

Giulia Cecchini<sup>1</sup> e Cecilia Castellani<sup>2</sup>

*L'istituzione carceraria come organizzazione evolutiva.  
Persone, valori, governance*

ABSTRACT

Il punto di vista sociologico deve partecipare al dibattito interdisciplinare che ha interessato la disamina dei mutamenti organizzativi nelle organizzazioni penitenziarie, come istituzioni rappresentative del Terzo Settore. L'articolo intende prendere in analisi la dimensione strutturale e culturale dell'organizzazione detentiva, rilevando nel Dirigente Penitenziario un ruolo chiave in grado di coniugare le esigenze organizzative con quelle individuali in un'ottica di 'coopetition'.

PAROLE CHIAVE: Istituzione, Competenze, Terzo Settore, Persona, Leadership

The sociological point of view must participate in the interdisciplinary debate concerned with the examination of organizational changes in penitentiary organizations, considered as representative institutions of the Third Sector. The article aims to analyse both the structural and cultural dimensions of the prison organization, noting in the Penitentiary Manager a key role able to combine organizational and individual needs under the 'coopetition' point of view.

KEYWORDS: Institution, Competences, Third Sector, Person, Leadership

1. *Introduzione*

I profondi e repentini mutamenti che interessano le società moderne richiedono proposte di ricerca e chiavi di lettura plurime e innovative per implementare nuovi modelli di analisi socio-organizzativa.

Per proporre una chiave di studio e interpretazione delle dinamiche e dei processi organizzativi negli istituti penitenziari, il punto di vista sociologico deve partecipare al dibattito interdisciplinare che ha interessato la disamina dei progressivi mutamenti in queste organizzazioni, come istituzioni rappresentative del Terzo Settore.

---

<sup>1</sup> Università Roma Tre, Scienze della Formazione. E-mail: <giulia.cecchini@uniroma3.it>.

<sup>2</sup> University of Roma Tre. E-mail: <ceciliacastellani96@gmail.com>.

Allo scopo di osservare e riflettere sul tema, si propone un quadro teorico di riferimento che integri i principali riferimenti della letteratura sul carcere con alcuni contributi sociologici del settore, economico, organizzativo e del lavoro<sup>3</sup>.

Attraverso una sintetica analisi delle dimensioni strutturali e culturali dell'organizzazione, si intende comprendere alcuni caratteri del lento e solido processo di istituzionalizzazione che ha interessato le strutture detentive occidentali dall'ultima metà del secolo scorso.

Per analizzare le dimensioni tipicizzanti delle organizzazioni e i loro mutamenti, è utile recuperare alcune rilevanti classificazioni di organizzazione frutto del rigore scientifico di vari studiosi<sup>4</sup>. Queste fanno capo a criteri definiti e riconosciuti tra cui la tipologia di proprietà (pubblica o privata), il fine, la forma di adesione, la grandezza dell'apparato organizzativo, la funzione attuata all'interno della società, il 'materiale' con cui queste organizzazioni lavorano (prodotti materiali o persone) e le strategie di *decision-making* del vertice<sup>5</sup>. Tale operazione preclude il rischio di ricadere nell'assolutismo scientifico attraverso l'osservazione di fenomeni, processi e procedure ampliabili e replicabili ad altre organizzazioni di lavoro.

Negli anni '60, partendo dal concetto di *compliance*<sup>6</sup>, Etzioni<sup>7</sup> ha identificato tre tipologie di organizzazione: quelle 'religiose, culturali o volontarie'; le organizzazioni 'utilitaristiche o remunerative'; le organizzazioni 'coercitive' come le carceri e i manicomi.

Anche Blau e Scott<sup>8</sup>, partendo dal criterio *cui bono*, operano una classificazione interessante definendo quattro categorie di organizzazione, a volte sovrapponibili le une alle altre: le *mutual-benefit associations* (associazioni, sindacati, sette religiose, partiti); le *business concerns* (imprese); le *service organizations* (i servizi pubblici); e le *commonweal organizations*, nelle quali il beneficiario è il pubblico, la società intesa in senso lato. Quest'ultimo tipo di organizzazione non è orientata al raggiungimento degli interessi dei clienti; al contrario, ha a cuore l'interesse dell'intera società. Su questo principio, si possono annoverare le organizzazioni ministeriali, gli ambienti di ricerca accademici, i servizi militari e di polizia, i vigili del fuoco e le prigioni o strutture detentive. Come sostenuto dai due studiosi, le prigioni hanno lo scopo di proteggere il beneficiario, cioè la società, dall'"utente" – il reo<sup>9</sup>.

<sup>3</sup> A. CRONIN *et al.*, *The Analytic Integration of Qualitative Data Sources*, in P. ALASUTARI, L. BICKMAN, J. BRANNEN, *Handbook of Social Research Methods*, Sage, USA, 2008, pp. 572-584; D.F. POLIT, C.T. BECK, *Nursing Research: Principles and Methods*, Lippincott Williams e Wilkins, Philadelphia, 2004.

<sup>4</sup> J.D. THOMPSON, A. TUDEN, *Strategies, Structures and Processes of Organizational Decision*, in J.D. THOMPSON *et al.*, *Comparative Studies in Administration*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1959, pp. 195-216; T. BOTTOMORE *et al.*, "a cura di", *Dizionario delle Scienze Sociali*, Il Saggiatore, Milano, 1997, pp. 500-501.

<sup>5</sup> P.M. BLAU, W.R. SCOTT, *Formal Organizations: A Comparative Approach*, Chandler Publishing Company, San Francisco, 1962.

<sup>6</sup> Per *compliance* si intende la disposizione all'obbedienza al vertice da parte dei dipendenti.

<sup>7</sup> A. ETZIONI, *Complex Organizations. A Sociological Reader*, The Free Press, NY, 1961, p. 69.

<sup>8</sup> BLAU, SCOTT, *Formal Organizations: A Comparative Approach*, "cit.", pp. 42-44.

<sup>9</sup> *Ibid.*

La classificazione operata da Coccozza in base al concetto di *governance* si incentra sul livello della razionalità di governo e sulle relazioni derivanti dalle interazioni tra i soggetti interni all'organizzazione e il mondo esterno. Da qui l'autore distingue otto tipologie di organizzazione: quelle con 'finalità economiche', quelle 'di pubblica utilità e servizi sociali', le 'pubbliche amministrazioni, i sindacati, i partiti politici', quelle 'a difesa degli interessi ambientali e sociali', quelle 'religiose' e, le 'istituzioni totali'<sup>10</sup>.

Questi autori hanno contribuito allo studio delle organizzazioni coercitive e allo sviluppo della letteratura sul tema e ad acquisire conoscenze e spunti di riflessione circa la realtà complessa nella quale l'istituzione carceraria si è istituzionalizzata<sup>11</sup>.

Nell'impianto teorico di riferimento alcuni contributi classici offrono un'analisi approfondita circa la costituzione di comportamenti razionali e delle istituzioni burocratiche.

I sociologi contemporanei – tra i quali Vianello, Eramo, Chandler e colleghi – ravvisano nel carcere un tipo di organizzazione 'istituzionalizzante' ovvero che agisce sui soggetti al fine di comprenderli nel proprio sistema standardizzato, lasciando un limitato spazio all'individualità tramite «un'azione di smusamento o programmazione»<sup>12</sup>.

Goffman apre questo quadro declinando cinque categorie di organizzazione, tra le quali rientrano 'le istituzioni che proteggono la società da individui intenzionalmente pericolosi'. L'autore sottolinea come le carceri presentino un livello di organizzazione peculiare rispetto ad altre tipologie di organizzazione essendo «[...] un ibrido sociale, in parte comunità residenziale, in parte organizzazione formale [...] luoghi in cui si forzano alcune persone a diventare diverse: si tratta di un esperimento naturale su ciò che può essere fatto del sé»<sup>13</sup>.

In linea con la natura 'ibrida' espressa da Goffman, le carceri possono assumere la forma di 'microsocietà'<sup>14</sup> poiché costituite da «un insieme di individui [...] uniti da rapporti di varia natura e in cui si instaurano forme di cooperazione, collaborazione, divisione dei compiti, che assicurano la sopravvivenza e la riproduzione dell'insieme stesso e dei suoi membri»<sup>15</sup>

La dimensione sociale definita in letteratura, nella quale «si svolge con re-

<sup>10</sup> A. COCOZZA, *Organizzazioni. Culture, Modelli e Governance*, Franco Angeli, Milano, 2014, pp. 25-28.

<sup>11</sup> Per un'analisi del processo di Istituzionalizzazione, si rinvia a: r.d. 255/1861 e seguenti, r.d. 260/1891, r.d. 150/1907, r.d. 787/1931, l. 1405/1941, l. 354/1975 (in part. artt. 59-91), l. 395/1990, d.P.R. 230/2000, l. 94/2013, l. 103/2017 (c.d. 'Riforma Orlando'), D.L. 11/2018.

<sup>12</sup> F. VIANELLO, *Sociologia del Carcere. Un'Introduzione*, Carocci, Roma, 2019, p. 56.

<sup>13</sup> E. GOFFMAN, *Asylums. Le Istituzioni Totali: i Meccanismi dell'Esclusione e della Violenza*, Einaudi, Torino, 2010, p. 42.

<sup>14</sup> G.M. SYKES, *The Society of Captives. A Study of a Maximum-Security Prison*, Princeton University Press, USA, 1974, p. XII.

<sup>15</sup> Società. (n.d.) In Treccani <<https://www.treccani.it/vocabolario/societa/>> (15/09/2022).

golarità una certa attività»<sup>16</sup>, le definisce come 'organizzazioni sociali' al pari della scuola, della famiglia, o della chiesa<sup>17</sup>. Questo 'costrutto sociale', che nel corso dei secoli ha subito consistenti modifiche in termini di rappresentatività sociale del ruolo, è preposto al raggiungimento di quattro scopi: retribuzione, incapacitazione, detenzione, riabilitazione/rieducazione<sup>18</sup>.

Il riconoscimento del carcere come organizzazione coinvolta nelle comunità in cui è inserita, permeabile all'esterno, fluida<sup>19</sup>, proattiva e osmotica<sup>20</sup>, rappresenta una chiave di volta per la considerazione del ruolo della persona nel contesto di riferimento.

Le nuove esigenze nate dai cambiamenti della postmodernità<sup>21</sup> impongono alle organizzazioni la presa in carico di un alto livello di complessità. In questa prospettiva ad ampio raggio di analisi, il processo di istituzionalizzazione travalica l'aspetto normativo ed è sempre più espressione di un'esigenza culturale.

Nell'era contemporanea è possibile comprendere come l'istituzione organizzativa possa essere intesa non soltanto come 'riserva di senso' e forza d'integrazione sociale, ma soprattutto come forma culturale e organizzativa consolidata entro cui riconoscere e difendere i valori essenziali che la caratterizzano.

## 2. L'istituzione detentiva: tra criticità e nuovi scenari di analisi

L'etimologia del termine 'istituzione' deriva dal latino *institutionis* e indica un modo per stabilire una determinata consuetudine. Più specificatamente, un tipo di organizzazione formalmente determinata, un ente (pubblico o privato) che viene organizzato su base valoriale, un modello di azione influenzato dalla morale, dalla politica, dalla religione o dalle tradizioni socioculturali<sup>22</sup>.

Le scienze sociali utilizzano il termine 'istituzione' per indicare tutti quei modelli di comportamento che sono regolati da elementi normativi vincolanti<sup>23</sup>. Si tratta di un organo sociale legittimato da un interesse comune, de-

---

<sup>16</sup> GOFFMAN, *Asylums. Le Istituzioni Totali: i Meccanismi dell'Esclusione e della Violenza*, cit., p. 33.

<sup>17</sup> M.M. FEELEY, *Court Reform on Trial: Why Simple Solutions Fail*, Basic Books, NY, 1983; L. BENADUSI, A. CENSI, A. FABRETTI, *Educazione e Socializzazione. Lineamenti di Sociologia dell'Educazione*, Franco Angeli, Milano, 2004, pp.152-157

<sup>18</sup> VIANELLO, *Sociologia del Carcere. Un'Introduzione*, cit., pp. 33-40; F. DENTINI, *Detenzione, Comunicazione Morale e Percezione della pena*, Alma Mater Studiorum, Bologna, 2006; G. NEPPI MODONA, *Carcere e Società Civile. Una Prospettiva Storica*. *Dirittopenitenziarioecostituzione.it* <[https://www.dirittopenitenziarioecostituzione.it/images/pdf/saggi/Neppi\\_modona\\_carcere\\_societ%C3%A0\\_civile.pdf](https://www.dirittopenitenziarioecostituzione.it/images/pdf/saggi/Neppi_modona_carcere_societ%C3%A0_civile.pdf)> (15/09/2022).

<sup>19</sup> DENTINI, *Ivi.*, pp. 48-57; O. CHANDER *et al.*, *Un Mondo Parallelo, Oltre le Mura del Carcere*, antoniocasella.eu <[http://www.antoniocasella.eu/nume/Chander\\_2018.pdf](http://www.antoniocasella.eu/nume/Chander_2018.pdf)> (15/09/2022)

<sup>20</sup> L. BERTALANFFY, *Teoria Generale dei Sistemi*, Istituto Librario Internazionale, Milano, 1971.

<sup>21</sup> Z. BAUMAN, *Modernità Liquida*, Laterza, Bari, 2002, pp. 160-170.

<sup>22</sup> L. GALLINO, *Dizionario di Sociologia*, TEA, Milano, 1993, pp. 17-20.

<sup>23</sup> A. CAVALLI, M. DOUGLAS, *Istituzioni. Enciclopedia delle Scienze Sociali*, Treccani.it

putato a svolgere funzioni di interesse pubblico. Tra le rappresentazioni più evidenti e costanti nel corso dell'evoluzione sociale vi sono le istituzioni scolastiche, militari, sanitarie nonché le istituzioni preposte all'amministrazione della giustizia quali le istituzioni giudiziarie<sup>24</sup>. È utile sottolineare come le organizzazioni, seguendo schemi e logiche valoriali, tentino di coniugare esigenze interne ed esterne, generando un meccanismo di conformazione tra le parti<sup>25</sup>.

Come evidenziato dalla teoria neoistituzionalista, alcuni 'miti' istituzionali fungono da indicatori delle azioni formali nelle organizzazioni; il contesto istituzionale, in altre parole, legittima e permette la sopravvivenza delle organizzazioni<sup>26</sup>.

La loro sopravvivenza è subordinata alla legittimazione da parte dell'opinione pubblica; in questo senso «le organizzazioni conformandosi agli ambienti istituzionali in cui operano (isomorfismo) sopravvivono perché legittimate dal contesto istituzionale [...] in questo modo l'organizzazione diventa istituzionalizzata»<sup>27</sup>.

Essere istituzione significa, quindi, essere al servizio della società: in questo senso le organizzazioni detentive, le carceri, poiché legittimate dalla comunità ed esercitando funzioni utili alla collettività, da organizzazioni divengono istituzioni che adottano i principi della 'risocializzazione' e della 'rieducazione' come «fonte di garanzia e di tutela delle libertà individuali»<sup>28</sup>.

È possibile, perciò, dedurre che il sistema penitenziario italiano, tramite norme, leggi e regole ben stabilite è al servizio della comunità allo scopo di favorire il reinserimento di soggetti aderenti alle norme sociali.

Le logiche sociali dell'istituzione carcere, nonché i principi fondativi della detenzione, si possono inserire in due grandi filoni di pensiero: le 'teorie assolute' o retributive, derivanti dalla scuola classica del diritto, e le 'teorie relative' o preventive, risalenti alla scuola positivista del diritto penale<sup>29</sup>. Fermo restando l'inammissibilità di pratiche barbare come la tortura, la pena di morte o una qualsiasi forma di violazione dei diritti dell'essere umano – elementi ben affermati nella Costituzione italiana – la legittimazione dell'esistenza del carcere può essere quindi ricollegata a questi due filoni di analisi. Da una parte, con le teorie preventive, l'esistenza del carcere è legittimata dalla concezione che

---

<[https://www.treccani.it/enciclopedia/istituzioni\\_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/istituzioni_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/)> (15/09/2022)

<sup>24</sup> *Ivi*.

<sup>25</sup> C. GALDIERO *et al.*, *Modelli Organizzativi Ibridi per la Pubblica Amministrazione*, FrancoAngeli, Milano, 2021, pp. 10-20.

<sup>26</sup> J. MEYER, B. ROWAN, *Institutional Organizations: formal structures as myth and ceremony*, in «American Journal of Sociology», 83(2), 1977, pp. 340-363.

<sup>27</sup> GALDIERO *et al.*, *Modelli Organizzativi Ibridi per la Pubblica Amministrazione*, cit., p. 14.

<sup>28</sup> N. NOTA, *Dal corpo al non corpo in una istituzione totale: il carcere. Teorie sociologiche sul carcere*, in «Rivista di Scienze Sociali», 1, 2011, p. 37.

<sup>29</sup> VIANELLO, *Sociologia del Carcere. Un'Introduzione*, cit., pp. 33-40; DENTINI, *Detenzione, Comunicazione Morale e Percezione della Pena*, cit., pp. 40-47.

questo sia l'unica forma di pena in grado di rispondere adeguatamente ad un determinato atto antisociale; in questo senso la rieducazione è un 'fine' legittimo utilizzato dallo stato democratico in risposta a un'esigenza soggettiva. Dall'altro lato, secondo una teorizzazione retributiva, essendo il carcere una struttura ineludibile all'interno della società, la rieducazione altro non è che un elemento che ne legittima l'esistenza; al contrario di quanto affermato sopra, quindi, la rieducazione è il *mezzo* con cui si punisce il comportamento deviante<sup>30</sup>.

### 3. *La doppia natura organizzativa*

Tutto ciò che è costituito da un insieme di risorse umane che interagiscono tra di loro secondo obiettivi prescritti, sulla base di una divisione di ruoli e di compiti per il raggiungimento di risultati predefiniti, è 'Organizzazione'<sup>31</sup>. Ciò implica che le organizzazioni 'funzionano' sulla base di due tipologie di variabili: le 'variabili tangibili' e le 'variabili intangibili'. Con la prima tipologia si fa riferimento a strutture formalmente declinate, sistemi di procedure adeguati alla performance e strategie gestionali proattive<sup>32</sup>; la seconda tipologia concerne, invece, le dimensioni immateriali caratterizzate da aspetti informali, culturali e valoriali<sup>33</sup> regolanti l'*habitus* di coloro che vivono nell'organizzazione<sup>34</sup>.

Anche le organizzazioni carcerarie presentano elementi, o variabili, di doppia natura. Se, da una parte, si possono riscontrare variabili strutturali e definite (quali lo scopo, gli obiettivi, la quantità e il tipo di risorse a disposizione, la prassi operativa), dall'altra se ne possono individuare tipologie, 'nascoste' o intangibili, corrispondenti non solo al sistema di relazioni agito ma anche alle assunzioni tacite o alla tipologia di cultura presenti nell'organizzazione. In base al presupposto che ogni organizzazione funzioni in virtù dell'interdipendenza di variabili 'hard' e 'soft'<sup>35</sup>, si ravvisa l'esigenza di proseguire la presente analisi analizzandone entrambe le dimensioni.

---

<sup>30</sup> NOTA, *Dal corpo al non corpo in una istituzione totale: il carcere. Teorie sociologiche sul carcere*, cit., p. 38.

<sup>31</sup> COCOZZA, *Organizzazioni. Culture, Modelli e Governance*, cit., pp. 17-18.

<sup>32</sup> R.T. PASCALE, A.G. ATHOS, *The Art of Japanese Management. Application for American Executives*, Cambridge University Press, UK, 1981.

<sup>33</sup> COCOZZA, *Organizzazioni. Culture, Modelli e Governance*, cit., pp. 17-20; E.H. SCHEIN, *Cultura d'Azienda e Leadership. Una Prospettiva Dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990, p. 35; K.E. WEICK, *Senso e Significato nell'Organizzazione. Alla Ricerca delle Ambiguità e delle Contraddizioni nei Processi Organizzativi*, Raffaello Cortina, Milano, 1997, pp. 10-20.

<sup>34</sup> P. BOURDIEU, J.C. PASSERON, *La Riproduzione. Elementi Per una Teoria del Sistema Scolastico*, Guarraldi Editore, Rimini, 1972, pp. 76-79.

<sup>35</sup> PASCALE, ATHOS, *The Art of Japanese Management. Application for American Executives*, cit., pp. 120-128.

#### 4. Le variabili tangibili e l'analisi strutturale dell'organizzazione detentiva

Per analizzare le variabili tangibili dell'organizzazione carceraria, come elementi moderati da norme e regole prestabilite, si propone il riferimento al quadro di analisi della teoria contingentista. Tra i più autorevoli esponenti di tale teoria, Mintzberg individua due elementi fondamentali per l'analisi strutturale delle organizzazioni, ai fini di una loro coerente progettazione: il primo fa riferimento ai principali 'meccanismi di coordinamento'<sup>36</sup>; il secondo elemento riguarda la 'parte componente' che prevale nell'organizzazione<sup>37</sup>. Dalla combinazione di questi elementi, l'autore declina cinque 'configurazioni organizzative', ognuna contingente a un determinato contesto di prodotto e di processo che tende a richiedere l'adozione prevalente di uno dei cinque meccanismi di coordinamento da parte di una determinata funzione che concorre a comporre e caratterizzare l'organigramma<sup>38</sup>.

Per svolgere un'efficace analisi strutturale che mira a indagare la configurazione *hard* delle organizzazioni occorre individuare alcuni elementi strategici<sup>39</sup>.

Tra gli organi più importanti dell'organizzazione carceraria italiana si può riscontrare una struttura verticistica, piramidale a partire dal Ministero della Giustizia, il quale coordina quattro Dipartimenti.

La parte componente prevalente può dirsi formata sia dalla 'tecnostuttura', cioè l'insieme delle risorse che progettano e controllano il processo lavorativo, sia dalle risorse che svolgono un'attività esecutiva legata alla realizzazione di servizi distintivi dell'organizzazione, e che Mintzberg definisce 'nucleo operativo'.

Per individuare i meccanismi di coordinamento è utile riferirsi a due macroaree, una relativa al sistema penitenziario in sé, l'altra alla gestione intramuraria. In relazione alla prima è evidente un'azione coordinata di natura piramidale (top-down), nel cui ambito i Provveditorati dialogano e promuovono accordi con enti locali, organizzazioni private e di volontariato, con il servizio sanitario nazionale, ed è di loro competenza la gestione del personale, degli istituti, nonché dei detenuti e degli internati<sup>40</sup>. Il meccanismo di coordinamento intramurario si caratterizza invece per una struttura reticolare, ovvero una forma di coordinamento 'deverticalizzata', laddove tradizione, cooperazione e solidarietà creano unità organizzative semiautonome che mirano al co-

<sup>36</sup> I meccanismi di coordinamento si suddividono in: supervisione diretta, standardizzazione di processi, standardizzazione di output, standardizzazione di input e reciproco adattamento.

<sup>37</sup> Le parti componenti sono: vertice strategico, linea intermedia, nucleo operativo, tecnostuttura e staff di supporto.

<sup>38</sup> H. MINTZBERG, *La Progettazione dell'Organizzazione Aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985, pp. 400-430; F. DAFANO, *Individuo e Organizzazione. Suggestioni e Chiavi d'Interpretazione*, Aracne Editrice, Roma, 2014; COCOZZA, *Organizzazioni. Culture, Modelli e Governance*, cit., pp. 124-125.

<sup>39</sup> COCOZZA, *Organizzazioni. Culture, Modelli e Governance*, cit., pp. 126-127.

<sup>40</sup> Ministero Della Giustizia, *Provveditorati Regionali*, 2022 <[https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg\\_12\\_3\\_9.page](https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_12_3_9.page)> (15/09/2022)

mune obiettivo della qualità. La struttura a rete, dunque, è in grado di gestire la complessità tramite un sistema integrato orizzontalmente<sup>41</sup> attraversando i confini di una singola organizzazione in virtù dell'azione convergente di più attori organizzativi distinti e che danno luogo ad un attore collettivo nuovo che opera con strutture regolative esplicite e/o latenti<sup>42</sup>.

Il Dirigente Penitenziario agisce il suo ruolo di vertice attraverso una distribuzione omogenea delle funzioni operative e favorendo cooperazione e solidarietà tra le cinque aree direttive che operano all'interno di ogni istituto<sup>43</sup>: l'area direttiva sanitaria – in cui opera personale sanitario interno alla struttura; l'area pedagogica – con educatori e assistenti sociali; l'area direttiva responsabile della sicurezza – composta dalla Polizia Penitenziaria; l'area amministrativa contabile e quella di segreteria – che dal 2021 è gestita direttamente dal Ministero della Giustizia. Le figure professionali delle prime tre aree, si coordinano e collaborano formando la c.d. équipe di osservazione ma, allo stesso tempo, possono avvalersi di altri esperti che interagiscono con il detenuto – insegnanti, volontari, psichiatri, psicologi e criminologi – e, insieme, cooperano al trattamento rieducativo formando il Gruppo di Osservazione e Trattamento<sup>44</sup>.

Formalmente, le strutture detentive per gli adulti vengono distinte in numerose tipologie: Casa Circondariale; Casa di Reclusione; Istituti penali per i minorenni; Istituto per l'esecuzione delle misure di sicurezza detentive – a sua volta rappresentato da: le Case di Lavoro, le Colonie Agricole e le REMS (sostitutive delle Case di Cura e Custodia e degli OPG); Istituti a custodia attenuata per detenute madri (ICAM); Istituti a custodia attenuata per il trattamento dei tossicodipendenti (ICATT). In tale differenziazione occorre specificare la tipologia di regime in cui il professionista può trovarsi ad esercitare: quello destinato a tossicodipendenti non pericolosi laddove le esigenze del trattamento prevalgono su quelle della sicurezza, il c.d. regime di III livello o di custodia attenuata; il regime di II livello di media sicurezza destinato alla maggioranza della popolazione detenuta; il circuito di alta sicurezza, ossia di I livello (distinto ulteriormente in A.S. 1, A.S. 2 e A.S. 3), nel quale vi è stretta sorveglianza e rigorosa separazione<sup>45</sup>. A queste tipologie, possono essere aggiunte delle realtà meno formali, come ad esempio il circuito per i collaboratori di giustizia o i protetti, ma anche coloro che sono sottoposti all'art. 14bis del C.p.<sup>46</sup>.

---

<sup>41</sup> COCOZZA, *Organizzazioni. Culture, Modelli e Governance*, cit., pp. 56-60; DAFANO, *Individuo e Organizzazione. Suggerimenti e Chiavi d'Interpretazione*, cit., pp. 72-78.

<sup>42</sup> F. BUTERA, *Il Castello e la Rete*, Franco Angeli, Milano, 1990, pp. 95-98.

<sup>43</sup> Ministero Della Giustizia, *Personale – Figure Professionali della Giustizia*, 2021 <[https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg\\_2\\_9\\_9.page](https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_9_9.page)> (15/09/2022)

<sup>44</sup> G. ERAMO, *I Segni Sub Culturali e Linguistici della Detenzione. Il Carcere Come Non Luogo Sociale*, Aemme Publishing, Roma, 2014.

<sup>45</sup> S. SANTORSO, *Un carcere fatto a circuiti: tra definizione formale e pratiche*, in ASSOCIAZIONE ANTIGONE, XIV Rapporto sulle Condizioni di Detenzione, <https://www.antigone.it/quatordicesimo-rapporto-sulle-condizioni-di-detenzione/> (15/09/2022).

Per completare gli elementi utili all'analisi strutturale, sono da annoverare le norme che formalmente regolano il comportamento degli attori coinvolti, sia per quanto riguarda i detenuti che i professionisti. A proposito di questi ultimi, è possibile analizzare i Codici di comportamento dei dipendenti del Ministero della Giustizia (in particolare il d.P.R. 15 febbraio 1999, n. 82 per il personale del Corpo di polizia penitenziaria, la L. 27 luglio 2005, n. 154 per il personale dirigenziale penitenziario) o anche il documento relativo al Codice Etico Professionale per l'Operatore Penitenziario.

In questo quadro gli istituti penitenziari sono configurabili come una burocrazia meccanica in quanto operano grazie alla standardizzazione dei processi e un ruolo fondamentale è ricoperto dalla tecnostuttura. Inoltre, apparati di dimensioni così grandi – con un numero di lavoratori superiore alle 500 unità – devono inderogabilmente fare affidamento a quelle regole di condotta formali, scritte e prescrittive che ne regolano il funzionamento.

Tuttavia, osservando alcuni elementi che ben evidenziano quanto tutte le parti componenti concorrono al funzionamento dell'organizzazione, è plausibile avanzare l'ipotesi che l'organizzazione detentiva rientri tra le configurazioni organizzative di tipo Burocratico Professionale, con delle tendenze di coordinamento meccanicistico nell'area propriamente penitenziaria, mentre con riferimento all'area intramuraria emerge una forte attenzione al ruolo degli stakeholders del Terzo Settore.

### 5. *Le variabili intangibili e l'analisi culturale dell'organizzazione detentiva*

Per comprendere la loro natura e la causa che costituisce il successo o l'insuccesso di una determinata strategia nelle organizzazioni (tra cui quelle che forniscono servizi di pubblica utilità) è imprescindibile la conoscenza delle culture che popolano l'organizzazione<sup>47</sup>. Inoltre, per svolgere un'efficace analisi culturale delle organizzazioni carcerarie, indagando la loro configurazione *soft*<sup>48</sup>, occorre individuare alcuni elementi strategici<sup>49</sup>.

Dalle norme fin qui analizzate e che indirizzano i comportamenti dei soggetti, derivano i valori, cioè l'insieme di idee condivise dalla collettività e che specificano l'apprezzabilità o la giustezza dei modi di agire<sup>50</sup>. Nelle organizzazioni, e dunque anche nei contesti detentivi quali servizi di pubblica utilità, il grado di adesione a questi *shared values* rappresenta un primo spazio di analisi delle variabili intangibili. A queste fanno capo i concetti di cultura e subcultura

<sup>46</sup> *Ivi*.

<sup>47</sup> COCOZZA, *Organizzazioni. Culture, Modelli e Governance*, cit., pp. 124-125.

<sup>48</sup> PASCALE, ATHOS, *The Art of Japanese Management. Application for American Executives*, cit., pp. 111-113.

<sup>49</sup> *Ivi*, p. 126.

<sup>50</sup> A. BAGNASCO, M. BARBAGLI, A. CAVALLI, *Corso di Sociologia*, Il Mulino, Bologna, 2008, pp. 87-95.

carceraria come variabili determinanti che concorrono alla nascita e al mantenimento dei comportamenti cooperativi all'interno delle organizzazioni carcerarie, nonché i processi di socializzazione organizzativa e gli artefatti.

L'organizzazione carceraria è stata definita come una società a sé stante<sup>51</sup>, all'interno della quale si individua una cultura dominante e le relative sottoculture.<sup>52</sup> Con la prima, si fa riferimento ad usi e costumi influenzati dall'ambiente e dal contesto storico, mentre con le seconde si intende la generazione e l'adozione di stili di vita diversi rispetto alla cultura dominante poiché sue espressioni critiche. Tale schema dà ragione a che si costituiscano i cosiddetti 'gruppi chiusi' all'interno dell'ambiente penitenziario, generatori di sub-azioni distinte dai colleghi che operano presso medesime strutture, si ravvisano dissimili nel compito, nel ruolo o nel clima sub-organizzativo.

Emerge l'esigenza di apprendere i valori delle relative subculture con lo scopo di creare uniformità rispetto ad essi<sup>53</sup>. L'identificazione della persona con il gruppo, con la sottocultura, avviene grazie al processo di apprendimento, in particolare quello emulativo. È tramite il procedimento di socializzazione continua che il soggetto si adatta all'ambiente circostante effettuando una rimodulazione del proprio comportamento<sup>54</sup>.

L'adattamento costante all'istituzione totale mina l'autonomia dell'agire individuale, privando le persone della propria individualità, delle proprie abitudini e modalità di condurre la vita; i soggetti si ritrovano costretti «a partecipare a dinamiche già consolidate relative alla definizione della propria appartenenza ad uno dei due gruppi contrapposti [gli internati o gli operatori]»<sup>55</sup>.

Di fatto, si va incontro ad un processo di adattamento che colpisce tanto i reclusi quanto coloro che concorrono al mantenimento e al funzionamento effettivo dell'istituzione<sup>56</sup>. Numerosi autori si sono interrogati sul processo di istituzionalizzazione caratteristico dell'organizzazione carceraria, analizzandone gli effetti su tutti i soggetti coinvolti. Chander e colleghi sottolineano come la realtà carceraria crei i presupposti per la costituzione di fenomeni caratterizzanti l'interazione tra il gruppo dei detenuti e quello dei sorveglianti: la sfiducia reciproca, la creazione di un'immagine negativa del detenuto e un costante promemoria circa la condizione sottomessa del recluso<sup>57</sup>.

Per quanto riguarda chi è deputato alla sorveglianza è utile ricordare come egli sia costretto, quotidianamente, a essere testimone di sofferenze e deprivazioni; l'individuo è costretto a fronteggiare e 'scovare' dei modelli di adatta-

<sup>51</sup> VIANELLO, *Sociologia del Carcere. Un'Introduzione*, cit., p. 53.

<sup>52</sup> SYKES, *The Society of Captives. A Study of a Maximum-Security Prison*, cit., pp. 30-40.; GOFFMAN, *Asylums. Le Istituzioni Totali: i Meccanismi dell'Esclusione della Violenza*, cit., pp. 33-42

<sup>53</sup> ERAMO, *I Segni Sub Culturali e Linguistici della Detenzione. Il Carcere Come Non Luogo Sociale*, cit., p. 115.

<sup>54</sup> L. FISCHER, *Lineamenti di Sociologia della Scuola*, Il Mulino, Bologna, 2007, pp. 56-60.

<sup>55</sup> VIANELLO, *Sociologia del Carcere. Un'Introduzione*, cit., p. 63.

<sup>56</sup> G MOSCONI, *Tempo sociale e tempo del carcere*, in «Sociologia del Diritto», 2, 1996, pp. 89-105.

<sup>57</sup> CHANDER et al., *Un Mondo Parallelo, Oltre le Mura del Carcere*, cit., pp. 38-40.

mento che gli permettano di sopravvivere all'impegnativa e stressante realtà carceraria. Il singolo tenderà a fare gruppo rifiutando ogni forma di identificazione con il detenuto, evitando la collaborazione con i prigionieri e sostenendo i comportamenti dei propri colleghi<sup>58</sup>. Analizzando le «analogie tra le norme che gli agenti rispettano ogni giorno e le norme della subcultura penitenziaria rispettate dai detenuti»<sup>59</sup>, queste permangono anche una volta usciti dalla struttura, formando esperienze e modi di agire che permettono l'identificazione del proprio sé con un determinato gruppo sociale<sup>60</sup>.

Per restare fedeli al modello di riferimento<sup>61</sup>, occorre analizzare gli aspetti *intangibili* del carcere e la loro incidenza sulla natura dei comportamenti cooperativi, i quali determinano dinamiche e processi organizzativi.

Nella sua elaborazione del concetto di 'organizzazione complessa', Barnard<sup>62</sup> avanza l'importanza che l'incentivo e il contributo hanno nelle organizzazioni, quali principi elementari che garantiscono il funzionamento dell'organizzazione. Gli incentivi utilizzati dalle amministrazioni penitenziarie potrebbero risultare carenti in quanto scopi e obiettivi non vengono introiettati dai soggetti coinvolti, tanto che né il detenuto né il dipendente si riconoscono a pieno nella *vision* dell'organizzazione<sup>63</sup>.

In questo scenario il Dirigente Penitenziario assume un ruolo fondamentale nella creazione del clima cooperativo. Nell'opera *Funzioni del Dirigente* (1938) Barnard introduce la figura di comando come ruolo imprescindibile nel meccanismo di cooperazione: il manager deve essere in grado di garantire efficienza nel sistema comunicativo, in quello delle risorse utili all'organizzazione e nello stabilire precisi fini organizzativi. La coincidenza tra moventi personali e fini dell'organizzazione non può e non dovrebbe più dipendere dall'esclusiva spinta motivazionale del nucleo operativo, ma, in un sistema cooperativo integrato, ricercare l'azione del Dirigente nella sua 'area di disponibilità'<sup>64</sup>.

Con lo scopo di ottenere un'organizzazione che ottempera al proprio compito costituzionalmente definito erogando un servizio di pubblica utilità, è necessario che le sottoculture condividano determinati valori, tra cui dovrebbero rientrare le forme di Rispetto, Reciprocità, Apertura al dialogo, Responsabilità e Comunità.

Ancora, sono le dinamiche relazionali determinate dal ruolo organizzativo,

<sup>58</sup> VIANELLO, *Sociologia del Carcere. Un'Introduzione*, cit., pp. 73-76.

<sup>59</sup> ERAMO, cit., p. 115.

<sup>60</sup> EAD.

<sup>61</sup> PASCALE, ATHOS, *The Art of Japanese Management. Application for American Executives*, cit., p. 114.

<sup>62</sup> C. BARNARD, *Le Funzioni del Dirigente. Organizzazione e Direzione*, UTET, Torino, 1970.

<sup>63</sup> C.S. AMODEO, *Il male di vivere dei poliziotti penitenziari*, in «Polizia Penitenziaria Società Giustizia e Sicurezza», Polizia Penitenziaria.it <<https://www.poliziapenitenziaria.it/rivista-n-270-marzo-2019/>> (15/09/2022)

<sup>64</sup> BARNARD, *Le Funzioni del Dirigente. Organizzazione e Direzione*, cit., p. 220.

cioè le «metarelazioni»<sup>65</sup>, a definire l'agire istituzionale e, al contempo, l'esigenza di rimodulare la propria identità tramite l'assunzione del ruolo.

Inoltre, recuperando la formulazione del 'carattere socialmente tipico'<sup>66</sup> nelle organizzazioni e sulla base della classificazione di Mintzberg circa i diversi tipi di organizzazione, Dafano propone l'analisi del 'carattere organizzativamente tipico' alla base delle dinamiche organizzative, definendo perciò i tratti identitari di chi fa parte di un'organizzazione. In questo quadro, la burocrazia professionale appare la configurazione organizzativa maggiormente affine ad una struttura vincolata; ne deriva che gli individui presentino un 'carattere' tendenzialmente indipendente contraddistinto da competenze standardizzate. Vi è un'elevata difficoltà nell'integrare le esigenze intra – ed inter – organizzative, risolvendo in atteggiamenti poco inclini alla collaborazione o alla condivisione; come nelle strutture ospedaliere e nelle istituzioni scolastiche, risulta nell'esaltazione delle competenze individuali, seppur provenienti da ambiti disciplinari tra loro differenti, il tratto caratterizzante di questa peculiare tipologia di organizzazione<sup>67</sup>.

Infine, con l'intento non esaustivo ma esplorativo rispetto alla realtà conclamata, occorre riportare alcune riflessioni riguardo ai processi di socializzazione nelle organizzazioni detentive. L'entrata dell'individuo all'interno dell'istituzione e l'acquisizione di valori prende il nome di *onboarding process* – ovvero, socializzazione organizzativa. Questa permette al soggetto di acquisire la conoscenza sociale e le competenze necessarie al fine di assumere un ruolo organizzativo prestabilito<sup>68</sup>. A tal proposito, il processo di socializzazione è facilitato attraverso il modello delle *Five C*<sup>69</sup> di Bauer<sup>70</sup> e permette all'individuo di trasformarsi da *organizational outsider* ad *organizational insider*, colui cioè che comprende la cultura organizzativa, le regole comportamentali non prescritte, il proprio ruolo professionale e quello dei colleghi<sup>71</sup>. Tramite la coniugazione tra i valori precedentemente descritti e i processi definiti dal modello delle 5C sarebbe possibile attuare un percorso di inserimento organizzativo di alto livello, come processo di ricerca attiva, di miglioramento reciproco e trasformativo. È quindi auspicabile l'utilizzo di artefatti – parti componenti degli 'Shared Values', elementi quali il gergo, i rituali, le immagini e i simboli ma anche l'architettura o la tecnologia utilizzata<sup>72</sup> – che, palesando i valori e gli

<sup>65</sup> DAFANO, *Individuo e Organizzazione. Suggestioni e Chiavi d'Interpretazione*, cit., p. 186.

<sup>66</sup> E. FROMM, *Anima e Società*, Mondadori, Milano, 1996, p. 62.

<sup>67</sup> DAFANO, *Individuo e Organizzazione. Suggestioni e Chiavi d'Interpretazione*, cit., p. 75.

<sup>68</sup> N. CHMIEL, F. FRACCAROLI, M. SVERKE, *An Introduction to Work and Organizational Psychology. An International Perspective*, Wiley Blackwell, UK, 2017, pp. 160-176.

<sup>69</sup> In questo caso si parla di: *Compliance, Clarification, Connection, Confidence e Culture*.

<sup>70</sup> TN. BAUER, *Onboarding New Employees: Maximizing Success*, SHRM Foundation, USA, 2010, pp. 2-12.

<sup>71</sup> MR. LOUIS, *Surprise and sense making what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings*, in «Administrative Science Quarterly», 25, 1980, pp. 226-251; CHMIEL, FRACCAROLI, SVERKE, *An Introduction to Work and Organizational Psychology. An International Perspective*, pp. 161-163.

assunti di base di una determinata cultura<sup>73</sup>, incentivino il passaggio da una cultura coercitiva a una cultura 'ascoltativa' caratterizzata da elementi tipicizzanti le forme di dialogo e propensione all'ascolto e all'osservazione attenta delle necessità della popolazione tutta.

Alla luce di queste riflessioni, intervenire sui valori e sulla revisione delle norme rappresenterebbe solo una parte dell'intervento; occorre ripensare alcuni artefatti tipicizzanti del contesto detentivo per generare una trasformazione culturale nell'organizzazione carceraria; è inoltre osservabile un arresto di questa trasformazione a seconda del sottogruppo di riferimento: se per i detenuti si può assistere ad una parziale modifica di alcuni artefatti nel progresso storico delle strutture detentive, ciò non si è verificato per il personale penitenziario. Come sottolineato in ricerche recenti i dipendenti, alcuni più di altri sono tutt'oggi soggetti al mantenimento di barriere fisiche e comportamentali tipicizzanti della comunità carceraria<sup>74</sup>.

## 6. Conclusioni

La pandemia da SARS-CoV-2 ha evidenziato alcuni limiti delle strutture detentive, sia sul piano dell'implementazione di nuovi strumenti per reagire all'emergenza, che sul piano gestionale delle risorse umane, concretizzando la posizione di isolamento e di ritiro dal contesto<sup>75</sup>.

L'attenzione ai processi e alle dinamiche organizzative identifica il carcere come sistema complesso, orientato a uno scopo di ordine superiore e non relegato esclusivamente a compiti restrittivi e di controllo. Ciò richiama l'urgenza di una concezione più articolata ed evoluta dell'organizzazione carceraria, sia in termini sistemici sia di cultura operativa, nonché di interventi formativi già preannunciati in altra recente letteratura scientifica<sup>76</sup>.

Risulta necessario rivolgersi alle scienze sociali, economiche e politiche: da una parte, per 'rintracciare' le dimensioni di analisi e studio da cui ripartire, dall'altra, per 'ri-tracciare' proposte di sviluppo innovative nella gestione delle politiche pubbliche non solo in tema di intervento e servizio al cittadino ma anche in termini di riqualificazione professionale.

---

<sup>72</sup> ISFOL, *165. I Libri del Fondo Sociale Europeo. Strumenti per la Formazione Esperienziale dei Manager*, La Collana, Roma, 2012, p. 40.

<sup>73</sup> SCHEIN, *Cultura d'Azienda e Leadership. Una Prospettiva Dinamica*, cit., pp. 30-40.

<sup>74</sup> ERAMO, cit., p. 113.

<sup>75</sup> A. LORENZETTI, *Il carcere ai tempi dell'emergenza Covid-19*, in «Osservatorio Costituzionale Associazione Italiana dei Costituzionalisti», 2020, 3, pp. 44-68.

<sup>76</sup> P.A. ALLEGRI, *La formazione professionale all'interno dell'istituzione penitenziaria, uno studio di caso tra luci e ombre*, in «Autonomie Locali e Servizi Sociali, Quadrimestrale di Studi e Ricerche sul Welfare», 3, 2020, pp. 615-629; F. BARBIERI, *Handle with care: il personale penitenziario e la sua formazione*, in «Ristretti Orizzonti», Ristretti.it <<http://www.ristretti.it/arecstudio/territorio/antigone/rapporti/formazione.htm>> (15/09/2022).

Come suggerito da Butera, occorre analizzare ciò che sta sotto la punta dell'iceberg dell'organizzazione formale – 'l'organizzazione reale'<sup>77</sup> – e dunque salvaguardare tutti quegli elementi di valore prodotti dal graduale processo di istituzionalizzazione di cui sopra, senza però restarvici incardinati ed eccessivamente affezionati.

D'altronde, l'organizzazione non è la somma delle singole prassi e procedure visibili, ma è molto più di questo e richiede una necessaria 'complessificazione' del processo di osservazione di una data realtà prima di intervenirevi.

L'analisi organizzativa dovrebbe considerare sia l'aspetto formale, che malgrado ogni condanna alla reiterazione burocratica tende a riproporsi nei suoi aspetti di estrema rigidità, sia l'aspetto reale, che deve concorrere all'insieme di sistemi regolatori dell'organizzazione.

E dunque, nel contesto detentivo, occorre analizzare gli elementi strutturali tenendo conto che il Dirigente Penitenziario ha a che fare non con un organigramma ma con il sistema delle professioni che convergono nel carcere per assicurarne il funzionamento. Parimenti, per quanto riguarda gli elementi culturali fin qui evidenziati bisogna tener conto che non si tratta di oggetti scissi dal ruolo professionale, ma di norme, credenze e artefatti a cui le persone aderiscono e sulla base delle quali agiscono.

In conclusione, occorre ripartire dalle persone e dai sistemi professionali, attraverso un percorso di progettazione di sistemi organizzativi pubblici che consentano una ripresa e una riqualificazione dei settori espressione dei servizi pubblici, e che Butera definisce di 'Italy by design': si tratta di una vera e propria rigenerazione organizzativa per le organizzazioni più tradizionali e le organizzazioni pubbliche in generale<sup>78</sup>.

Il processo di internazionalizzazione non può essere sufficiente, anzi rischia di atrofizzare l'organizzazione sul confronto senza sosta e senza soluzione con la varietà dei servizi in essere in una società civile, per cui si rende necessaria, avvisa Butera, una vera e propria riprogettazione dei sistemi formali, normativi e regolamentari.

Tutto ciò richiede il contributo e la partecipazione delle persone e la consistenza del lavoro professionale: in questo circolo potenzialmente virtuoso i Dirigenti devono concorrere in prima linea allo sviluppo delle dinamiche relazionali e organizzative in uno scenario sempre più poliedrico nel quale responsabilità, attenzione verso l'altro e verso la collettività – valori tipicizzanti del Terzo Settore – si coniughino ai principi della 'coopetition'.

---

<sup>77</sup> F. BUTERA, *Organizzazione e Società. Innovare le Organizzazioni dell'Italia che Vogliamo*, Marsilio, Venezia, 2020.

<sup>78</sup> BUTERA, *Organizzazione e Società. Innovare le Organizzazioni dell'Italia che Vogliamo*, "cit." 100-105.

*Bibliografia*

- AMODEO, C.S., *Il male di vivere dei poliziotti penitenziari*, in «Polizia Penitenziaria Società Giustizia e Sicurezza», Polizia Penitenziaria.it <<https://www.poliziapenitenziaria.it/rivista-n-270-marzo-2019/>> (15/09/2022).
- ALLEGRI, P.A., *La formazione professionale all'interno dell'istituzione penitenziaria, uno studio di caso tra luci e ombre*, in «Autonomie Locali e Servizi Sociali, Quadrimestrale di Studi e Ricerche sul Welfare», 3, 2020, pp. 615-629.
- BAGNASCO, A., BARBAGLI, M., CAVALLI, A., *Corso di Sociologia*, Il Mulino, Bologna, 2008.
- BARBIERI, F. *Handle with care: il personale penitenziario e la sua formazione*, in «Ristretti Orizzonti», Ristretti.it <<http://www.ristretti.it/areestudio/territorio/antigone/rapporti/formazione.htm>> (15/09/2022).
- BARNARD, C., *Le Funzioni del Dirigente. Organizzazione e Direzione*, Utet, Torino, 1970.
- BAUER, T.N., *Onboarding New Employees: Maximizing Success*, SHRM Foundation, USA, 2010.
- BAUMAN, Z., *Modernità Liquida*, Laterza, Bari, 2002.
- BENADUSI, L., CENSI, A., FABRETTI, A., *Educazione e Socializzazione. Lineamenti di Sociologia dell'Educazione*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- BERTALANFFY, L., *Teoria Generale dei Sistemi*, Istituto Librario Internazionale, Milano, 1971.
- BLAU, P.M., SCOTT, W.R., *Formal Organizations: A Comparative Approach*, Chandler Publishing Company, San Francisco, 1962.
- BOTTOMORE, T. *et al.*, "a cura di", *Dizionario delle Scienze Sociali*, Il Saggiatore, Milano, 1997.
- BOURDIEU, P., PASSERON, J.C. *La Riproduzione. Elementi Per una Teoria del Sistema Scolastico*, Guaraldi Editore, Rimini, 1972.
- BUTERA, F., *Il Castello e la Rete*, Franco Angeli, Milano, 1990.
- BUTERA, F., *Organizzare le Scuole nella Società della Conoscenza*, Carocci, Roma, 2002.
- BUTERA, F., *Organizzazione e Società. Innovare le Organizzazioni dell'Italia che Vogliamo*, Marsilio, Venezia, 2020.
- CAVALLI, A., DOUGLAS, M., Istituzioni. *Enciclopedia delle Scienze Sociali*, Treccani.it <[https://www.treccani.it/enciclopedia/istituzioni\\_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/istituzioni_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/)> (15/09/2022).
- CHANDER, O. *et al.*, *Un Mondo Parallelo, Oltre le Mura del Carcere*, antoniocasella.eu <[http://www.antoniocasella.eu/nume/Chander\\_2018.pdf](http://www.antoniocasella.eu/nume/Chander_2018.pdf)> (15/09/2022).
- CHMIEL, N., FRACCAROLI, F., SVERKE, M., *An Introduction to Work and Organizational Psychology. An International Perspective*, Wiley Blackwell, UK, 2017.
- COCOZZA, A., *Organizzazioni. Culture, Modelli e Governance*, Franco Angeli, Milano, 2014.

- CRONIN, A. *et al.*, *The Analytic Integration of Qualitative Data Sources*, in «ALASUUTARI, P., BICKMAN, L., BRANNEN, J., *Handbook of Social Research Methods*», Sage, USA, 2008, pp.572-584.
- DAFANO, F., *Individuo e Organizzazione. Suggestioni e Chiavi d'Interpretazione*, Aracne Editrice, Roma, 2014.
- DENTINI, F., *Detenzione, Comunicazione Morale e Percezione della Pena*, Alma Mater Studiorum, Bologna, 2006.
- ERAMO, G., *I Segni Sub Culturali e Linguistici della Detenzione. Il Carcere come non Luogo Sociale*, Aemme Publishing, Roma, 2014.
- ETZIONI, A., *Complex Organizations. A Sociological Reader*, The Free Press, NY, 1961.
- FEELEY, M.M., *Court Reform on Trial: Why Simple Solutions Fail*, Basic Books, NY, 1983.
- FISCHER, L., *Lineamenti di Sociologia della Scuola*, Il Mulino, Bologna, 2007.
- FROMM, E., *Anima e Società*, Mondadori, Milano, 1996.
- GALDIERO, C. *et al.*, *Modelli Organizzativi Ibridi per la Pubblica Amministrazione*, Franco Angeli, Milano, 2021.
- GALLINO, L., *Dizionario di Sociologia*, TEA, Milano, 1993.
- GOFFMAN, E., *Asylums. Le Istituzioni Totali: i Meccanismi dell'Esclusione e della Violenza*, Einaudi, Torino, 2010.
- ISFOL, 165. *I libri del Fondo Sociale Europeo. Strumenti per la Formazione Esperienziale dei Manager*, La Collana, Roma, 2012.
- LORENZETTI, A., *Il carcere ai tempi dell'emergenza Covid-19*, in «Osservatorio Costituzionale Associazione Italiana dei Costituzionalisti», 3, 2020, pp.44-68.
- LOUIS, M.R., *Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings*, in «Administrative Science Quarterly», 25, 1980, pp. 226-251.
- MEYER, J., ROWAN, B., *Institutional organizations: formal structures as myth and ceremony*, in «American Journal of Sociology», 83(2), 1977, pp.340-363.
- Ministero della Giustizia, *Personale - Figure Professionali della Giustizia*. (11/01/2021). <[https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg\\_2\\_9\\_9.page](https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_9_9.page)> (15/09/2022).
- Ministero della Giustizia, *Provveditorati Regionali*. (31/05/2022). <[https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg\\_12\\_3\\_9.page](https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_12_3_9.page)> (15/09/2022).
- MINTZBERG, H., *La Progettazione dell'Organizzazione Aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985.
- MOSCONI, G., *Tempo sociale e tempo del carcere*, in «Sociologia del Diritto», 2, 1996, pp. 89-105.
- NEPPI MODONA, G., *Carcere e Società Civile. Una Prospettiva Storica*, [dirittopenitenziarioecostituzione.it](http://dirittopenitenziarioecostituzione.it) <[https://www.dirittopenitenziarioecostituzione.it/images/pdf/saggi/Neppi\\_modona\\_carcere\\_societa\\_civile.pdf](https://www.dirittopenitenziarioecostituzione.it/images/pdf/saggi/Neppi_modona_carcere_societa_civile.pdf)> (15/09/2022).
- NOTA, N., *Dal corpo al non corpo in una istituzione totale: il carcere. Teorie sociologiche sul carcere*, in «Rivista di Scienze Sociali», 1, 2011, pp. 37-42.

- PASCALÉ, R.T., ATHOS, A.G., *The Art of Japanese Management. Application for American Executives*, Cambridge University Press, UK, 1981.
- POLIT, D.F., BECK, C.T., *Nursing Research: Principles and Methods*, Lippincott Williams e Wilkins, Philadelphia, 2004.
- RUBIN, A., The Birth of the Penal Organization: Why Prisons Were Born to Fail, in AVIRAM H., GREENSPAN R., SIMON J., *The Legal Process and the Promise of Justice: Studies Inspired by the Work of Malcom Feeley*, Cambridge University Press, UK, 2019, pp. 1-25.
- SANTORSO, S., *Un carcere fatto a circuiti: tra definizione formale e pratiche*, in ASSOCIAZIONE ANTIGONE, *XIV Rapporto sulle Condizioni di Detenzione*, antigone.it <<https://www.antigone.it/quattordicesimo-rapporto-sulle-condizioni-di-detenzione/>> (15/09/2022).
- SCHEIN, E.H., *Cultura d'Azienda e Leadership. Una Prospettiva Dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990.
- Società (n.d.) in «Treccani» <<https://www.treccani.it/vocabolario/societa/>> (15/09/2022).
- SYKES, G.M., *The Society of Captives. A Study of a Maximum-Security Prison*, Princeton University Press, USA, 1974.
- THOMPSON, J.D., TUDEN, A., *Strategies, Structures and Processes of Organizational Decision*, in THOMPSON, J.D. et al., *Comparative Studies in Administration*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1959, pp. 195-216.
- VIANELLO, F., *Sociologia del Carcere. Un'Introduzione*, Carocci, Roma, 2019.
- WEICK, K.E., *Senso e Significato nell'Organizzazione. Alla Ricerca delle Ambiguità e delle Contraddizioni nei Processi Organizzativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1997.