

Gabriele Prati, Sara Boldrin

## Fattori di stress e benessere organizzativo negli operatori di polizia penitenziaria

Facoltà di Scienze Politiche "Roberto Ruffilli", Università di Bologna

**RIASSUNTO.** *Obiettivi.* Il presente studio ha preso in esame i predittori del burnout e del benessere psicologico in un campione di operatori di Polizia Penitenziaria italiani. *Metodo.* Il campione del presente studio è costituito da 188 operatori di polizia penitenziaria (138 uomini e 33 donne) che prestano servizio in quattro istituti penitenziari del Piemonte. I partecipanti hanno compilato un questionario in cui erano presenti misure di burnout, benessere psicologico (General Health Questionnaire), stressor organizzativi ed esposizione a eventi critici di servizio. *Risultati.* I risultati hanno mostrato che né le variabili demografiche (età e genere) né le variabili lavorative (anzianità lavorativa e contatto con i detenuti) sono associate a burnout e benessere psicologico. L'esaurimento emotivo è associato all'esposizione a situazioni emotivamente pesanti ( $r = .23$ ), ai richiami ingiusti da parte dei superiori ( $r = .19$ ), allo scarso sostegno da parte dei superiori ( $r = .23$ ), al conflitto casa-lavoro ( $r = .25$ ), al lavoro in orario straordinario ( $r = .18$ ), all'esposizione a offese ( $r = .18$ ), minacce ( $r = .18$ ) e gesti di autolesionismo da parte di detenuti ( $r = .14$ ). La Depersonalizzazione è associata alla presenza di personale sufficiente per gli impegni richiesti ( $r = .17$ ) e all'esposizione a minacce da parte di detenuti ( $r = .16$ ). La Realizzazione personale è associata al sovraccarico di lavoro ( $r = .18$ ) e al rischio di essere aggrediti fisicamente sul lavoro ( $r = .18$ ). Il benessere psicologico è associato allo scarso sostegno da parte dei superiori ( $r = .23$ ), al conflitto casa-lavoro ( $r = .19$ ) e all'esposizione a minacce ( $r = .13$ ) e gesti di autolesionismo ( $r = .13$ ) da parte di detenuti. *Conclusione.* Il benessere organizzativo dell'operatore di polizia è legato alle condizioni di lavoro ma anche agli eventi critici di servizio.

**Parole chiave:** eventi critici di servizio, stress lavorativo, burnout, operatori di polizia penitenziaria.

**ABSTRACT.** ORGANIZATIONAL STRESSORS, EXPOSURE TO CRITICAL INCIDENTS AND ORGANIZATIONAL WELL-BEING AMONG CORRECTIONAL OFFICERS. *Objective.* The present study examined the predictors of burnout and psychological well-being in Italian correctional officers. *Methods.* The subjects were 188 correctional officers (138 men and 33 women) employed in four penitentiaries located in Piemonte (region in northwestern Italy). Participants completed a variety of questionnaire measures of burnout, psychological well-being (General Health Questionnaire), organizational stressors and exposure to critical incidents. *Results.* Results showed that neither demographic variables (age and gender) nor the degree of inmates contact and length of service were related with burnout and psychological well-being. Emotional exhaustion was related with exposure to emotionally stressful situations ( $r = .23$ ), having unjust reproaches ( $r = .19$ ), unsupportive and punitive

supervisors ( $r = .23$ ), work-to-family conflict ( $r = .25$ ), overtime work ( $r = .18$ ), and exposure to insults ( $r = .18$ ), threats ( $r = .18$ ) and episodes of self-damaging behaviors of inmates ( $r = .14$ ). Depersonalization was related with staffing adequacy ( $r = .17$ ) and inmates' threats ( $r = .16$ ). Personal accomplishment was related with work load ( $r = .18$ ) and risk of being attacked ( $r = .18$ ). Psychological well-being was related with unsupportive supervisors ( $r = .23$ ), work-to-family conflict ( $r = .19$ ), and inmates' threats ( $r = .13$ ) and self-damaging behaviors ( $r = .13$ ). *Conclusions.* Organizational well-being depends on organizational stressors as well as exposure to critical incidents.

**Key words:** critical incidents, burnout, job stress, correctional officers.

Il Corpo di Polizia Penitenziaria opera quotidianamente all'interno degli istituti di pena italiani per garantire la sicurezza e favorire la rieducazione della popolazione detenuta. La riforma del 1990 ha portato all'affidamento alla Polizia Penitenziaria, oltre ai tradizionali compiti di garantire la sicurezza all'interno degli istituti penitenziari, anche la partecipazione al trattamento rieducativo. Infatti, oltre alla custodia e alla sorveglianza dei detenuti e degli internati, il personale di Polizia Penitenziaria contribuisce alla realizzazione delle attività trattamentali rivolte alla popolazione detenuta, nell'ambito del più ampio mandato costituzionale.

Questi compiti diventano ancora più complessi nel momento in cui, gli appartenenti al Corpo sono chiamati a gestire e a controllare gli eventi critici di servizio che si verificano nelle nostre carceri. Eventi critici di servizio stanno a indicare eventi professionali di particolare gravità che hanno le potenzialità per sopraffare le usuali strategie di fronteggiamento messe in atto dall'operatore e per provocare una sensibile diminuzione del benessere organizzativo (1). L'influenza degli eventi critici di servizio tipicamente è stata indagata in quelle professioni cosiddette di emergenza, quali vigili del fuoco od operatori sanitari extraospedalieri (2). Tuttavia, gli studi condotti sugli operatori di polizia in generale hanno portato a differenziare due tipologie di stressor presenti nel lavoro: 1) inerenti alle mansioni (per esempio scontri violenti, incidenti, disastri) e riguardanti quindi eventi critici di servizio; 2) inerenti al contesto di lavoro (per esempio clima

organizzativo, norme culturali, ambiente, rapporto con i superiori) e riguardanti quindi aspetti organizzativi (3). Nella letteratura scientifica sugli operatori penitenziari la maggioranza degli studi si è concentrata sugli aspetti organizzativi quali, ad esempio, carico di lavoro, rapporto con i superiori, conflitto di ruolo, conflitto casa-lavoro e percezione di sicurezza (4, 5).

Kommer (6) ha riportato che circa il 70% degli operatori di Polizia Penitenziaria presentava un notevole affaticamento, a causa soprattutto del sovraccarico di lavoro. Questi, infatti, dovevano svolgere molti incarichi in poco tempo, avevano periodi di riposo troppo brevi e dovevano eseguire compiti differenti simultaneamente. Un altro fattore che può provocare un forte stress nei poliziotti penitenziari è l'ambiguità che caratterizza il loro ruolo: da un lato, infatti, devono sorvegliare, mentre dall'altro devono rieducare. Alcuni studi (7, 8) hanno messo in luce che il conflitto tra queste due funzioni è fortemente correlato con lo stress. Il contatto diretto con la popolazione reclusa è un altro fattore da cui può derivare un elevato affaticamento, in quanto tale rapporto è alcune volte conflittuale (9); esiste, infatti, una relazione positiva tra lo stress lavorativo e la percentuale di tempo passato a contatto diretto con i detenuti (4, 10).

Uno degli esiti lavorativi più investigati nel lavoro in polizia penitenziaria è sicuramente il burnout (4). Oltre al burnout gli studi sui poliziotti penitenziari hanno utilizzato misure di benessere psicologico o di morbilità psichiatrica (4). Tali misure possono essere utili affiancate assieme, poiché la relazione fra salute mentale e burnout è complessa e poiché questi indicano costrutti diversi (11).

Lo scopo di questa ricerca è quello di indagare i fattori di rischio per la salute psicologica e per il burnout nel lavoro in polizia penitenziaria. In particolare, ci siamo posti due domande. Quali sono i maggiori fattori di stress lavorativo che possono associarsi, negli operatori di polizia penitenziaria, a burnout e benessere psicologico? Incidono in misura maggiore i fattori organizzativi o gli eventi critici di servizio?

---

## Metodo

### Procedura

Questa ricerca si è svolta in quattro carceri piemontesi (Torino, Novara, Biella e Verbania); si è scelto di utilizzare quale strumento di raccolta dati un questionario costruito appositamente mediante interviste riguardanti tematiche inerenti il lavoro di polizia penitenziaria.

Per la somministrazione del questionario si è chiesta e ottenuta un'autorizzazione da parte del Provveditorato Regionale dell'Amministrazione Penitenziaria del Piemonte. Prima di ottenere questa autorizzazione il questionario è stato visionato, oltre che dal Provveditorato Regionale dell'Amministrazione Penitenziaria del Piemonte, anche dal Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria, con sede a Roma, per controllare le tipologie di domande che vi erano state inserite. Ricevuta l'autorizzazione, si è proceduto a contattare telefonicamente i singoli istituti per prendere accordi sul giorno e sull'orario in

cui si sarebbero potuti consegnare i questionari. La ricerca è avvenuta nel periodo tra gennaio e febbraio 2010. I questionari erano anonimi e, dopo la loro compilazione, sono stati inseriti in una busta chiusa e sono stati consegnati direttamente a uno degli autori del presente studio.

I questionari distribuiti nelle quattro carceri prese in esame sono stati 500; ne sono stati consegnati 50 alla Casa Circondariale di Verbania, 100 alla Casa Circondariale di Biella, 120 alla Casa Circondariale di Novara e 230 alla Casa Circondariale di Torino.

### Lo strumento

Il questionario utilizzato per la ricerca è suddiviso in tre sezioni. Le istruzioni necessarie per la compilazione, che si trovano nella prima facciata, sono seguite dalla sezione in cui si indagano gli stressor connessi al lavoro in un istituto penitenziario. Le affermazioni e le domande riguardano principalmente i possibili eventi stressanti relativi ad aspetti organizzativi ed eventi critici di servizio vissuti personalmente dai rispondenti negli ultimi sei mesi, quali ad esempio le offese, le minacce e le aggressioni fisiche da parte di un detenuto. Per rilevare gli stressor organizzativi, si sono create affermazioni alle quali i partecipanti potevano rispondere esprimendo il loro accordo, da -3 (totalmente in disaccordo) a +3 (totalmente d'accordo). In tabella II sono riportati gli item utilizzati. Per rilevare il grado di esposizione a eventi critici di servizio si è posta agli operatori la seguente domanda "Negli ultimi sei mesi quante volte ha vissuto personalmente gli eventi seguenti", presentando successivamente gli specifici eventi (riportati in tabella III) ai quali potevano rispondere indicando la frequenza da "mai" a "ogni giorno".

La sezione successiva comprende la versione a 12 item del General Health Questionnaire (12), in base al quale ad alti punteggi corrisponde un basso benessere. Nel presente studio, l'Alpha di Cronbach è .82 e la media della scala è 1.90 ( $DS = 0.43$ ).

Nell'ultima sezione si trova la versione italiana della scala a 16 item del Maslach Burnout Inventory-General Survey (13), finalizzata proprio a indagare tale sindrome suddivisa in tre sottoscale: l'esaurimento emotivo, la realizzazione personale e la depersonalizzazione. Ad alti punteggi nelle tre sottoscale corrispondono elevato esaurimento emotivo, elevata realizzazione personale ed elevata depersonalizzazione. Nel presente studio, l'Alpha di Cronbach per le tre sottoscale esaurimento emotivo, realizzazione personale e depersonalizzazione è, rispettivamente, .87, .82 e .71.

Infine, nell'ultima parte del questionario, si sono raccolte le informazioni generali sull'operatore quali l'anno di nascita, il genere, la qualifica, ecc.

### Partecipanti

I partecipanti a questa ricerca sono stati 188. La maggioranza delle persone che hanno aderito a essa sono di sesso maschile, infatti hanno risposto al questionario 138 uomini (73.4%) e 33 donne (17.6%). L'età media è di 38.6 anni, con una deviazione standard di 7.41. Riguardo al titolo di studio, 81 partecipanti (43.1%) sono

in possesso del diploma di scuola media inferiore, altri 81 (43.1%) hanno il diploma di scuola media superiore, 7 (3.8%) sono laureati ed uno (0.5%) ha conseguito la scuola elementare. Si sono poi suddivise le diverse qualifiche ricoperte dagli operatori di Polizia Penitenziaria in quattro gruppi: il primo, che comprende agenti, agenti scelti, assistenti e assistenti capo è il più numeroso ed è composto da 153 rispondenti (86.9%); il secondo, che include vice sovrintendenti, sovrintendenti e sovrintendenti capo è molto meno numeroso rispetto al precedente e include 12 persone (6.8%); il terzo, composto da vice ispettori, ispettori, ispettori capo, ispettori superiori e ispettori superiori sost. comm., comprende 8 partecipanti (4.5%); infine, il quarto, composto da vice commissari, commissari, commissari capo e commissari coordinatori contiene 3 rispondenti (1.7%). L'anzianità di servizio, che va da un minimo di 4 mesi ad un massimo di 33 anni, ha la media di 15.8 anni e la deviazione standard di 8.12. Solitamente il lavoro in carcere è scandito da diversi turni, ma non tutti i rispondenti ne sono soggetti; 148 persone (83.1%) svolgono un lavoro che prevede prevalentemente turnazioni, ma altre 30 (16.9%) mantengono sempre lo stesso orario. Infine è stata indagata la percentuale di tempo passata a contatto diretto con i detenuti, durante il proprio turno di lavoro; le percentuali indicate vanno dallo 0% al 100%, la media è di 77.8% e la deviazione standard di 30.2. La maggioranza, ovvero 75 persone (49.3%), ha risposto che la percentuale di tempo passata con la popolazione reclusa è del 100%.

## Risultati

Il tasso di risposta totale nella compilazione dei questionari è di 37,6% ( $N = 188$ ). Il punteggio medio della scala dell'esaurimento emotivo è pari a 2.60 ( $DS = 2.58$ ), della realizzazione personale è 4.46 ( $DS = 1.25$ ) e della depersonalizzazione è 2.49 ( $DS = 1.46$ ).

In tabella I è riportata la matrice di correlazione tra variabili demografiche (età e genere) e lavorative (anzianità e percentuale di tempo a contatto diretto con i detenuti) e Burnout e General Health Questionnaire, che non mostra correlazioni significative.

In tabella II sono riportate le medie e le deviazioni standard degli item relativi ai fattori di stress organizzativi. Osservando le medie dei singoli item, si può notare che il rapporto con i detenuti stranieri è considerata, una delle problematiche più gravi; a seguire, in ordine di pro-

blematicità percepita, troviamo il sovraffollamento, la carenza di personale, il rischio di aggressione e la carenza di servizi di sostegno psicologico erogati dall'amministrazione. Il problema del sovraffollamento è abbastanza sentito nei quattro istituti presi in esame, così come la carenza di personale. Il rischio di aggressione da parte di un detenuto, nelle quattro realtà indagate nella ricerca, è abbastanza sentito. Un'altra problematica riscontrata è stata la mancanza di servizi psicologici da parte dell'amministrazione penitenziaria. Tra le problematiche maggiormente sentite non va trascurata la questione del riconoscimento personale e pubblico. Infine, il rapporto con i superiori e con le altre figure professionali che lavorano all'interno del carcere, come ad esempio educatori, psicologi, medici, assistenti sociali ecc., è considerato a livello globale in modo né particolarmente negativo o positivo.

In tabella II sono riportate anche le correlazioni tra gli item relativi agli stressor organizzativi e le sottoscale del Burnout e il General Health Questionnaire. Il sostegno da parte dei superiori e il conflitto casa-lavoro sono fattori di stress organizzativi che risultano essere correlati in modo medio-moderato con l'Esaurimento emotivo e il GHQ. Risultano essere correlati in modo moderato con l'Esaurimento emotivo gli item relativi all'esposizione a situazioni emotivamente pesanti, ai richiami percepiti come ingiusti da parte dei superiori e al lavoro in orario straordinario. Si è registrata una relazione positiva fra gli item relativi al sovraccarico di lavoro e al rischio di essere aggrediti fisicamente sul lavoro e la Realizzazione personale. Si è registrata anche una relazione positiva fra presenza di personale sufficiente per gli impegni richiesti e Depersonalizzazione.

In tabella III è riportato il grado di esposizione agli eventi critici. Gli eventi maggiormente diffusi all'interno dei quattro istituti piemontesi sono le offese e i gesti di autolesionismo da parte di un detenuto; due terzi dei partecipanti hanno riferito di avere assistito a tali eventi almeno una volta al mese. Più della metà dei partecipanti ha riferito, inoltre, di avere subito minacce e di avere assistito a tentativi di suicidio almeno una volta. Gli eventi critici che si realizzano con meno frequenza, invece, sono l'aggressione fisica e il suicidio di un detenuto; va sottolineato, tuttavia, come un operatore su quattro negli ultimi sei mesi abbia, almeno una volta, subito un'aggressione fisica o abbia assistito a un suicidio.

In tabella IV sono riportati i coefficienti di correlazione tra l'esposizione a eventi critici di servizi e Burnout e General Health Questionnaire. L'esposizione a minacce

Tabella I. Correlazione tra variabili demografiche e lavorative e Burnout e General Health Questionnaire

	EE	RP	DE	GHQ
Genere	,00	,01	,09	-,06
Età	,05	,11	-,07	-,06
Anzianità lavorativa	,07	,15	-,11	-,04
Percentuale di tempo a contatto diretto con i detenuti	,07	,07	,01	-,15

Nota. EE: Esaurimento emotivo; RP: Realizzazione personale; DE: Depersonalizzazione; GHQ: General Health Questionnaire.

**Tabella II. Medie e deviazioni standard delle risposte date alle affermazioni circa gli stressor organizzativi e correlazioni con Burnout e General Health Questionnaire**

Item	M	DS	EE	RP	DE	GHQ
C'è un'immagine pubblica negativa del lavoro della polizia penitenziaria	1,19	2,03	,08	-,01	,01	,06
Nel lavoro in polizia si tiene conto di chi ha famiglia	0,14	2,12	,09	,06	,04	,01
Gli organici sono inadeguati	1,40	2,21	-,01	,08	-,07	-,10
Il personale presente è sufficiente per gli impegni richiesti	-1,50	2,16	-,02	-,04	,17*	,09
Mi sento sostenuto dai miei superiori	-0,41	2,00	-,23**	,05	-,12	-,23**
Manca un riconoscimento e una valorizzazione del proprio operato	1,21	2,26	-,04	,10	,01	-,07
Le richieste lavorative sono eccessive	0,96	2,00	,08	,18*	,08	,08
Il rapporto con gli altri operatori (es. educatori) che lavorano all'interno del carcere è conflittuale	0,13	1,92	-,06	,13	,03	,02
Vi è una mancanza di aiuti psicologici da parte dell'amministrazione penitenziaria	1,35	2,09	,09	,01	-,06	,00
I problemi sul lavoro hanno conseguenze anche fuori (per esempio in famiglia)	0,48	2,06	,25***	-,06	,12	19**
Le situazioni che incontro nel lavoro sono pesanti emotivamente	1,07	1,91	,23**	,04	,06	,08
Faccio molto straordinario	0,91	1,92	,18*	,08	,02	,06
Dove lavoro si registra un forte sovraccollamento	1,51	2,01	,08	,06	-,10	-,02
Il rischio di essere aggredito fisicamente sul lavoro è alto	1,42	1,92	,08	,18*	,00	-,03
Il rapporto con i detenuti stranieri è particolarmente difficile	1,57	1,78	-,01	,04	-,08	,06
Ricevo richiami ingiusti da parte dei superiori	-0,17	1,91	,19*	,03	,12	,02

Nota. Il formato di risposta va da -3 (totalmente in disaccordo) a +3 (totalmente d'accordo). EE: Esaurimento emotivo; RP: Realizzazione personale; DE: Depersonalizzazione; GHQ: General Health Questionnaire \* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001. Il formato di risposta va da -3 = totalmente in disaccordo, a +3 = totalmente d'accordo.

**Tabella III. Grado di esposizione agli eventi critici di servizio**

	Mai	Una volta	Due o tre volte	Circa una volta al mese	Più volte al mese	Ogni settimana	Ogni giorno
Offese	35,3	12,0	17,9	6,5	10,3	5,4	12,5
Tentato suicidio	49,5	20,9	15,9	7,1	4,9	1,1	0,5
Minacce	46,4	15,3	16,9	5,5	4,9	5,5	5,5
Aggressione fisica	74,0	13,3	5,5	4,4	1,7	1,1	-
Autolesionismo	33,5	11,9	15,1	14,1	13,5	6,5	5,4
Suicidio	76,3	9,1	10,8	3,2	0,5	-	-

Nota. I numeri indicati rappresentano le percentuali di operatori esposti agli specifici eventi critici di servizio.

**Tabella IV. Correlazione (coefficiente di Tau di Kendall) tra frequenza di esposizione a eventi critici e Burnout e General Health Questionnaire**

	EE	RP	DE	GHQ
1. Offese da parte di un detenuto	,18***	,03	,08	,11
2. Tentato suicidio di un detenuto	,04	,03	,02	,10
3. Minacce da parte di un detenuto	,18***	,01	,16***	,13*
4. Aggressione fisica da parte di un detenuto	,10	,03	,06	,10
5. Gestiti di autolesionismo da parte di un detenuto	,14**	,01	,09	,13*
6. Suicidio di un detenuto	,05	,04	,04	,02

Nota. EE: Esaurimento emotivo; RP: Realizzazione personale; DE: Depersonalizzazione; GHQ: General Health Questionnaire. \* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001.

da parte di un detenuto è correlato positivamente a Esaurimento emotivo, Depersonalizzazione e GHQ. L'esposizione a gesti di autolesionismo correla con Esaurimento emotivo e GHQ. L'esaurimento emotivo correla anche con il ricevere offese da parte di un detenuto. Infine la Realizzazione personale non presenta alcuna correlazione significativa con gli eventi critici presi in considerazione nella ricerca.

## Discussione

Lo scopo del presente studio era quello di mettere in relazione fattori di stress organizzativi ed eventi critici di servizio con misure di benessere organizzativo tra operatori di Polizia Penitenziaria.

Dai risultati emerge che i fattori che possono causare maggiormente la sindrome di burnout negli operatori di Polizia Penitenziaria sono legati all'organizzazione carceraria. I fattori individuali, invece, come ad esempio il genere, l'età e l'anzianità di servizio non hanno presentato correlazioni significative con tale sindrome, confermando così le ricerche di Hurst e Hurst (14) e di Triplett e Mullings (15). Diversamente da quanto emerge da studi internazionali (3,10), la sindrome di burnout non è correlata positivamente con l'elevata percentuale di tempo passato a contatto diretto con i detenuti. Questo conferma, invece, la ricerca di Petitta, Rinaldi e Manno (16), in cui si nota che gli operatori che lavorano a stretto contatto con i reclusi e coloro che non si relazionano ad essi presentano statisticamente gli stessi livelli di burnout. È possibile, pertanto, che il livello di benessere organizzativo degli operatori di polizia penitenziaria dipenda quindi non dalla quantità di tempo passato con i detenuti ma da come e in quale contesto ci si relaziona con essi. Ne deriva che una parte della spiegazione tra rapporto con i detenuti e benessere organizzativo dipenda dai fattori di stress lavorativo e dalla frequenza di eventi critici di servizio.

In generale i risultati di questo studio hanno mostrato che fattori organizzativi ed esposizione a eventi critici di servizio possono avere relazioni di media o moderata entità con misure di benessere organizzativo.

Le condizioni o gli stressor organizzativi che hanno presentato un'elevata correlazione con il burnout sono stati diversi. Gli stressor maggiormente riportati come presenti all'interno dei quattro contesti presi in esame, come ad esempio, il sovraffollamento, il rapporto con i detenuti stranieri e la carenza di personale, non sono gli stessi che hanno presentato un'elevata correlazione con le tre sottoscale del burnout e il GHQ. Il sovraffollamento, quindi, in questi contesti non è legato a tale sindrome, a conferma di quanto è emerso nella ricerca di Grasso e Clementi (17). L'esaurimento emotivo è legato soprattutto alle conseguenze negative che il proprio lavoro può provocare nei rapporti sociali, alla pesantezza emotiva delle situazioni che si incontrano in carcere, allo scarso sostegno e ai richiami considerati ingiusti da parte dei superiori; rispetto a ciò una testimonianza può far comprendere come può essere difficile lavorare in un

istituto in cui esistono rapporti problematici tra superiori e sottoposti:

“Mi accorgevo sempre di più di essere un numero, uno tra tanti, per niente considerato dai miei superiori che parevano non riconoscere la divisa dell'agente, le esigenze del singolo, in un'opera di massificazione ingiusta e dolorosa. (...) Non ho mai perso il controllo neanche quando incontro superiori gerarchici rigidi e impietosi, che spesso infierivano sulle guardie, come sfogo emotivo” (18, p. 34).

Il lavoro straordinario è un altro fattore organizzativo correlato all'esaurimento emotivo; tuttavia, tale fattore di stress non è particolarmente diffuso: tra coloro che hanno partecipato a questa ricerca, infatti, solamente una minoranza dei rispondenti ha riportato di fermarsi spesso oltre l'orario.

La realizzazione personale, invece, è maggiormente legata alle eccessive richieste lavorative e all'elevato rischio di aggressione. Questi due risultati possono sembrare controintuitivi. In realtà la relazione positiva tra carico di lavoro e Realizzazione personale è stata riscontrata anche nello studio di Dignam, Barrera, West (19). Secondo i ricercatori questo risultato può essere spiegato tenendo conto delle differenze tra lavoro in ambienti in cui la cura e l'assistenza sono gli obiettivi primari e altri in cui lo è la custodia. Un operatore di polizia penitenziaria sarebbe centrato meno sull'assistenza rispetto a un infermiere, per cui potrebbe riuscire a gestire un numero maggiore di persone traendo soddisfazione per gli aspetti più quantitativi (numero di persone) piuttosto che qualitativi (qualità della relazione) del suo lavoro. A nostro avviso, un'altra spiegazione potrebbe avere una sua validità. Questo risultato potrebbe essere spiegato, infatti, dalla teoria del *flow* (20), sostenendo che l'esperienza ottimale si ha nel momento in cui c'è una convergenza fra richieste dell'ambiente e capacità personali, le aumentate richieste lavorative possono risultare stimolanti per gli operatori che si sentono in grado di gestirle favorendo così l'esperienza ottimale o *flow*. Con tutte le dovute cautele, la teoria del *flow* potrebbe spiegare anche la relazione fra rischio di aggressione e realizzazione personale. Va sottolineato come non vi sia relazione tra tutte le altre misure di benessere organizzativo, quali esaurimento emotivo, depersonalizzazione e GHQ, e il rischio di aggressione, un indicatore del livello di sicurezza. Tale variabile risulta, invece, tra i maggiori predittori di stress lavorativo nella meta-analisi di Dowden e Tellier (5).

Un altro risultato controintuitivo ottenuto riguarda la relazione tra Depersonalizzazione e la presenza di personale sufficiente per gli impegni richiesti. È possibile che il senso di sfiducia nei confronti del significato e del valore del proprio lavoro possa portare gli operatori a percepire che le difficoltà incontrate siano intrinseche al tipo di professione e non tanto ad aspetti contingenti quali la carenza di personale. Sono necessari, tuttavia, ulteriori studi i quali potranno confermare o meno tale relazione ed eventualmente tale interpretazione.

Questa ricerca ha messo in luce che il benessere 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. I punteggi di burnout sono collegati, inoltre, ad alcuni eventi critici che si possono verificare all'interno di un istituto penitenziario; l'Esaurimento emotivo può essere legato a offese, minacce e gesti di autolesionismo da parte dei detenuti, mentre la Depersonalizzazione è correlata solamente con le offese e le minacce. La Realizzazione personale, invece, non è correlata a nessuno di questi eventi. Il senso di realizzazione legato allo svolgimento della professione in carcere sembra non essere legato, quindi, alla gravità degli episodi che si incontrano ma quanto, probabilmente, a come si interpretano e su quali risorse si può contare. La gestione degli eventi critici di servizio come, ad esempio, affrontare un detenuto che offende o minaccia può essere vissuta da alcuni operatori con un senso di fallimento professionale mentre altri la interpretano come una sfida che dà significato al proprio lavoro. Il GHQ risulta essere associato ad episodi di minacce e di autolesionismo.

In generale, dallo studio sugli eventi critici di servizio emerge che le minacce si sono rivelate l'evento critico maggiormente legato al benessere organizzativo. È interessante notare che le minacce, ma non le aggressioni fisiche, sembrano avere il potenziale per minare il benessere degli operatori. È possibile che ciò sia dovuto al fatto che gli operatori sono addestrati maggiormente per fare fronte e gestire attacchi sul piano fisico, ma non quelli sul piano verbale. Va sottolineato, inoltre, che anche le offese, un altro esempio di aggressione verbale, risultano associate all'Esaurimento emotivo (ma non Depersonalizzazione e GHQ).

Un altro dato interessante concerne, da una parte, la relazione significativa fra l'Esaurimento emotivo e il GHQ e l'autolesionismo; dall'altra parte il tentato suicidio o il suicidio effettivo non risultano associati a nessuna delle misure di benessere organizzativo. È possibile ipotizzare che, essendo l'autolesionismo più frequente, coinvolga maggiormente il benessere dell'operatore per via dei suoi ripetuti interventi. Inoltre, è possibile ipotizzare che l'autolesionismo possa avere risvolti più importanti dal punto di vista emotivo in quanto è più immediato il coinvolgimento emotivo con il detenuto; nel caso del suicidio, essendo la persona deceduta, il livello di empatia potrebbe risultare più attenuato.

Nella ricerca effettuata si possono, tuttavia, riscontrare alcuni limiti. Lo strumento utilizzato, essendo caratterizzato da un percorso strutturato, può limitare la libertà di una persona, che magari potrebbe avere altri pensieri e opinioni da esprimere. Inoltre, il questionario richiede da parte del compilatore uno sforzo minore rispetto ad altri metodi in cui il soggetto è portato a esprimersi più liberamente; qui, infatti, alcuni operatori possono aver fornito risposte non veritiere, leggendo le domande in modo rapido e sbrigativo.

Un altro limite può essere dato dalla percentuale di questionari compilati rispetto a quelli consegnati ai diversi istituti (37.6%). In questo caso ci si può chiedere se

coloro che hanno partecipato alla ricerca sono gli operatori che sentono di più la problematica dello stress lavorativo o, viceversa, coloro che la sentono di meno. A nostro avviso, è possibile che abbiano risposto al questionario solo i più interessati al lavoro, i più motivati, coloro i quali hanno considerato questa ricerca un'opportunità per esprimere la propria opinione. Non si conoscono le motivazioni che hanno portato le persone a rispondere o, al contrario, a non partecipare alla ricerca.

Sarebbe importante poter svolgere ulteriori ricerche riguardanti tale fenomeno, magari utilizzando metodi differenti, come ad esempio le interviste, partendo proprio dai risultati qui ottenuti. Data la limitatezza del campione coinvolto, sarebbe interessante svolgere una ricerca estesa a più Regioni in modo da confrontare le varie realtà presenti nel nostro territorio, andando poi a indagare le possibili condizioni gestionali e organizzative dei penitenziari, che possono provocare un aumento o una diminuzione del benessere organizzativo. Questo anche per avere la possibilità di creare nuovi supporti e strategie di prevenzione, finalizzati ad aiutare tutti gli appartenenti al Corpo di Polizia Penitenziaria a svolgere il loro compito in modo efficiente e sicuro.

Riguardo proprio alle strategie di prevenzione, in media i partecipanti alla ricerca hanno espresso l'esigenza di poter contare su servizi di tipo psicologico. Vale la pena a questo proposito riportare la testimonianza seguente:

"Ritengo indispensabile che ci sia in ogni istituto uno sportello psicologico dove poter coraggiosamente raccontare le proprie ansie, i propri dubbi, le proprie paure. (...) Ci sono risvolti psicologici che non li puoi raccontare al Comandante di Reparto o al Direttore dell'Istituto, perché involontariamente si potrebbero attivare dei meccanismi che sarebbero capaci solo di peggiorare la situazione che, in un contesto normale, non verrebbero nemmeno presi in considerazione" (18, p. 175).

I risultati di questo studio hanno mostrato che i servizi psicologici possono essere attivati soprattutto nei casi in cui vi sia una determinata situazione organizzativa e nel caso in cui siano avvenuti specifici eventi critici di servizio. I risultati relativi ai fattori di stress connessi ai comportamenti dei superiori (in particolare per l'Esaurimento emotivo) mettono in luce il bisogno di corsi di formazione e di *coaching* destinati a chi si trova, all'interno dell'istituzione penitenziaria, ad avere ruoli di leadership. Un altro intervento che si può rivelare utile in caso di evento critico di servizio consiste nell'istituzione di un servizio di *peer support* (1). Non vanno dimenticati, infine, interventi volti a promuovere il senso di auto-efficacia, fattore che si è rivelato di grande importanza nel predire il burnout in operatori penitenziari italiani (16).

Questi interventi possono essere utili per contrastare una delle modalità più estreme tramite la quale si manifesta il disagio dell'operatore: il suicidio. Dai dati forniti dal Ministero della Giustizia ([www.ristretti.it](http://www.ristretti.it)), si nota che dal 1997 al 2007 si sono verificati 64 suicidi, con un tasso medio dell'1.3 su 10.000 persone; confrontando questo dato con il tasso di suicidi della popolazione italiana (0.6)

si nota che il primo è leggermente superiore. Per cercare di prevenire il disagio lavorativo e di promuovere il benessere organizzativo, il Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria emanò, nel 2008, la Circolare GDAP-0230431, finalizzata proprio all'attuazione di linee di intervento fra cui la verifica delle condizioni di disagio del personale e l'eventuale istituzione di centri di ascolto. Sulla base di tale circolare si auspica, pertanto, ancora prima dell'intervento vero e proprio, un'indagine conoscitiva su un campione rappresentativo di operatori tesa a individuare il livello di stress lavorativo e i relativi fattori di rischio e di protezione.

In conclusione, i risultati di questo studio hanno mostrato la presenza di relazioni significative fra benessere organizzativo e fattori di stress legati alle condizioni di lavoro ma anche agli eventi critici di servizio. L'entità di queste relazioni ha messo in luce che entrambe queste categorie di stressor meritino pari considerazione. I risultati ottenuti in questa ricerca possono considerarsi importanti perché hanno mostrato quali fattori possono essere considerati critici per il benessere organizzativo di chi lavora per mantenere l'ordine, la sicurezza e il controllo nelle carceri italiane, favorendo, al tempo stesso, la rieducazione delle persone qui reclusi.

## Bibliografia

- 1) Pietrantoni L, Prati G. Psicologia dell'emergenza. Bologna, Il Mulino, 2009.
- 2) Prati G, Pietrantoni L. Eventi critici di servizio e qualità della vita nel lavoro di soccorso. *G Ital Med Lav Ergon* 2009; 31(3 Suppl B): B5-B11.
- 3) Pietrantoni L, Prati G, Morelli A. Stress e salute nelle Forze dell'Ordine. *Nuove tendenze della Psicologia* 2003; 3: 20-41.
- 4) Schaufeli WB, Peeters MCW. Job stress and burnout among correctional officers: a literature review. *Int J Stress Manag* 2000; 7: 19-48.
- 5) Dowden C, Tellier C. Predicting work-related stress in correctional officers: A meta-analysis. *J Crim Justice* 2004; 32: 31-47.
- 6) Kommer MM. Werken met mensen: Een onderzoek naar de werksituatie en functioneren van penitentiaire inrichtingswerkers [Working with people: A study on the working environment and the functioning of COs] 1990. The Hague: Ministry of Justice.
- 7) Cheek FE, Miller M. The experience of stress for correction officers: A double-bind theory of correctional stress. *J Crim Justice* 1983; 11: 105-20.
- 8) Tewksbury R, Higgins GE. Prison staff and work stress: The Role of Organizational and Emotional Influences. *American Journal of Criminal Justice* 2006; 30: 247-66.
- 9) Poole ED, Regoli RM. Alienation in prison; An examination of the work relations of prison guards. *Criminology* 1981; 19: 251-70.
- 10) Moon B, Maxwell SR. The sources and consequences of correctional officers' stress: A South Korean example. *J Crim Justice* 2004; 32: 359-70.
- 11) Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. Job Burnout. *Annu Rev Psychol* 2001; 52: 397-422.
- 12) Piccinelli M, Bisoffi G, Bon MG, Cunico L, Tansella M. Validity and test-retest reliability of the Italian version of the 12-item GHQ in general practice: a comparison between three scoring methods. *Compr Psychiatry* 1993; 34: 198-205.
- 13) Borgogni L, Galati D, Petitta L. Centro Formazione A. Schweitzer, Questionario di Check-up Organizzativo: Manuale 2005, Firenze: Organizzazioni Speciali.
- 14) Hurst TE, Hurst MM. Gender differences in mediation of severe occupational stress among correctional officers. *American Journal of Criminal Justice* 1997; 22: 121-37.
- 15) Triplett R, Mullings JL. Work-related stress and coping among correctional officers: Implications from organizational literature. *J Crim Justice* 1996; 24: 291-308.
- 16) Petitta L, Rinaldi AC, Manno S. Job burnout ed efficacia personale negli operatori penitenziari. *Risorsa Uomo* 2009; 15: 166-82.
- 17) Grasso L, Clementi C. Il fenomeno del burn-out tra gli operatori di polizia penitenziaria, Rapporto di ricerca, Ministero della Giustizia. Alessandria 2006.
- 18) Ufficio Stampa e Relazioni Esterne del Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria. Quella volta che...La Polizia Penitenziaria si racconta. Roma: Laurus Robuffo, 2009.
- 19) Dignam JT, Barrera M, West SG. Occupational stress, social support, and burnout among correctional officers. *Am J Community Psychol* 1986; 14: 177-93.
- 20) Csikszentmihalyi M. Finding flow: the psychology of engagement with everyday life. New York: BasicBooks, 1997.

**Richiesta estratti:** Gabriele Prati, Facoltà di Scienze Politiche "Roberto Ruffilli" Via Giacomo Della Torre n. 1 - 47100 Forlì, Italy, Telefono: +3951 2091610; Fax: +39 051 2091489, E-mail: gabriele.prati@unibo.it