

## Prefazione

Leggendo il resoconto di quella che l'autrice, in sottotitolo, definisce "esperienza di ricerca", è nella mia mente immediatamente scattato un tentativo di comparazione con un'analoga esperienza, dal sottoscritto vissuta circa quindici anni fa, proprio nei locali del Centro per la Giustizia Minorile di Firenze, di cui Anna Amendolea ad oggi dirige l'Ufficio di Servizio Sociale. Sfogliando le pagine del *report* che al tempo scrissi, ho trovato un significativo punto di convergenza fra l'atteggiamento del responsabile della Direzione dei Centri per la Giustizia Minorile del Centro-Nord (unità amministrativa interregionale allora con sede a Firenze)<sup>1</sup>, che aveva affidato al mio Dipartimento universitario una consulenza per la programmazione annuale e la formazione del personale, e quello dell'attuale Direttrice dell'Ufficio di Servizio Sociale del CGM di Firenze. La convergenza essenzialmente consiste nel gestire il proprio ruolo con una prospettiva che ricollega obiettivi istituzionali locali e nazionali, inserendo l'impegno amministrativo e la *langue de bois* degli schemi organizzativi nell'orizzonte della specifica *mission* culturale e politica degli "uffici" ricoperti. In tal senso, mi sembra pertinente l'evo-  
cazione di qualche tratto della figura dirigenziale allora in campo.

"Univa uno stile accorto e diplomatico – quasi sempre signorile – ad una più riposta volontà di battaglia, segnata dall'obiettivo di riformare gli organi ministeriali della giustizia minorile in modo da sancire un meritato 'riscatto' delle unità di 'servizio' e dei loro operatori – soprattutto dei provenienti dai ruoli degli educatori – nei confronti dei magistrati. Tutto ciò emergeva dalla linea da lui tenuta in qualsiasi riunione collegiale, dove il richiamo ad una gestione efficiente ed esemplare delle attività dei Centri finiva con l'imporre sopra ogni difesa di vigenti consuetudini sostenuta da collaboratori dissidenti. Si stava peraltro gestendo, a livello governativo, la riorganizzazione dell'Ufficio Centrale per la Giustizia Minorile ed gli non faceva segreto di essere personalmente partecipe dell'iniziativa"<sup>2</sup>.

I ruoli direttivi dei due protagonisti – De Orsi e Amendolea – risultano

<sup>1</sup> L'unità comprendeva i Centri di Firenze, Bologna, Perugia ed Ancona. Il direttore Vincenzo De Orsi, cui qui si fa riferimento, contemporaneamente teneva, per un certo periodo, anche la direzione del Centro per la Giustizia Minorile di Firenze.

<sup>2</sup> CATARSI C., *Il vizio di escludere*, Franco Angeli, Milano, 1995, p. 48.

diversi, ma il comune ambito istituzionale consente una certa modalità di comparazione diacronica dei rispettivi stili.

Il primo punto della comparazione riguarda il significato dell'espressione "benessere organizzativo", usata con riferimento ad un comparto amministrativo pubblico che ha specifiche finalità di servizio alla persona in età adolescenziale, sul crinale che connette il versante della "sanzione penale" con quello della "rieducazione". L'autrice assume una connotazione olistica del concetto, strettamente collegata alla definizione di "salute" programmaticamente sancita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità nella Conferenza di Alma Ata (1978), che tuttora evoca ed addita l'obiettivo di un benessere integrale, dove armonicamente si compongono aspetti fisici, psichici e socioculturali. Si legge infatti nelle prime pagine del libro:

"Sostanzialmente con il termine salute organizzativa si designa l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa".

A prima vista, fra i termini "salute", "organizzazione" e "benessere" si intreccia un gioco semantico che, sulla base di una banale proclamazione edonistica, rischia la tautologia. Infatti, se dal "malessere" da sanare non emergono aspetti inerenti le specifiche finalità produttive di una determinata unità organizzativa e la loro armonizzazione politica con l'ambiente esterno, gli interventi correttivi saranno esclusivamente centrati sul restauro del clima affettivo-relazionale locale della "comunità di pratica". Tuttavia, per quanto si approfondiscano le osservazioni sui disagi che affiorano nelle relazioni interne ad una struttura comunitaria, si finirà quasi sempre per intravederne una possibile "guarigione" collegando i fili del malessere alla più ampia cornice socio-politica. Ed anche l'indagine curata dalla Amendolea giunge a questo esito, quando dalle risposte emerse durante le interviste si evincono chiare sollecitazioni ad una mobilitazione reattiva del gruppo osservato. Iniquità organizzative percepite ed asimmetrie informative rilevate non risultano infatti autogeni germi di malessere, né documento inerte, ma trovano una loro naturale proiezione nella logica dell'"azione", che alla logica della "ricerca" è conseguente. La connotazione olistica del concetto di "benessere organizzativo" trova quindi un intrinseco completamento nel senso dell'"azione politica" e della "connessione sistemica": ed era questa una prospettiva strategica metodicamente perseguita, in posizione di ruolo variata rispetto all'autrice, anche dal dirigente con cui il sottoscritto ha collaborato oltre quindici primavere fa.

Altro punto di comparazione è costituito dall'assunzione del "principio persona" a fondamento di azioni condotte nell'ambito della pubblica amministrazione. Ricordo che, mentre meditavo sulle caratteristiche di quel programma di analisi

dei processi amministrativi che Luhmann andava definendo “rigorosamente anti-umanistico”, avevo modo di registrare l’interpretazione che del proprio ruolo spesso dava il “funzionario pubblico” De Orsi. Egli sottolineava che la rieducazione di un adolescente detenuto aveva una base imprescindibile nell’offerta di un ambiente materialmente rispettoso della dignità personale, ad iniziare dalla qualità del cibo e dello spazzolino da denti, per continuare nella pratica di una comunicazione quotidiana improntata alla cultura del diritto e del dialogo. Da allora, nonostante la provocazione “anti-umanistica” di Luhmann e la sua diffusa (spesso giustificata) impopolarità, l’espressione “pubblica amministrazione” evoca costantemente in me referenti costruttivi. Ed osservo, con piacere, che è in posizione iniziale nel titolo di questo libro, ispirato da un’incoraggiante ricerca sulle condizioni organizzative propizie all’ardua (ri)costruzione di esistenze personali.

*Carlo Catarsi*  
Università di Firenze