna della Polizia penitenziaria ed operare in un contesto correttivo siano delle condizioni determinanti nell'emersione di stati di stress associati al burnout e, se sì, in che modo queste differiscano dalla controparte maschile.

A tal proposito, diversi studi condotti tra la metà e la fine degli anni Ottanta hanno suggerito che le donne, in questo particolare contesto, subiscono uno stress lavorativo maggiore rispetto agli uomini. Tali risultati, tuttavia, sono relativi ad un periodo in cui le donne erano scarsamente considerate in istituzioni molto connotate al maschile e, pertanto, potrebbero essere non più validi.

La presenza di donne nel Corpo di polizia penitenziaria è, infatti, una novità introdotta a partire dagli anni Novanta con la Legge 395. Nonostante ciò, la loro presenza rimane in netta minoranza rispetto agli uomini, anche in conseguenza della normativa vigente secondo cui «il personale del corpo di Polizia penitenziaria da adibire ai servizi in Istituto all'interno delle sezioni deve essere dello stesso sesso dei detenuti». Se consideriamo, quindi, che la popolazione carceraria in Italia è costituita da circa 55 mila detenuti uomini e da sole 2.248 detenute

donne (Ministero della Giustizia, situazione al 31 gennaio 2022), va da sé che la presenza maschile è quasi esclusiva.

Ad ogni modo, le indagini condotte a partire dagli anni Novanta relativamente alla relazione tra genere-stress mostrano che l'esaurimento emotivo coinvolge in egual misura uomini e donne; le donne, però, a differenza degli uomini, mostrano maggiori livelli di realizzazione personale che costituisce un indicatore inverso del burnout lavorativo (Carlson et al., 2003).

Da questi risultati potremmo ipotizzare che, attualmente, le donne hanno sviluppato capacità di *coping* maggiormente efficaci nell'adattarsi ad un ambiente lavorativo ostile e per lo più ritenuto per soli uomini.

A partire da queste considerazioni, nei paragrafi a seguire vedremo come l'insieme dei fattori di rischio precedentemente analizzati influiscono sul benessere del singolo e su quello organizzativo, focalizzandoci sul burnout ed i suoi effetti.

2.3 Le conseguenze del burnout in carcere

Abbiamo visto che le implicazioni del burnout sul personale organizzativo e sull'organizzazione stessa sono molteplici e diversificate tra loro. Ma cosa si prova, in termini generali, ad essere colpiti dal burnout e come si manifesta nel lavoro tale sindrome?

Maslach e Leiter (2000) individuano alcune tematiche di base, sebbene ogni persona esprima il burnout a modo proprio. Le tre tematiche riguardano:

1. un deterioramento dell'impegno nei confronti del lavoro. Nel momento in cui iniziano un lavoro, le persone non manifestano subito i sintomi del burnout ma, al contrario, sperimentano sentimenti positivi quali energia, coinvolgimento ed efficienza. Quando la sindrome del burnout inizia a manifestarsi, l'impegno nei confronti del lavoro svanisce per lasciare il posto alle controparti negative dei tre sentimenti positivi iniziali: l'energia si trasforma in esaurimento, il coinvolgimento si trasforma in cinismo e l'efficienza si trasforma in inefficienza;
2. un deterioramento delle emozioni. I sentimenti positivi quali l'entusiasmo, la sicurezza, la dedizione ed il piacere svaniscono per essere sostituiti da rabbia, ansia e depressione. In particolare, la rabbia e la frustrazione contraddistinguono il burnout a livello emozionale; la frustrazione deriva dall'incapacità di raggiungere i propri obiettivi e di superare gli ostacoli a causa delle limitate risorse o dello scarso controllo sul proprio lavoro; la rabbia, invece, accompagna la frustrazione alimentando le reazioni negative

verso gli altri ed il cinismo nei confronti del lavoro. A risentire maggiormente dell'espressione delle emozioni negative del burnout sono proprio le relazioni sociali: le conversazioni diventano spiacevoli, dense di ostilità e di irritazioni; la maleducazione, il sarcasmo e gli insulti accrescono disaccordi tra colleghi o tra lavoratori; talvolta ci si ritira in una sorta di auto-isolamento, esito tipico del burnout assieme a distacco e aumentata distanza sociale;

3. un mancato adattamento tra la persona ed il lavoro. Poiché il burnout si manifesta per lo più nelle emozioni e nei comportamenti dei singoli dipendenti, il pensiero comune è che esso sia un problema individuale più che un problema inerente al lavoro. Tuttavia, la situazione lavorativa ne costituisce in realtà la principale causa.

Una prima rappresentazione di come il burnout si manifesti in ambito carcerario deriva dalla ricerca qualitativa realizzata da Sarah J. Tracy nel suo studio sugli agenti di custodia. Ella constata che il burnout nelle guardie carcerarie si manifesta con:

- sintomi di paranoia, isolamento, applicazione letterale delle regole. Molti degli agenti vivono uno stato di paranoia. Oltre a diffidare dei detenuti di cui temono minacce e possibili vendette, dichiarano di non potersi fidare dei colleghi e di diffidare anche degli amministratori e dei superiori. Si mostrano prevalentemente silenziosi, tendono ad isolarsi e ad essere acritici nei confronti delle regole organizzative esibendo sentimenti di insensibilità e freddezza ed una mentalità improntata all'obbedienza passiva nei confronti dei superiori;
- diffusione di un fenomeno di contrapposizione tra "noi e loro". La categorizzazione sociale, ovvero la classificazione delle persone in quanto membri di gruppi sociali differenti, ha un ruolo fondamentale nel comportamento intergruppo (Hogg e Vaughan, 2016, p. 229). Tale comportamento, in questo ambito, si traduce nello sviluppo di desensibilizzazione e di una mentalità di contrapposizione da parte degli agenti rispetto ai carcerati, che vengono visti come esseri inferiori e su cui possono riversare la loro frustrazione spesso sotto forma di punizioni, vessazioni e rancore;
- imbarazzo per la propria immagine personale e professionale. In seguito al passaggio da una filosofia correttiva ad una di tipo rieducativo-risocializzante all'interno delle istituzioni carcerarie, le guardie hanno perso potere punitivo e coercitivo. L'impossibilità di imporre il rispetto delle regole causa loro una grande frustrazione e li priva di qualunque percezione di esercitare un potere e di soddisfazione che potrebbero derivare dall'esercizio di un ruolo autorevole.

Nonostante le conseguenze del burnout siano molteplici, poche sono le ricerche che hanno esplorato i possibili effetti del burnout sul personale penitenziario (Lambert et al., 2015). La varietà di tensioni fisiche ed emotive legate al lavoro degli agenti influisce negativamente sulla capacità di svolgere le loro attività lavorative e condiziona la loro vita sociale e familiare (Micieli, 2013), talvolta compromettendola. Inoltre, esperienze di stress e burnout contribuiscono in maniera sostanziale all'alto numero di giorni di malattia tra il personale carcerario e causano spesso situazioni di anticipato pensionamento (Stöever, 2017).

In riferimento alle nuove culture detentive, uno studio qualitativo condotto da D'Angelo e collaboratori in una delle carceri italiane più all'avanguardia nella gestione rieducativa dei detenuti (celle aperte, auto-organizzazione dei detenuti di attività ricreativo-culturali, promozione di attività lavorative cooperative sia all'interno che all'esterno del carcere) che ha visto il coinvolgimento di 15 agenti di Polizia penitenziaria dei 3 reparti maggiormente critici dell'istituto che ospitano i cosiddetti detenuti "protetti" (condanne alte, tossicodipendenti e *sex offenders*), ha avuto l'obiettivo di indagare i vissuti e le rappresentazioni dei soggetti circa il proprio ruolo e alcuni aspetti della vita organizzativa indicatori del loro benessere professionale (D'Angelo et al., 2018).

Lo studio ha messo in luce che i cambiamenti attivati nel carcere hanno impattato sulle rappresentazioni del proprio ruolo da parte degli agenti di custodia e causato l'emersione nei poliziotti di elementi emotivi contrastanti.

Principalmente, è emersa una sorta di ambiguità emotiva dovuta ad una continua oscillazione tra la convinzione che effettivamente gli elementi trasformativi introdotti abbiano buone ricadute per la vita in carcere (ad esempio, minori episodi di aggressività e autolesionismo dei detenuti), ma anche la frustrazione data dal fatto che questa nuova condizione richiede loro nuove competenze che non sentono di possedere. Di fronte alle nuove richieste di ruolo, infatti, essi si sentono disorientati e incompetenti, vivono uno stato di confusione e incertezza dato dalla percezione di dissonanza tra le abituali interpretazioni del proprio ruolo e le nuove avanzate dal contesto organizzativo.

Le problematiche legate al ruolo hanno forti ricadute sulla rappresentazione della relazione con l'organizzazione, emersa come ambivalente e contraddittoria. I poliziotti, infatti, hanno evidenziato come sia all'interno del carcere (in termini di valorizzazione) sia all'esterno (in termini di status sociale) il loro ruolo non sempre riceve i riconoscimenti che desidererebbero. Ciò genera conseguenze quali cali di motivazione e tendenze "evasive" dal carcere, con progetti di carriera anche in ambienti lavorativi differenti, a cui si aggiunge la considerazione che per

molti la vita autentica sembra iniziare, secondo un funzionamento piuttosto scisso, al di fuori del penitenziario.

2.3.1 Gli effetti estremi del burnout: il dramma dei suicidi nella Polizia penitenziaria

La *World Health Organisation* (WHO) considera il suicidio «un grave problema di salute pubblica globale» e valuta che ogni anno più di 700.000 persone muoiano per suicidio (1 decesso su 100), e che per ogni persona che si suicida ce ne sono molte altre che tentano il suicidio (WHO, 2021). Nel “Piano d'azione dell'OMS per la salute mentale 2013-2030”, gli Stati membri dell'OMS si sono impegnati a lavorare per raggiungere l'obiettivo globale di ridurre di un terzo il tasso di suicidi nei paesi entro il 2030.

I ricercatori hanno dedicato molta attenzione al suicidio tra le Forze dell'ordine e questa ricerca offre interessanti spunti sul suicidio tra gli agenti di Polizia penitenziaria (Brower, 2013).

Uno dei primi studi sul rischio di suicidio tra le guardie carcerarie risale al 1997 ed è stato condotto da Stack e Tsoudis. L'analisi dei dati sui suicidi provenienti da 21 stati degli Stati Uniti ha indicato che il rischio di suicidio tra gli agenti penitenziari è del 39% superiore a quello del resto della popolazione attiva, a causa degli alti livelli di insoddisfazione sul lavoro e dello stress lavorativo a cui gli agenti sono quotidianamente esposti (Stack e Tsoudis, 1997).

Tuttavia, l'assenza di dati e di analisi ufficiali e la difficoltà di entrare in contatto con il mondo carcerario rendono questo fenomeno particolarmente difficile da quantificare. Esso viene per lo più trattato da componenti sia esterne sia interne al sistema penitenziario: le prime, come l'associazionismo di critica radicale al carcere o quello politico più tradizionale, invocano il tema di cui sopra per dimostrare l'inefficienza e la precaria tenuta del sistema; mentre la componente endogena, sostanzialmente di natura sindacale, rimarca quei fenomeni per rivendicare temi quali l'aumento del personale ed il miglioramento delle condizioni di lavoro (Buffa, 2019).

Nonostante tali fattori, il suicidio in queste circostanze viene generalmente correlato a situazioni di grave depressione, alti livelli di stress e di burnout (Garbarino e Carrer, 2020, p. 157).

Relativamente allo scenario italiano, nel solo periodo intercorso tra il 1° gennaio 2014 ed il 31 dicembre 2021 risultano 52 suicidi (Figura 2):

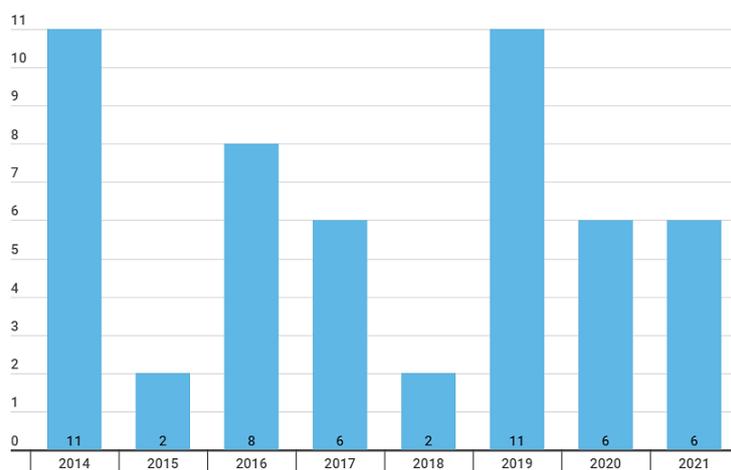


Figura 2. Numero di suicidi Polizia Penitenziaria 2014-2021

(Fonte: elaborazione dati tratti da CerchioBlu)

Un recente studio italiano condotto da Testoni e collaboratori ha affrontato la presenza del burnout tra 86 agenti di Polizia penitenziaria che lavorano in un carcere del Nord Italia e le sue possibili relazioni con il rischio di suicidio. Dai risultati, circa il 30% del campione ha mostrato un significativo livello di burnout con alti livelli sia di esaurimento emotivo che di depersonalizzazione. Dal momento che queste due ultime dimensioni sono positivamente correlate alla paura del suicidio, lo studio ha suggerito che negli operatori che presentano esaurimento emotivo e depersonalizzazione «potrebbe essere presente una possibile ideazione di suicidio espressa sotto forma di paura del suicidio» (Testoni et al., 2020, p. 9).

Nell'ambito della creazione di un servizio di *help line* rivolto a tutto il personale dell'Amministrazione Penitenziaria al fine di garantire l'assistenza di esperti della prevenzione del burnout e del rischio suicidio a coloro che fossero in situazioni di difficoltà, Maurizio Pompili (2013) - Responsabile del servizio per la prevenzione del suicidio in Italia - ha inquadrato il fenomeno del rischio suicidio tra gli appartenenti della Polizia penitenziaria indicandone le possibili cause (Ministero della Giustizia, Dipartimento Amministrazione Penitenziaria).

La maggior parte dei suicidi sembrerebbe essere causata da motivi strettamente personali (finanziari, sentimentali, per la perdita di un familiare o in seguito a malattia) apparentemente indipendenti dalla situazione lavorativa. Tuttavia, chi lavora nell'ambito dei Corpi di polizia, può riscontrare una difficoltà ad esternare situazioni di disagio psicologico o sentimenti legati alla tristezza e all'impotenza dal momento che questi non rispecchiano l'immagine associata al ruolo ricoperto e nel timore, quindi, di incorrere in giudizi negativi che possono comprometterne la carriera professionale.

Tra gli altri elementi che possono concorrere a scatenare l'atto suicida rientrano: situazioni di stress dettate da condizioni personali o organizzative/istituzionali; l'impossibilità di poter svolgere al meglio il proprio lavoro a causa di fattori sui quali non si ha una diretta incidenza (retribuzione, numero del personale, ecc.); conflitti tra colleghi, con i superiori o con i detenuti ed il mancato riconoscimento sociale (Pompili, 2013).

Inoltre, secondo il *New Jersey Police Suicide Task Force Report* (2009) anche l'accesso alle armi da fuoco rappresenta un fattore di rischio significativo che contribuisce al suicidio delle Forze dell'ordine; il rapporto ha rilevato, infatti, che il 94% dei suicidi nelle Forze di Polizia avviene attraverso l'uso di un'arma di servizio. Relativamente al contesto penitenziario, uno studio condotto da Konda e collaboratori (2012) ha dimostrato che il 38% delle morti intenzionali subite dagli agenti erano suicidi per ferite d'arma da fuoco autoinflitte.

Ciò detto, considerata la complessità e la multifattorialità eziologica del fenomeno, risulta fondamentale identificare le persone più vulnerabili, le circostanze nelle quali queste vulnerabilità si manifestano e la concausa di fattori che, interagendo tra loro, conferiscono all'individuo un rischio elevato di suicidio. A tal proposito, nel 2019, è stato costituito in Italia l'Osservatorio permanente interforze sul fenomeno suicidario tra gli appartenenti alle Forze di Polizia che ha il compito di accrescere la conoscenza del fenomeno e delle possibili concause, con particolare riferimento a quelle relative al contesto lavorativo.

2.4 Le conseguenze del COVID-19 sul burnout in ambito penitenziario

Il 31 dicembre 2019 è stato segnalato a Wuhan in Cina - e più precisamente nella provincia di Hubei - un gruppo di casi di polmonite di eziologia sconosciuta. Il 9 gennaio 2020 la Cina ha identificato un nuovo coronavirus come agente eziologico di questo focolaio: una malattia da coronavirus COVID-19 (ECDC, 2020), ovvero una malattia infettiva causata dal virus SARS-CoV-2 (WHO, 2020). Da allora l'epidemia da COVID-19 si è diffusa velocemente in tutti i continenti ed il 30 gennaio 2020 è stata dichiarata un'emergenza sanitaria pubblica globale dal Comitato di emergenza dell'OMS.

L'emergenza ha colpito segnatamente la vita quotidiana di coloro che lavorano, condizionando la stabilità dell'occupazione, le condizioni (sanitarie in primis) di lavoro e, spesso, la garanzia di un reddito di sopravvivenza (De Simone, 2020) e contribuendo all'aumento dei livelli di burnout negli operatori impegnati in prima linea (Ocak et al., 2021), compreso il personale carcerario che ha riportato tassi di COVID-19 costantemente più elevati rispetto alla popolazione generale (Nowotny et al., 2021).

A causa della rapida circolazione dell'epidemia, infatti, le carceri di diversi paesi hanno riscontrato un grave problema con l'infezione da COVID-19 (Li et al., 2022) dal momento che gli ambienti di detenzione sono estremamente suscettibili alla diffusione di malattie infettive per via di fattori legati all'accoglienza di ospiti esterni (Montoya-Barthelemy et al., 2020) e a causa delle condizioni ambientali pericolose che amplificano i rischi di esposizione sia per i detenuti che per il personale penitenziario (Nowotny et al., 2021).

Inoltre, gli ambienti carcerari comportano rischi aggiuntivi che possono aumentare il rischio di trasmissione del COVID-19: sovraffollamento, scarsa ventilazione, prossimità delle celle di detenzione (Montoya-Barthelemy et al., 2020), spazi limitati che non garantiscono il distanziamento fisico.

A queste difficoltà si sono aggiunte evasioni, morti e feriti durante le proteste dei detenuti in risposta non solo al rischio di contagi da COVID-19, ma anche alla rabbia per le misure che hanno imposto restrizioni alle visite di amici e parenti (Caputo et al., 2020) ed alla paura per lo stato di salute di questi ultimi (Johnson et al., 2021).

Oltre che a rappresentare un rischio per la salute dei detenuti, le ingenti pressioni psicologiche provenienti dalla prevenzione e dal controllo dell'epidemia di COVID-19 hanno costituito un pericolo per la salute mentale degli agenti impegnati in prima linea (Li et al., 2022; Johnson et al., 2021), che hanno sperimentato principalmente sintomi quali ansia e depressione, problemi legati al sonno e forte stress fisico (Li et al., 2022), associati alla paura di dover affrontare il burnout causato da un numero ridotto di personale e dai lunghi turni di lavoro.

La carenza di personale, infatti, ha fatto sì che i colleghi lavorassero per più ore e sotto crescente richiesta, sorvegliando e prendendosi cura di una popolazione che, già privata della libertà, rischiava di diventare sempre più agitata a causa delle procedure di quarantena e dalla legittima paura della malattia o della morte (Montoya-Barthelemy et al., 2020).

Tuttavia, il potenziale impatto del COVID-19 sul personale carcerario impegnato in prima linea deriva dagli effetti che questo potrebbe provocare a lungo termine e, in particolare, da una più alta probabilità di sviluppare problemi di salute mentale nei mesi a venire (Cooper, 2020).

A partire, quindi, dagli effetti spesso catastrofici che i focolai hanno provocato in numerose carceri del mondo, la pandemia ha messo in luce la necessità di riforme progressive della giustizia penale (Nowotny et al., 2020) e l'esigenza di proteggere la salute e di potenziare la sicurezza degli operatori penitenziari come imperativo morale (Sears, 2020).

CAPITOLO 3. STRATEGIE DI PREVENZIONE E DI INTERVENTO PER IL DISAGIO LAVORATIVO IN CARCERE

In termini generali è possibile individuare diverse strategie di intervento efficaci sia nella prevenzione che nella riduzione del disagio lavorativo in atto, ovvero quando il burnout si è manifestato. Dal momento che le cause del burnout sono più situazionali che personali, la letteratura è concorde sul fatto che tali strategie debbano focalizzarsi sia sull'individuo sia sul luogo di lavoro e che le soluzioni, quindi, debbano essere ricercate all'interno del contesto sociale e organizzativo di quest'ultimo (Maslach e Leiter, 2000).

Come evidenziato da Zastrow (1984), dacché il burnout rappresenta la reazione all'esposizione continuativa ad una situazione di stress, esso può essere prevenuto - o curato - attraverso il ricorso a strategie che riducono lo stesso stress. Tali strategie possono essere raggruppate in tre categorie:

1. Strategie organizzative che includono la diminuzione del carico di lavoro, la limitazione delle ore di lavoro per mezzo di turni più brevi o pause più frequenti, l'offerta di programmi di formazione, il miglioramento delle condizioni di lavoro, lo sviluppo di sistemi di sostegno sociale, la promozione della varietà dei compiti di lavoro;
2. Strategie individuali per cambiare gli eventi stressanti che comprendono la definizione degli obiettivi da parte del lavoratore e la gestione del tempo, il cambiamento o l'adattamento a situazioni particolarmente angoscianti;
3. Strategie individuali per contrastare i pensieri negativi e controproducenti legati al burnout tra cui l'assunzione di pensiero positivo, tecniche di rilassamento, l'esercizio fisico, impegnarsi nei propri hobby e in attività piacevoli, l'umorismo.

Da questa prima categorizzazione è possibile, quindi, distinguere gli interventi di riduzione dello stress e gestione del disagio secondo un approccio individualista ed un approccio organizzativo: il primo considera l'insieme delle strategie di intervento che il soggetto può mettere in atto verso sé stesso e con l'ambiente di lavoro al fine di adottare le strategie di *coping* più adatte in risposta alla situazione di disagio provata; l'approccio organizzativo comprende tutti i possibili interventi messi in atto dalla e sull'organizzazione con l'obiettivo di migliorare e rendere meno oneroso il rapporto tra l'individuo e l'ambiente lavorativo (Monti, 2013).

I due approcci non sono mutualmente esclusivi ma, indipendentemente da quello a cui si ricorre, il progetto terapeutico sul lavoratore affetto da burnout dovrebbe essere volto a perseguire quattro principali obiettivi, uguali per tutti (Sandrin, 2004):

1. diminuire la componente onirico-idealista rispetto al proprio lavoro, ridimensionando le aspettative del lavoratore e riconducendole a un piano più attinente alla realtà;
2. evidenziare gli aspetti positivi del lavoro e non concentrarsi solo su quelli negativi;
3. coltivare interessi al di fuori del lavoro e non focalizzare l'attenzione esclusivamente sui problemi sociali;
4. lavorare in compagnia di altre persone per non sentirsi soli e condividere lo stress.

Nonostante l'esistenza di una vasta gamma di studi che si sono occupati di analizzare le reazioni allo stress da parte degli agenti di Polizia penitenziaria, poco è stato scritto sulle strategie di intervento per la prevenzione o la riduzione di tali reazioni e sulla loro efficacia. Tuttavia, diversi autori hanno suggerito differenti modalità di mitigazione per lo stress e il burnout tra gli operatori correzionali, sia sull'individuo sia a livello organizzativo (Keinan e Malach-Pines, 2007).

Sul piano individuale, ad esempio, Stalgaitis e collaboratori (1982) hanno indicato come efficace il ricorso ad un modello multifattoriale ispirato alla teoria dell'apprendimento sociale elaborata da Bandura e associato ad attività di training sulle abilità comportamentali che include:

- *training* di rilassamento. L'apprendimento e l'utilizzo di tecniche di rilassamento muscolare consentono al soggetto di divenire consapevole dei propri schemi di pensiero, dell'immagine che ha di sé e delle cause e degli effetti relativi alle situazioni stressanti;
- ristrutturazione cognitiva. È una tecnica che consente di rielaborare i processi e le credenze disfunzionali dell'individuo con l'obiettivo di modificarle e di favorire processi di pensiero maggiormente funzionali e adattivi;
- *stress inoculation training*. Si tratta di una procedura che aiuta il soggetto a sviluppare una serie di capacità da utilizzare per affrontare le situazioni stressanti.

Ulteriori ricerche, pur riconoscendo l'importanza di interventi che includessero anche misure organizzative, hanno evidenziato poi i benefici dell'esercizio fisico e del generale miglioramento delle condizioni fisiche degli agenti sia nella prevenzione dello stress sia come mezzo per superare gli effetti dannosi dello stress (Kiely e Hodgson, 1990).

Infine, Finn (2000) a seguito di alcune ricerche svolte presso carceri statunitensi sullo stress degli agenti e ufficiali di custodia, propone dei piani di intervento fondati sul *counselling* e sul *training* individuale e di gruppo. Innanzitutto, secondo l'autore, risulta necessaria la creazione di squadre di intervento guidate da un leader che sappia rilevare sia situazioni critiche che emergono nel corso del tempo sia coloro che fanno parte dell'organico penitenziario e che sono esposti a tali situazioni, successivamente attivare un percorso di ascolto e favorire, infine,

attività finali di *debriefing* finalizzate a eliminare o ridurre l'impatto emotivo, e spesso traumatico, generato da questo tipo di eventi.

Tuttavia, le principali strategie per far fronte allo stress sono essenzialmente due:

1. l'intervento esterno nella forma del *counselling* esercitato da professionisti accreditati come psicologi, sociologi e altri professionisti dell'aiuto;
2. la creazione di gruppi di supporto tra pari (*peer supporter*) costituiti da colleghi di lavoro addestrati a rilevare gli stressors e ad intervenire in eventi critici, rinunciando alla presenza di professionalità esterne al contesto al fine di superare eventuali resistenze all'aiuto.

Adottando un approccio critico, Sara Tracy (2009) evidenzia come concentrarsi esclusivamente su strategie individuali releghi in secondo piano il fatto che lo stress e il logoramento psicofisico sono dovuti per lo più a pratiche e norme che interessano l'intera organizzazione. Nello specifico ella sottolinea che solo identificando i problemi strutturali collegati al burnout (ad esempio le logiche sociali che svalutano l'istituzione carceraria, le norme organizzative contraddittorie, il senso di impotenza degli agenti di custodia e il supporto sociale estremamente limitato), gli amministratori e la società possono cominciare a convincersi che le istituzioni - e di conseguenza le pratiche organizzative - possono essere modificate per aiutare i dipendenti a sentirsi meno stressati e per garantire loro attività lavorative più appaganti e più funzionali. Tali modifiche consentono loro di mettere in atto pratiche che valorizzano la dignità e la moralità del loro lavoro agli occhi degli utenti e dei soggetti esterni all'organizzazione e, quindi, di costruire un'immagine professionale più consona alle loro aspettative, e di aiutarli a comprendere e a risolvere le tensioni che si accompagnano ai loro sforzi organizzativi (Tracy, 2009).

L'intervento a livello organizzativo, invece, è per lo più incentrato sul cambiamento del luogo di lavoro degli agenti penitenziari (Keinan e Malach-Pines, 2007). Un primo possibile intervento di prevenzione del burnout può essere costituito da momenti di formazione su tale sindrome e sulle sue eventuali conseguenze, in modo tale da generare motivazione intrinseca e senso di *empowerment* individuale e di gruppo (Monti, 2013).

Per quanto riguarda le problematiche riscontrate dalla Polizia penitenziaria, un particolare accento è stato posto sull'adozione di adeguate strategie formative in grado di esporre chiaramente i compiti sostanziali a cui gli agenti sono chiamati, orientando al contempo i programmi verso una formazione psicologica che li aiuti a gestire il carico emotivo derivante dalle molteplici e contrastanti istanze che pongono spesso l'operatore in una situazione di "doppio legame". Tali programmi, ad esempio, sono incentrati sul potenziamento delle capacità

di regolazione del coinvolgimento emotivo, di riconoscimento delle proprie emozioni e di riduzione dei fenomeni di negazione di sentimenti quali frustrazione, rabbia, dolore e aggressività, che sfociano spesso in atteggiamenti di indifferenza e cinismo, tipici del processo che conduce al burnout (Pasquali, 2008).

Accanto alla gestione e allo sviluppo del personale attraverso la formazione continua e la definizione di programmi e obiettivi che aumentano la consapevolezza del rischio del burnout e della possibilità di fronteggiarlo, anche Cherniss agli inizi degli anni Ottanta (1983) aveva proposto una varietà di metodi e aree su cui intervenire per prevenire o, eventualmente, ridurre il burnout. Tra questi, i livelli strategici su cui un buon management operativo deve focalizzarsi sono:

- interventi sull'organizzazione del lavoro e più specificatamente sulla definizione dei ruoli, degli orari, del carico di lavoro e dello sviluppo di carriera;
- funzione di gestione e management con una formazione adeguata e controllo di dirigenti e *supervisors* addetti all'individuazione di potenziali fonti di stress;
- gestione del conflitto organizzativo e dei processi decisionali con la creazione di strutture formali ad hoc e un allargamento della partecipazione;
- definizione dei modelli di gestione con particolare cura a obiettivi, ricerca e partecipazione della comunità sociale.

Accanto a queste strategie di potenziamento dei fattori di resistenza e superamento dello stress, De Carlo (2004) presenta altri suggerimenti per l'intervento a livello organizzativo. Si focalizza, in particolare, sull'*empowerment* declinando l'intervento come segue: attenuazione dei rapporti gerarchici; riconoscimento, supervisione e controllo delle norme informali proprie degli operatori penitenziari (ad esempio la regola dell'affermazione del più forte mediante la violenza, la regola dell'assenza di contatti umani per non ingenerare illusioni negli altri, ecc.); apertura di uno sportello di consulenza che si occupa di sostegno alle problematiche connesse alla quotidianità; strategie gestionali dello stress e delle difficoltà psicologiche connesse alla specifica attività professionale e/o a problemi derivanti da mutamenti degli assetti familiari (separazioni, lutti, eventi traumatici, ecc.); individuazione di stati patologici (es. disturbi d'ansia, stati depressivi) e/o di difficoltà di ordine emotivo-relazionale (De Carlo, 2004). Relativamente a quest'ultimo aspetto, Baudino (2014) sottolinea le competenze relazionali e organizzative che il personale deve acquisire:

- principi di ergonomia emotiva: il sistema cognitivo individuale e quello emotivo trovano una sintesi che permette l'adattamento all'ambiente;

- capacità di incentivare il lavoro di squadra al fine di favorire un ottimale clima di gruppo, incrementare il “saper essere” ed il “saper fare”, incentivare la motivazione personale non utilitaristica;
- professionalità relazionale, ovvero la capacità di sentire, di essere presenti nella relazione, di saper entrare in contatto con l’interlocutore e di comprenderne le richieste, di gestire la complessità interpersonale e di negoziare i conflitti.

Sebbene non esista una prescrizione universale per prevenire lo stress a lavoro, il National Institute for Occupational Safety (NIOSH) ha evidenziato i principali “step” che occorre rispettare nei programmi di prevenzione e che potrebbero essere attuati anche all’interno delle istituzioni penitenziarie:

1. Identificazione del problema. Anzitutto risulta indispensabile esplorare l’ambito e la fonte dell’eventuale fattore stressogeno. Per farlo, ci si serve di: gruppi di discussione, utilizzo di sondaggi per raccogliere input sulle percezioni dei dipendenti relative alle condizioni di lavoro e sui livelli di stress percepiti; raccolta di dati oggettivi quali l’assenteismo, livelli di turnover, malattia;
2. Attuazione di una strategia di intervento. Una volta individuate le fonti di stress, si passa allo stadio di progettazione e di attuazione di una strategia di intervento per mano dell’organizzazione stessa o di esperti esterni. Vi possono essere, infatti, problemi di diversa entità che richiedono interventi specifici: ad esempio, problemi relativi ad un ambiente di lavoro ostile richiedono interventi a livello intra-organizzativo; altri problemi, come un carico di lavoro eccessivo, richiedono soluzioni più ristrette e quindi interventi che comprendano la riorganizzazione delle modalità di esecuzione del lavoro in un determinato reparto;
3. Valutazione degli interventi. Rappresenta la fase essenziale in cui si stabilisce se la strategia attuata sta producendo gli effetti desiderati o se sono necessarie delle correzioni.

Tuttavia, il processo di prevenzione dello stress lavorativo non si esaurisce con la valutazione. Esso, infatti, dovrebbe essere considerato come un processo continuo che utilizza i dati iniziali per affinare o reindirizzare le strategie di intervento.

CONCLUSIONE

Nella stesura di questo lavoro di tesi ho voluto analizzare ed indagare, alla luce della letteratura presente in materia, gli aspetti più complessi e le problematiche che riguardano l'istituzione carceraria e che, inevitabilmente, si ripercuotono su uomini e donne appartenenti al Corpo della polizia penitenziaria causando, spesso, ritorni negativi che vanno dalla caduta nel cortocircuito della sindrome del burnout fino alla messa in atto della soppressione fisica di sé stessi col suicidio.

Data la complessità di tale ambito organizzativo, per meglio comprenderne gli aspetti più critici è possibile ricorrere ad una metafora organicistica che lo rappresenta come una "macchina intelligente", ovvero come un organismo vivente.

In questa visione, viene attribuita una notevole importanza sia ai rapporti tra l'organizzazione e l'ambiente esterno (tra il carcere e le istituzioni politiche, ad esempio) sia agli aspetti organizzativi interni, formali e informali (ad esempio i ruoli istituzionali o i rapporti tra colleghi).

Particolarmente interessante sembra essere la concezione dell'uomo che questa metafora propone: egli è, infatti, portatore di specifici bisogni e di desideri di valorizzazione, la cui soddisfazione per mano dell'organizzazione comporta un miglioramento generale nella gestione dell'organizzazione stessa.

L'istituzione carceraria, quindi, deve essere in grado di aumentare simultaneamente la produttività e la soddisfazione dei dipendenti riconoscendone il loro valore incentivando, ad esempio, lo sviluppo professionale attraverso attività di formazione volte a migliorare la prestazione del soggetto ed a sostenerlo, oppure attuando sistemi di ricompensa più adeguati al lavoro svolto e al tipo di prestazione lavorativa da questi offerta.

Idealmente, quindi, è possibile pensare al carcere come un organismo in cui convivono più sottosistemi tra loro correlati (la struttura carceraria, la componente giuridico-normativa, la dimensione umana che comprende, ad esempio, il rapporto tra detenuti e guardie oppure l'aspetto gerarchico) i cui i bisogni devono essere soddisfatti contemporaneamente nel modo più equilibrato possibile, per poter garantire il benessere organizzativo che interessa l'organizzazione nella sua globalità e assicurarne l'omeostasi pur nel variare delle condizioni che la riguardano.

Considerata la sua complessità, quella della Polizia penitenziaria è una realtà a tutt'oggi ben poco indagata. A partire da ciò, credo che le ricerche future dovranno incentrarsi prevalentemente sulle logiche sociali ed organizzative che incidono sul lavoro e sull'emersione

del burnout, così da individuare l'insieme delle trasformazioni da apportare nel sistema carcerario necessarie e far acquisire ai lavoratori impegnati in quest'ambito la dignità che meritano ed il riconoscimento, soprattutto a livello psicologico, della loro credibilità professionale.

BIBLIOGRAFIA

- Armon G., Shirom A., Shapira I., & Melamed S. (2008). On the nature of burnout-insomnia relationships: A prospective study of employed adults. *J. Psychosom*, 65:5–12.
- Balducci, C. & Fraccaroli, F. (2019). Stress lavoro-correlato: questioni aperte e direzioni future. *Giornale italiano di psicologia, Rivista trimestrale*, p. 39-66.
- Baudino, M. (2014). La polizia penitenziaria tra sovraffollamento carcerario e burnout: il dibattito interno. *Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza*, Vol. VIII – N. 2.
- Borgogni, L. & Consiglio, C. (2005). Job burnout: evoluzione di un costrutto. *Giornale italiano di psicologia, Rivista trimestrale*, pp. 23-60.
- Bringas-Molleda, C., Fernández-Muñiz, A., Álvarez-Fresno, E., Martínez-Cordero, A., & Rodríguez-Díaz, F. J. (2015). Influence of burnout on the health of prison workers. *Revista española de sanidad penitenciaria*, 17(3), 67–73.
- Brough, P. & Biggs, A. (2010). Occupational stress in police and prison staff. *Cambridge Handbook of Forensic Psychology*, pp. 1-11.
- Brower, J. (2013). *Review and Input of Correctional Officer Wellness & Safety Literature Review*. Office of Justice Programs Diagnostic Center.
- Buffa, P. (2019). Il suicidio del personale del Corpo di Polizia penitenziaria: Un tentativo di uscire dal procedere a tentoni nella nebbia della sofferenza umana. *Diritto penale e uomo*, 7, 155–176.
- Campos, J. A., Schneider, V., Bonafé, F. S., Oliveira, R. V., & Maroco, J. (2016). Burnout Syndrome and alcohol consumption in prison employees. *Revista brasileira de epidemiologia. Brazilian journal of epidemiology*, 19(1), 205–216.
- Caputo, F., Gratteri, S., Sacco, M. A., Scalise, C., Cacciatore, G., Bonetta, F., Zibetti, A., Aloe, L. D., Sicilia, F., Cordasco, F., Ricci, P., & Aquila, I. (2020). Covid-19 emergency in prison: Current management and forensic perspectives. *Medico-Legal Journal*, 88(4), 185–186.
- Carlson, J. R., Anson, R. H., & Thomas, G. (2003). Correctional Officer Burnout and Stress: Does Gender Matter? *The Prison Journal*, 83 (3), 277–288.
- Cherniss, C. (1983). *La Sindrome del burn-out*. Torino: Centro Scientifico Torinese.
- Cooper, S. (2020). COVID-2019 in our prisons: who protects the protectors? *British Journal of Community Justice*, Vol. 16 (2), pp. 64-71.
- D'Angelo C., Gozzoli C., & Mezzanotte D., (2018). Experiences and consequences on prison police's well-being. *World Futures*. 74, pp. 1-19.
- De Carlo N. A. (2004). *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.

- De Leo, G. & Patrizi, P. (2002). *Psicologia della devianza*. Roma: Carocci editore S.p.A.
- De Simone, S. (2020) Pandemia. L'ennesimo stress test per lo Statuto dei lavoratori. *Lavoro e diritto, Rivista trimestrale*, pp. 743-757.
- Di Somma, E. (2005). La riforma penitenziaria del 1975 e l'architettura organizzativa dell'amministrazione penitenziaria. *Rassegna penitenziaria e criminologica*, pp. 1-14.
- European Centre for Disease Prevention and Control Infection prevention and control and surveillance for coronavirus disease (COVID-19) in prisons in EU/EEA countries and the UK. (2020). ECDC: Stockholm.
- Fassin, D. (2017). *Punire. Una passione contemporanea*. Milano: Feltrinelli.
- Fineman, S. (Ed.) (2008). *Le emozioni nell'organizzazione. Il potere delle passioni nei contesti organizzativi*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Finn, P. (2000). *Addressing Correctional Officers Stress: Programs and Strategies*. National Institute of Justice, Washington DC, pp. 67-77.
- Gabassi, P. G. (2006). *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*. Milano: FrancoAngeli.
- Garbarino, S. & Carrer, F. (2020). *Lo stress da servizio in Polizia. Fra percezione e realtà*. Milano: FrancoAngeli.
- Grandey, A. A. (2003). When "The Show Must Go on": Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. *The Academy of Management Journal*, 46(1), 86–96.
- Hart, P. M. & Cooper, C. L. (2001). Occupational Stress: Toward a More Integrated Framework. In: Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K. and Viswesvaran, C., Eds., *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology, Sage Publications*, 93-144.
- Heinemann, L. V. & Heinemann, T. (2017). Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis. *SAGE Open*.
- Hochschild, A. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hogg, M. A. & Vaughan, G.M. (2016). *Psicologia Sociale. Teorie e applicazioni*. Milano - Torino: Pearson.
- ISTAT (2020). *Salute e sicurezza sul lavoro in Italia*. Roma: ISTAT.
- Johnson, L., Guttridge, K., Parkes, J., Roy, A., & Plugge, E. (2021). Scoping review of mental health in prisons through the COVID-19 pandemic. *BMJ Open*, 11.
- Keinan, G., & Malach-Pines, A. (2007). Stress and Burnout Among Prison Personnel: Sources, Outcomes, and Intervention Strategies. *Criminal Justice and Behavior*, 34(3), 380–398.

- Kielyl, J., & Hodgson, G. (1990). Stress in the Prison Service: The Benefits of Exercise Programs. *Human Relations*, 43(6), 551–572.
- Konda, S., Reichard, A. A., & Tiesman, H. M. (2012). Occupational injuries among U.S. correctional officers, 1999-2008. *Journal of safety research*, 43(3), 181–186.
- Lambert, E. G., Barton-Bellessa, S. M., & Hogan, N. L. (2015). The Consequences of Emotional Burnout Among Correctional Staff. *SAGE Open*.
- Li, Y., Wen, Z., He, Y., & Huang, J. (2022). Mental health status among prison officers in the process of enforcing the law during COVID-19 epidemic: a cross-sectional survey from China. *BMC Psychiatry* 22, 33.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, pp. 99 - 113.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2000). *Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro*. Trento: Erickson.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry: official journal of the World Psychiatric Association*, 15(2), 103–111.
- Michie, S. (2002). Education: Causes and Management of Stress at Work. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(1), 67–72.
- Mieli, J. (2013). Stress and the effects of working in a high security prison. *Office of Justice Programs*.
- Miglioretti, M. & Simbula, S. (2019). Le tecnologie al lavoro e il loro impatto sullo stress e la salute dei lavoratori. *Giornale italiano di psicologia, Rivista trimestrale*, pp. 141-146.
- Monti, M. (2013). *Il rischio psicosociale nel corpo della Polizia Penitenziaria*. Roma: Laurus Robuffo.
- Montoya-Barthelemy, A. G., Lee, C. D., Cundiff, D. R., & Smith, E. B. (2020). COVID-19 and the Correctional Environment: The American Prison as a Focal Point for Public Health. *American journal of preventive medicine*, 58(6), 888–891.
- New Jersey Police Suicide Task Force Report* (2009). Trenton, NJ, New Jersey Police Suicide Task Force.
- NIOSH (1999) Stress at work, DHHS (NIOSH) Publication No. 99–101.
- Nocera, A. (2011). Lo stress nelle organizzazioni. *Iris Verona, Dossier Ambiente*, pp. 5-16.
- Nowotny, K. M., Bailey, Z., Omori, M. & Brinkley-Rubinstein L. (2020) COVID-19 exposes need for progressive criminal justice reform. *American Journal of Public Health*, 110, 967-968.

- Nowotny, K. M., Seide, K. & Brinkley-Rubinstein, L. (2021). Risk of COVID-19 infection among prison staff in the United States. *BMC Public Health* 21, 1036.
- Ocak, M., Şimşek Yurt, N., Yurt, Y. C. & Çalışkan, H. M. (2021). The Burnout Levels of Emergency Employees in COVID -19 Pandemic and the Related Factors. *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 250-255.
- Panigrahi, A. (2016). Managing Stress at Workplace. *Journal of Management Research and Analysis*, 3(4), 154-160.
- Pasquali S. (2008). Ricerca sul Burnout degli operatori penitenziari. *Rassegna Penitenziaria e criminologica*. N.2, pp. 93-123.
- Patrick, P.K.S. (1984). Professional roles at risk for burnout. *Family and Community Health*, 6(4), 25–31.
- Pellegrino, F. (2009). *La sindrome del burnout*. Torino: Centro Scientifico editore.
- Prati, G. & Boldrin, S. (2011). Fattori di stress e benessere organizzativo negli operatori di polizia penitenziaria. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*. 33, pp. 33-39.
- Salvadorini R. (2010). *Dall'altro lato delle sbarre*, in *Mente & Cervello*, n. 61, gennaio, p. 38 e ss.
- Sandrin, L. (2004). *Aiutare senza bruciarsi. Come superare il burnout nelle professioni di aiuto*. Milano: Paoline Editoriale Libri.
- Sears, D., Ahalt, C., Augustine, D. & Williams, B. (2020). Occupational Health: A Key to the Control of COVID-19 in Correctional Facilities. *Annals of internal medicine*, 173 (11), 924–925.
- Smith, H.P., Power, J., Usher, A.M., Sitren, A.H. & Slade, K. (2019). Working with prisoners who self-harm: A qualitative study on stress, denial of weakness, and encouraging resilience in a sample of correctional staff. *Criminal Behaviour and Mental Health*, 29, 7–17.
- Stack, S. & Tsoudis, O. (1997). Suicide risk among correctional officers: A logistic regression analysis. *Archives of Suicide Research*, 3, pp. 183-186.
- Stalgaitis, S.J., Meyers, A.W. & Krisak, J. (1982). A social learning theory model for reduction of correctional officers' stress. *Federal Probation*, 46, 33-41.
- Stöever, H. (2017). Prison Staff Under Stress: Causes, Consequences and Health Promotion Strategies. *Emerging Issues in Prison Health*, pp. 255-262.
- Testoni, I., Nencioni, I., Ronconi, L., Alemanno, F., & Zamperini, A. (2020). Burnout, Reasons for Living and Dehumanisation among Italian Penitentiary Police Officers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 3117.

Tracy, S.J. (2009) Un approccio critico al tentativo di affrontare il burnout degli agenti di custodia. In Fineman, S., (Ed.), *Le emozioni nell'organizzazione. Il potere delle passioni nei contesti organizzativi* (pp. 35-57). Milano: Raffaello Cortina Editore.

Viotti, S. (2016). Work-related stress among correctional officers: A qualitative study. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 53 (4), 871–884.

Weber, A., & Jaekel-Reinhard, A. (2000). Burnout Syndrome: A Disease of Modern Societies? *Occupational Medicine*, Vol. 50, Issue 7, pp. 512–517.

WHO. (2020). Statement on the second meeting of the International Health Regulations (2005) Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus.

Zastrow, C. (1984). Understanding and Preventing Burn-Out. *The British Journal of Social Work*, 14 (2), 141–155.

SITOGRAFIA

LEGGE 22 maggio 2017, n. 81:

<https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>

LEGGE 26 luglio 1975, n. 354 - Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana:

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1975/08/09/075U0354/sg>

Ministero della Giustizia, Dipartimento Amministrazione Penitenziaria. (2013). HELP LINE: Servizio Prevenzione suicidio negli Operatori Penitenziari:

<https://poliziapenitenziaria.gov.it/polizia-penitenziaria-site/it/galleria.page?contentId=NTZ1708>

Normattiva - D.P.R. 15 febbraio 1999, n. 82:

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:presidente.repubblica:decreto:1999-02-15;82>

Normattiva - D.P.R. 30 giugno 2000, n. 230:

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:presidente.repubblica:decreto:2000-06-30;230>

OLYMPUS - Accordo europeo, 8 ottobre 2004, Stress nei luoghi di lavoro:

https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=article&id=2509:accordo-europeo-8-ottobre-2004-stress-nei-luoghi-di-lavoro&catid=54:2004&Itemid=61

OLYMPUS - Accordo interconfederale Stress Lavoro-Correlato 9 giugno 2008:

https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=article&id=1210&Itemid=56

OSSERVATORIO NAZIONALE SUICIDI FORZE DELL'ORDINE - ONSFO:

<https://www.cerchioblu.org/osservatoriosuicidipolizia/>

Senato della Repubblica – La Costituzione: <https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione>

Statuto dei lavoratori – WikiLabour.it, Dizionario dei Diritti dei Lavoratori:

<https://www.wikilabour.it/dizionario/sindacato/statuto-dei-lavoratori/>

Stress lavoro-correlato - Quadro normativo, Consiglio Nazionale Ordine Psicologi:

<https://www.psy.it/stress-lavoro-correlato-quadro-normativo>

Tutela della salute e della sicurezza sul lavoro - Quadro normativo, Parlamento italiano:

<https://leg16.camera.it/561?appro=784>

WHO (2021) Suicide: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/suicide>