

INTRODUZIONE

Paolo Federighi, Francesca Torlone

Il rispetto dei diritti umani da parte degli operatori della giustizia penale costituisce il risultato della cultura e dell'etica professionale di ciascuno degli operatori. Esso è anche la conseguenza degli ordinamenti giuridici e dei sistemi giudiziari nazionali. E, infine, esso è il risultato dei processi di apprendimento cui gli operatori della giustizia penale sono sottoposti ed esposti nella loro vita quotidiana in generale, ed in quella lavorativa in particolare. Quest'ultimo aspetto costituisce l'oggetto del nostro studio.

La comprensione di questa definizione del campo non è immediata in quanto facciamo un uso del termine apprendimento che non è legato alla sua accezione scolastica, ma soprattutto perché le politiche – o meglio – le pratiche della formazione degli operatori della giustizia penale sono fortemente influenzate da una concezione idealista e fordista. Come nelle vecchie fabbriche di automobili, la crescita professionale è affidata allo sviluppo di carriera accompagnato da corsi tecnici, aventi per oggetto le competenze giuridiche. Crescere grazie all'esercizio di nuovi ruoli ed alla conoscenza di norme e procedure sono condizioni necessarie ma non sufficienti per perseguire il miglioramento continuo di un operatore degli ordinamenti giuridici e dei sistemi giudiziari nazionali.

Il limite di questo approccio risiede nel fatto che il mancato rispetto dei diritti umani o, se preferiamo, gli errori nella loro applicazione non dipendono solamente dalla mancata conoscenza di norme, interpretazioni e sentenze, ma anche – e noi ipotizziamo soprattutto – dalla gestione dei processi di crescita delle persone, degli operatori della giustizia penale nei loro luoghi di lavoro. In altri termini, il mancato rispetto dei diritti umani dipende dal modo in cui le organizzazioni di appartenenza curano, gestiscono la crescita continua di questi professionisti, una particolare tipologia di *knowledge workers*. In altri termini, il miglioramento della qualità degli operatori degli ordinamenti giuridici e dei sistemi giudiziari nazionali dipende dai modi in cui si cura la crescita del capitale sociale delle istituzioni pubbliche.

Gestire la crescita del capitale sociale significa prendersi cura del benessere individuale e organizzativo, dello sviluppo delle carriere,

delle performance, della loro partecipazione alla anticipazione ed alla gestione dei cambiamenti. E, per quello che ci riguarda, significa prendersi cura di questi quattro fattori di crescita degli operatori dalla prospettiva del rispetto dei diritti umani dei detenuti e dell'utenza con cui i professionisti del settore interagiscono nello svolgimento delle mansioni lavorative.

Il benessere individuale dipende dal modo in cui individui e organizzazioni gestiscono i processi di creazione di senso, ovvero di interpretazione e attribuzione di significati alle azioni che gli operatori della giustizia penale quotidianamente svolgono nel loro lavoro. Da questi processi dipende la loro conformazione culturale, ma anche il loro benessere. Sappiamo che il *meanings making* dipende dalle proprietà individuali e la coerenza tra etica individuale e significati etici attribuiti alle azioni svolte è fonte di benessere individuale. Il problema, dunque, è di assicurare forti azioni di *empowerment* in modo da accrescere la consapevolezza e di orientarla verso la coerenza con il diritto e non con preassunzioni individuali.

La valutazione della coerenza dei comportamenti professionali costituisce un forte motore della crescita individuale e organizzativa in quanto, se praticata, obbliga alla definizione degli obiettivi, alla loro misurazione e analisi, alla definizione di strategie, anche formative, di allineamento ai risultati attesi. La valutazione dei comportamenti individuali e organizzativi nel campo del rispetto dei diritti umani rappresenta una opportunità per la crescita personale e professionale. È prassi diffusa limitarla alla gestione e valutazione degli errori, dei costi o delle situazioni di crisi. Essa, invece, costituisce una potente leva per la crescita delle persone ed è più efficace quanto più si cala nella valutazione di indicatori significativi e nella valutazione approfondita delle performance individuali. Ovviamente alla valutazione devono far seguito piani formativi individuali e azioni di cambiamento organizzativo che supportino l'operatore nel conseguimento dei propri obiettivi di miglioramento.

La gestione dei percorsi di carriera – di mobilità sia orizzontale che verticale – costituisce un altro elemento importante della crescita individuale. L'importanza deriva dal fatto che tutte le professioni richiedono la capacità di operare in contesti specifici e questo si acquisisce principalmente sul lavoro. Una buona gestione dei percorsi di carriera, ad esempio ai fini della formazione di operatori competenti nel rispetto dei diritti dell'uomo, richiede una gestione illuminata del modo in cui si programmano le esperienze lavorative degli operatori. La scelta della prima esperienza, del primo *job*, poi del secondo e così via deve rispondere ad una logica di composizione di 'moduli' che, attraverso la loro successione, consentono all'operatore di conoscere l'insieme del processo di cui lui è parte, di comprendere il senso e gli effetti positivi e negativi dei comportamenti di ogni singola fase. Mentoring e coaching sono un utile strumento di accompagnamento.

La sfida più significativa per tutti gli operatori impegnati nel campo del rispetto dei diritti dell'uomo è costituita dal partecipare alla preparazione ed alla gestione del cambiamento. Questo, a nostro parere, è rilevante per diverse ragioni che attengono sia alla formazione di una mente aperta, che al miglioramento costante della propria professionalità attraverso la partecipazione a reti di apprendimento dinamico, ad attività di *peer learning* e di trasferimento di innovazione. Inoltre, i fenomeni migratori e culturali, oltre che le dinamiche sociali in generale, con cui si confronta la materia dei diritti dell'uomo, richiedono una particolare attenzione anche al campo della ricerca in materia.

In conclusione, per affrontare il compito della formazione degli operatori della giustizia penale, tenendo conto di quello che sappiamo sulla formazione nelle organizzazioni, riteniamo di poter dire che ogni intervento è di scarsa efficacia se non si svolge sulle quattro dimensioni indicate: cura del benessere individuale e organizzativo, sviluppo delle carriere, valutazione delle performance, partecipazione alla anticipazione ed alla gestione dei cambiamenti. Infine, la cura della crescita continua degli operatori della giustizia richiede metodi più efficaci, economici e pervasivi; la loro caratteristica principale deve essere costituita dallo stretto legame con il *work-based learning*. Questa, probabilmente, è l'unica soluzione ad avere efficacia sui processi individuali di costruzione del senso e sul benessere degli operatori della giustizia.