



INEDITO

Le nuove frontiere della psicologia di polizia

Psicologia per le squadre rimpatri

di Ida Bonagura* - Silvia La Selva** - Sandro Luzi**
* direttore del Centro psicotecnico, primo dirigente tecnico psicologo
** direttore tecnico capo psicologo del Centro psicotecnico
Direzione centrale per le risorse umane

SOMMARIO

Introduzione.....	102	2. L'attitudine che misura la sicurezza.....	104
1. I luoghi psichici degli operatori di scorta per i rimpatri.....	103	3. Scorte viste di profilo.....	107
		4. Attraverso le emozioni di un viaggio condiviso.....	108

Le nuove frontiere della psicologia di polizia

Introduzione

Questi sono gli anni in cui abbiamo visto le nostre spiagge diventare il teatro tragico e funesto dove si è consumato il destino dei migranti in fuga dai Paesi del Medio Oriente e dell'Africa. Migliaia di corpi restituiti dal mare sono rimasti nei nostri occhi come un orrore che abbiamo consumato nel confine concettuale di una "catastrofe umanitaria", in territori lontani dalla nostra cultura e conoscenza comune. Intanto, gli attacchi terroristici occorsi in Europa sono caduti come fulmini deflagranti dentro le nostre consuetudini, esponendole al pericolo concreto di un'emergenza che insidia drammaticamente il nostro quotidiano.

Da una parte le voci disperate dei profughi, dall'altra quella dei jihadisti che lanciano appelli a colpire "ovunque e in qualsiasi modo". Questi sono gli anni in cui il binomio di "libertà e sicurezza" che ha attraversato in questi ultimi decenni la nostra cultura sociale sembra disperdersi sotto l'onda lunga di un terrorismo psicologico che imprigiona dentro le mura della paura le nostre certezze europeiste di globalizzazione e integrazione.

Le stragi, come un boomerang, hanno impoverito la percezione comune di integrazione e sicurezza e minato nell'immaginario collettivo il concetto di crisi umanitaria. Nella comprensione comune oggi si sta insinuando una zona grigia di rischio diffuso che, attraverso un pericoloso quanto inappropriato binomio di rappresentazione causale, lega il fenomeno



del terrorismo a quello dei flussi migratori. In questo scenario di complesso allarme sociale, gli organismi di intelligence, come le forze di polizia, sono in massima allerta e operano per una rivisitazione delle disposizioni degli apparati interni e delle strategie in essere. Una delle conseguenze più immediate è la richiesta di alta specializzazione rivolta agli operatori di polizia per disporre di personale altamente qualificato allo scopo di far fronte efficacemente alle nuove problematiche legate alla gestione della sicurezza rispetto a tali fenomeni. A tal fine, sono state introdotte nuove figure professionali e si stanno impegnando molte risorse nella formazione specialistica.

Il Centro psicotecnico, sensibile alle richieste contingenti e istituzionalmente preposto anche alla selezione del personale di polizia per l'avvio ai corsi di specializzazione, ha intrapreso una serie di attività di studio e ricerca per la verifica delle nuove competenze professionali degli operatori impegnati sul territorio e sta approntando e sperimentando sul campo nuove procedure per l'aggiornamento dei profili attitudinali. Parliamo in modo particolare delle Unità operative di pronto intervento - Uopi, del Nocs, dei tiratori scelti, degli operatori impegnati nelle attività interforze sottocopertura, dei cinofili antiesplosivo, degli artificieri e degli operatori addetti ai servizi di scorta per i rimpatri; tutti soggetti che, sotto la pressione degli incombenti rischi sociali che minano la sicurezza, hanno dovuto rimodulare e rinforzare le proprie compe-

tenze personali e professionali, per rispondere in modo adeguato alle richieste di allarme. Con gli strumenti propri della ricerca psicologica, abbiamo rintracciato il significato strategico/operativo/funzionale del lavoro di specialità nel contesto attuale, considerati anche i flussi di comunicazione e i collegamenti gerarchici in ogni direzione. L'obiettivo è quello di operare con nuove procedure selettive e formative, attagliate ad un profilo – o “person specification” – estremamente aderente alle esigenze di adeguatezza e abilità previste per chi lavora nelle specialità e specializzazioni di polizia. Nell'ambito di queste attività di riorganizzazione e ricerca per la selezione, è stato appena concluso uno studio di analisi per l'aggiornamento dei profili degli operatori di scorta nei servizi di rimpatrio alle frontiere.

1. I luoghi psichici degli operatori di scorta per i rimpatri

La crisi dei migranti sta diventando, oltre che un nodo politico, un fenomeno strutturale e il controllo delle frontiere e dei sistemi di sicurezza per la gestione dei migranti, così come la gestione dei rimpatri, sono uno dei principali settori di intervento specialistico in cui sono coinvolte le forze di polizia. Il fenomeno ha assunto dimensioni tali da rendere necessaria una riorganizzazione dei sistemi di accoglienza e di espulsione dei cittadini stranieri che approdano sulle coste del nostro territorio e i termini di tale riorganizzazione riguardano la necessità di implementare e razionalizzare i compiti di gestione della sicurezza legati ai servizi di rimpatrio.

In particolare, sta crescendo il numero delle richieste d'asilo e quindi cresce la necessità di disporre di personale di polizia preparato nei servizi di scorta per i viaggi di rimpatrio degli stranieri che non hanno diritto giuridico di restare in Italia.

Quando si parla di selezione del personale, tipicamente si pensa a quel processo attuato dalla funzione risorse umane, finalizzato all'inserimento di un individuo a copertura di una determinata posizione lavorativa. Nella concretezza dei fatti, il processo di selezione in polizia si presenta, oggi, come qualcosa di molto più complesso. Le attività operative sono realtà di-

namiche e l'imperativo è trasformarsi continuamente; questa cultura del continuo divenire, implica, anche in sede di selezione, che i candidati ricercati non debbano possedere solo le caratteristiche specifiche a un determinato ruolo, ma abbiano le “potenzialità” per diventare “qualcosa di più” o semplicemente di diverso rispetto a quello per il quale sono stati assunti. Questo perché non esistono profili perfettamente definiti da ricercare, in quanto mancano posizioni lavorative con mansioni specificate nel dettaglio. Sempre più spesso si entra con aspettative professionali e se ne esce con altre completamente diverse: o per effetto di un processo di “job rotation” o per un cambiamento della funzione stessa; e questo è il caso che riguarda l'avvio ai servizi di specialità o specializzazione della Polizia di Stato. Il rischio di un'attività di selezione disancorata o isolata dal contesto operativo è costituito dalla completa inattendibilità delle scelte compiute: cioè a dire che un servizio di selezione tenderà a scegliere i candidati migliori, ma non quelli meglio adeguati alle necessità del Dipartimento.

Per questa ragione è stato deciso di aggiornare l'attività di selezione attraverso un lavoro di ricerca sul territorio, lì dove le emergenze in essere stanno cambiando le configurazioni dei compiti di polizia. Il risultato ottenuto è stato quello di fotografare lo spazio psicologico attuale e futuribile per chi dovrà essere assegnato a compiti istituzionali di scorte per i servizi di rimpatrio, con l'obiettivo di tracciare un confine attitudinale funzionale a sostenere gli stimoli cognitivi ed emotivi che, inevitabilmente oggi, sono diventati più complessi e diversificati.



2. L'attitudine che misura la sicurezza

Quando si parla di sicurezza e di attività di prevenzione sul territorio, raramente si prendono in esame le strade tracciate dalle risorse psicologiche spendibili in campo. In realtà individuare, scegliere gli operatori e poi formarli rendendoli ancora più adeguati, capaci e più inclini a fronteggiare compiti sempre più delicati e spesso più complessi, è una silenziosa ma necessaria strategia di prevenzione. È ben nota la distinzione tra



conoscenze – il sapere –, competenze – il saper fare –, competenze trasversali e caratteristiche personali – il saper essere –. L'indagine non si ferma al comportamento o alla capacità, ma rintraccia nell'attitudine un

DIREZIONE CENTRALE DELL'IMMIGRAZIONE E DELLA POLIZIA DELLE FRONTIERE. SERVIZIO IMMIGRAZIONE di Vittorio Pisani*

Come noto, da alcuni anni, il nostro Paese sta affrontando un flusso migratorio di grande entità; nell'ultimo triennio, infatti, circa 500mila stranieri hanno raggiunto le nostre coste e la stragrande maggioranza di essi a seguito di operazioni di salvataggio in mare, effettuate anche da assetti navali coinvolti in operazioni di contrasto all'immigrazione irregolare, coordinate dalla Direzione centrale dell'immigrazione e della polizia delle frontiere.

Molti di questi migranti accedono alle forme di accoglienza dedicate ai soggetti richiedenti la protezione internazionale o previste per altri casi di vulnerabilità; coloro i quali non richiedono tali forme di tutela o al termine delle procedure amministrative vedono respinta la loro richiesta di protezione internazionale, devono essere rimpatriati.

L'efficienza del sistema nazionale del rimpatrio costituisce un cardine fondamentale per assicurare l'effettività dei provvedimenti di espulsione dal territorio nazionale degli stranieri che non hanno titolo ad entrare o permanere in Italia; inoltre, assicurare il rimpatrio dei migranti irregolari è un importante strumento per scoraggiare l'immigrazione irregolare.

L'efficienza del sistema nazionale del rimpatrio dipende da un complesso di fattori e l'individuazione degli operatori della Polizia di Stato che abbiano le giuste attitudini per svolgere le operazioni di rimpatrio forzato ne costituisce solo un esempio. Il migrante oggetto dell'operazione di rimpatrio oggi è rappresentato non soltanto da soggetti che hanno vissuto nel nostro territorio in situazioni di illegalità o, spesso, in stato di carcerazione, ma aumenta, infatti, il numero di coloro i quali

con il rimpatrio vedono fallire il loro progetto di vita in Italia o, più in generale, in Europa, alla ricerca di migliori condizioni di vita ed opportunità economiche.

Alla luce di ciò, il profilo dell'operatore di scorta appare oggi più complesso e necessita il raggiungimento di un nuovo e più elevato livello attitudinale. L'empatia verso il migrante da rimpatriare, l'assertività degli atteggiamenti e l'attitudine a cogliere segnali di cambiamento ambientali e di comportamento, la capacità di reazione a minacce, sono solo un esempio dei fattori indicativi della professionalità richiesta.

Ne è conseguito un rinnovamento dell'impianto dei corsi di formazione e di aggiornamento per il personale di scorta alle operazioni di rimpatrio. Ma il rinnovamento dell'attività formativa di settore non è condizione sufficiente ad assicurare la messa in campo di operatori, i quali siano in grado di assolvere appieno ai compiti cui sono preposti.

Occorre prendere le mosse dall'individuazione degli operatori che sono i destinatari di questa formazione. Non a caso il Servizio immigrazione della Direzione centrale dell'immigrazione e della polizia delle frontiere, che cura l'organizzazione delle attività di rimpatrio forzato per tutto il territorio nazionale, ha rilevato la necessità di stabilire una stretta sinergia con il Centro psicotecnico della Direzione centrale per le risorse umane, al fine dell'elaborazione dei criteri per la valutazione psico-attitudinale del personale, che richiede di essere impiegato nelle scorte nei servizi di rimpatrio forzato dei migranti.

**Direttore del Servizio immigrazione della Direzione centrale dell'immigrazione e della polizia delle frontiere*

precursore delle capacità, fornendo una previsione che comprenda gli aspetti psicologici del saper essere. L'attitudine è un complesso di caratteristiche personalistiche innate e acquisite, stabili e tuttavia mutevoli poiché condizionata da fattori endogeni ma anche esterni.

La costruzione accurata di un profilo attitudinale è un processo altamente strutturato secondo la metodologia propria della psicologia del lavoro e si fonda sull'analisi, lo studio e la rilevazione delle variabili psicologiche funzionali all'inserimento di un individuo in un specifico contesto lavorativo. Si tratta di un lavoro che va oltre la semplice descrizione delle abilità, della formazione e dell'esperienza e i risultati sono molto utili nell'ambito delle politiche delle risorse umane anche per la sicurezza sul lavoro (mappatura dei rischi) e per l'inserimento di nuove risorse.

Poiché si tratta di un'attività specialistica propria della psicologia del lavoro, è indispensabile che sia condotta da esperti del settore quali sono gli psicologi di polizia, che possiedono le competenze tecnico-scientifiche necessarie a condurre indagini nella sfera psichica e hanno la conoscenza sistemica dell'organizzazione del Dipartimento della ps. Infatti, l'indagine psicoattitudinale si sviluppa attraverso una diagnosi personalistica completa e ha come oggetto di studio i processi cognitivi, i comportamenti, l'assetto valoriale e motivazionale, ma anche tratti di personalità, caratteristiche personali e competenze trasversali. Per elaborare un profilo soggettivo relativo ad una attività specialistica in polizia è necessario

ATTITUDINE: UNA FULL IMMERSION

Il lavoro degli psicologi di polizia, per i non addetti ai lavori, potrebbe sembrare un'attività avulsa dal contesto operativo nel quale sono abituati a lavorare gli altri funzionari di polizia. In realtà, tutte le attività sono legate ad una diretta conoscenza della operatività di polizia e ad una capacità di interagire con le strutture del territorio. Gli psicologi trascorrono molto tempo nei vari uffici e reparti, in strada, ovunque i poliziotti siano impiegati in servizi legati al controllo del territorio o alle attività investigative, nelle questure e nei reparti speciali. E questo perché la loro attività non può prescindere dalla reale conoscenza del lavoro del poliziotto e del suo mutare nel tempo. Impossibile selezionare un poliziotto senza aver visto, compreso, osservato, studiato e vissuto da vicino quale sia il servizio che gli si chiederà di svolgere, le dinamiche psicologiche implicate e le caratteristiche, in termini di risorse, necessarie all'espletamento di quello specifico servizio. È necessario inoltre valutare come e quanto le caratteristiche di un servizio, così mutevoli e al passo con le emergenze sociali e politiche del nostro paese, prevedano attitudini e potenzialità sempre più specifiche, da rilevare negli operatori in fase selettiva e da implementare in un secondo momento attraverso adeguati processi formativi. Tutto questo caratterizza e discrimina l'operare degli psicologi di polizia dall'attività di psicologi esterni. Attraverso questo percorso, la psicologia di polizia diviene strumento vero e proprio a supporto dell'attività operativa. La selezione del personale è una fase delicata che necessita di strumenti e tecniche scientifici propri del sapere psicologico, ma anche, come si è detto, di una conoscenza approfondita del sapere di polizia. L'idoneità psico-attitudinale consente di selezionare tenendo ben presente, come già descritto in precedenza, quell'insieme di abilità, innate o acquisite, durevoli e modificabili, capacità, valori, tratti di personalità, comportamenti, che rendono efficace e adeguato l'inserimento e l'adattamento di un individuo in un contesto lavorativo come il nostro. E per ottenere una adeguata selezione si deve avere un contatto costante con il lavoro del poliziotto sul territorio, attraverso lo studio aggiornato delle caratteristiche e delle funzioni lavorative, la costruzione di una fotografia delle attività (profilo oggettivo) e la traduzione di questo profilo in caratteristiche psicologiche necessarie a svolgerlo.



sapere quale stile di funzionamento cognitivo, emotivo e relazionale; quale grado di resilienza e di motivazione interna; quale stile comunicativo e capacità di apprendimento va ricercato negli operatori da destinare alle attività operative di settore. In tal modo, si potrà operare una selezione che garantisca un grado di efficacia e di efficienza adeguato alla particolarità dei compiti, tale da salvaguardare la sicurezza interna dei servizi e,

nel front office, quella dei cittadini destinatari degli interventi di polizia.

In questo senso il lavoro di ricerca e di aggiornamento sui profili attitudinali di polizia è la strada che la psicologia e il Centro psicotecnico possono percorrere per assicurare un approccio scientifico alla prevenzione primaria per la gestione della sicurezza della Polizia di Stato

COSTRUIRE UN PROFILO ATTUDINALE

L'attività di selezione psicoattitudinale è un processo altamente strutturato secondo la metodologia propria della psicologia del lavoro. Essa si fonda su un approccio di analisi, studio e rilevazione delle variabili psichiche funzionali all'inserimento in un contesto lavorativo e utilizza metodologie e strumenti standardizzati idonei a valutare gli aspetti di personalità legati al profilo professionale da ricercare.

Il processo preliminare, che prende il nome di job analysis, avviene attraverso step diversificati: parte dallo studio delle caratteristiche e delle funzioni lavorative e si sviluppa fino all'individuazione di caratteristiche individuali e soggettive utili a creare il profilo psicoattitudinale di riferimento.

Il risultato di una Job Analysis è un elenco di compiti (tasks), cioè la descrizione delle azioni normalmente associate alla posizione, seguito dalle cosiddette CCAeaC (Conoscenze, Capacità, Abilità e altre Caratteristiche), in inglese: KSAOs (Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics) richieste per la posizione. Le informazioni ottenute servono inoltre a calibrare gli strumenti di selezione (test, questionari e interviste) sui contenuti richiesti dalla posizione. Il percorso e gli strumenti qualitativi necessari alla selezione e utili alla creazione di un'analisi sono:

1. La costruzione di un profilo oggettivo (job description o descrizione dettagliata delle caratteristiche necessarie alla posizione che il candidato andrà ad occupare);
2. L'analisi delle abilità cognitive ed emotive necessarie ad agire determinate competenze (person specification) in termini di attitudini: motivazioni, valori, skills, abilità, caratteristiche di personalità indispensabili a svolgere quella determinata mansione;
3. La costruzione di un profilo soggettivo e del definitivo profilo attitudinale;
4. Lo studio e la scelta degli strumenti testologici più idonei ad accertare la presenza dei requisiti richiesti dal profilo, mediante costruzione di una batteria di test ad hoc;
5. La somministrazione ai candidati delle varie prove te-

stologiche;

6. L'elaborazione dei risultati;

7. Infine, il momento deputato alla valutazione del candidato, che avviene sulla base dei risultati conseguiti nelle varie prove previste dalla batteria di test e attraverso lo strumento di un colloquio di selezione semistrutturato.

La costruzione accurata di un profilo attitudinale comprende, dunque, una varietà di fasi che vanno oltre la semplice descrizione delle abilità, della formazione e dell'esperienza; si basa su un'accurata analisi delle caratteristiche psicologiche del ruolo e descrive il profilo della persona ideale destinata a ricoprirlo. Se viene elaborata con metodologia e strumenti scientifici, è utile ai candidati stessi, i quali possono così valutare la propria adeguatezza ai requisiti del ruolo proposto; è utile anche ai selezionatori che possono operare con più rapidità e in condizioni di certezza. La definizione del profilo ideale inoltre permette di evitare alcuni dei più comuni problemi della selezione, tra i quali il mirroring, l'errore di proiezione, cioè la tendenza del selezionatore che non utilizza un approccio scientifico a scegliere coloro che rispecchiano i propri valori, le proprie capacità, i propri atteggiamenti, piuttosto che i candidati che presentano le caratteristiche più consone al ruolo. Inoltre, l'impiego di batterie composte da diversi reattivi e il confronto dei risultati dei test con quelli ottenuti attraverso l'impiego di altri strumenti - il colloquio si può intendere come uno di questi - rappresentano una cautela irrinunciabile nel processo di selezione del personale. I test non sono strumenti asettici (che possono essere impiegati comunque e da chiunque), ma sono influenzati da variabili di contesto, di relazione, di motivazione e così via, perciò vanno utilizzati secondo le regole generali proprie dell'operare in psicologia. Anche il colloquio psicoattitudinale è uno strumento di verifica che necessita di un setting controllato a tutela e garanzia del candidato e dei risultati della valutazione e la cui conduzione deve essere affidata ad uno psicologo esperto in selezione.

3. Scorte viste di profilo

Il processo di ricerca per l'aggiornamento e la riorganizzazione della selezione degli Operatori specialisti addetti ai servizi di scorta per i rimpatri è stata condotta da un team di psicologi¹ e ha preso avvio con un primo step, tecnicamente definito di "Job Analysis", che ha consentito di aggiornare il "know how" circa le variabili spazio-temporali e organizzative riferibili a tutti i possibili nuovi scenari operativi nei quali gli operatori impiegati nei servizi di scorta per i rimpatri potrebbero svolgere il loro incarico. Questa fase di lavoro ha permesso di "fotografare" la realtà operativa, definendo il ruolo da ricoprire secondo le caratteristiche di contesto che attualmente gli sono proprie attraverso una serie di interventi come di seguito specificati.

Dalla ricerca sul campione e dalle osservazioni dirette nelle attività, sono emersi una serie di elementi relativi alle variabili attitudinali di profilo specifico. Ne citiamo, a titolo esemplificativo, solo alcuni.

Dal punto di vista della percezione di sé e degli altri, l'operatore deve possedere un locus of control interno, ossia una capacità di percepire un elevato potere di controllo sugli eventi esterni, ed un elevato grado di responsabilità rispetto alle conseguenze delle proprie azioni, poiché moltissime sono le variabili che possono intervenire rendendo più complesse le procedure di espatrio.

Di conseguenza è necessario accertare la presenza di una peculiare organizzazione del pensiero morale e di una tipica interiorizzazione delle funzioni regolative personali.

Inoltre, deve possedere un'elevata capacità di attenzione selettiva ed una specifica abilità di risposta adeguata in relazione alle situazioni di rischio e mantenere una buona consapevolezza sui propri comportamenti in essere, poiché sono frequenti le situazioni nelle quali i cittadini scortati per il rimpatrio mettono in atto azioni di autolesionismo o di violenza nei confronti degli operatori di polizia, o dei passeggeri, o del personale di bordo, prima e durante il viaggio di rimpatrio. L'efficacia di un'operazione di rimpatrio è

1. Primo dirigente tecnico psicologo Ida Bonagura, unitamente ai funzionari psicologi della Polizia di Stato dello stesso Centro psicotecnico, direttori tecnici capo, Silvia La Selva e Sandro Luzi, e il direttore tecnico principale Monica Paone.

1 ^a fase	Progettazione e organizzazione dei lavori di job analysis Contatti con gli uffici di polizia dell'immigrazione che amministrano il tipo di lavoro specialistico; organizzazione delle modalità per la realizzazione delle procedure di job analysis; definizione del campione, dei luoghi, delle date e degli orari.
2 ^a fase	Job description Durante le fasi del corso di formazione gli psicologi del gruppo di lavoro hanno partecipato, in qualità di osservatori, alle varie fasi di formazione tecnica: attraverso una griglia di analisi dei compiti, le abilità oggetto delle simulate di addestramento sono state convertite in processi cognitivi e gestione dei vissuti emotivi; capacità di copying e capacità relazionali. Altre informazioni sono state ottenute attraverso interviste esplorative con i formatori; tutti i momenti di formazione sono stati videoregistrati e sottoposti ad una analisi successiva.
3 ^a fase	Conduzione focus group con due moderatori; somministrazione test e questionari di rilevazione dati Attraverso diversi incontri programmati a Roma e a Milano, sono stati condotti dei focus group con gruppi omogenei per ruolo e funzione tra i funzionari dell'Immigrazione, esperti specialisti di settore e operatori già impiegati nei servizi di specialità. I focus sono stati centrati su tematiche inerenti le attività di lavoro, la tipologia dei compiti, le situazioni conflittuali ed emergenziali. Ad un campione di 117 tra operatori, funzionari ed esperti di settore è stata somministrata una batteria di strumenti testologici utili a individuare alcune variabili individuali e organizzative. La batteria comprendeva: 1) un questionario semistrutturato a focalizzazione crescente relativo alla tipologia del servizio; 2) un questionario motivazionale; 3) un test di personalità; 4) un test nella forma di un questionario semistrutturato per la rilevazione delle situazioni critiche e delle strategie di successo e di insuccesso impiegate.
4 ^a fase	Esperienza di osservazione partecipante Due psicologi del team di ricerca hanno partecipato, in qualità di osservatori, ad una missione operativa di rimpatrio di 25 cittadini stranieri nigeriani. Durante la missione sono state condotte interviste individuali agli operatori su strategie e procedure operative, mentre l'osservazione è stata elaborata attraverso griglie di osservazione.
5 ^a fase	Studio ed elaborazione di una batteria testologica carta e matita, interattiva ed esperienziale per la selezione ad hoc dei candidati Sulla base dell'esame dei risultati ottenuti dal campione di ricerca, sono stati progettati e realizzati una serie di strumenti di misurazione innovativi, tra cui prove virtuali sperimentali, che simulano fasi critiche delle attività di rimpatrio dei cittadini stranieri. Tali innovativi test saranno adottati per le successive selezioni. Inoltre, sono stati introdotti test carta e matita di personalità con una maggiore capacità di indagare aree più specifiche di funzionamento cognitivo ed emotivo.
6 ^a fase	Stesura del profilo Questa fase della ricerca prevede l'organizzazione, l'interpretazione, l'elaborazione e la classificazione di tutti i dati ottenuti attraverso lo studio effettuato e stesura definitiva del profilo specialistico dell'operatore "Squadra rimpatri".
7 ^a fase	Condivisione con gli uffici committenti e pianificazione interventi di formazione Questa fase ancora in essere prevede la condivisione con il servizio committente rispetto ai risultati emersi dallo studio, alla elaborazione delle nuove procedure selettive ed alla pianificazione di interventi di formazione sulla base dei bisogni emersi.

inoltre strettamente connessa alla capacità di coinvolgere l'interlocutore sconosciuto in una relazione di fiducia. Quindi, gli aspetti preminenti del funzionamento relazionale sono un'elevata capacità empatica – idoneità a comunicare in modo sintonico e persuasivo – e alti livelli di estroversione.

Il profilo oggettivo prevede tutta una gamma di azioni e comportamenti peculiari che vanno dalla capacità di pianificazione scrupolosa delle azioni, alla stretta osservanza delle regole e del timing delle consegne. Pertanto, è necessario possedere capacità di concentrazione sul compito a lungo termine e una resilienza ai fattori stressogeni interni ed esterni, poiché una missione internazionale può avere una durata continuativa del servizio che supera le 20 ore.

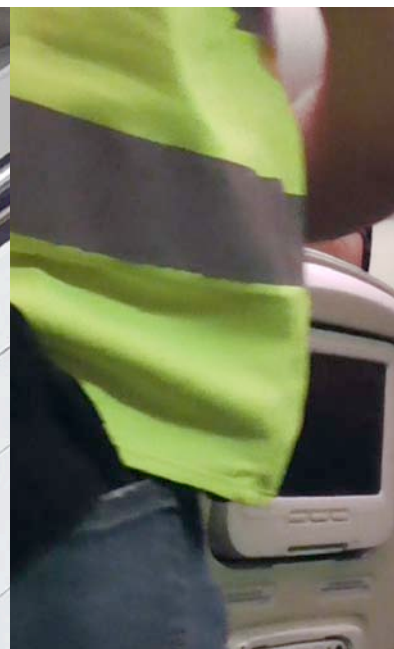
Di particolare rilievo è la capacità di assumere decisioni in emergenza che non rientrino tra quelle pianificate e che non rappresentino un pericolo alla sicurezza propria e della missione, pertanto tra gli aspetti cognitivi emerge la necessità di possedere uno stile di pensiero divergente di tipo creativo.

Per quel che riguarda la gestione delle problematiche, è importante che abbia uno stile di "coping" centrato sul problema, poiché deve saper elaborare strategie di risoluzione attiva rispetto alle difficoltà. Frequenti sono le situazioni in cui l'operatore è sottoposto a violenze e provocazioni verbali e fisiche ripetute ed è necessario disporre di una elevata capacità di gestione e controllo delle proprie emozioni e delle frustrazioni.

4. Attraverso le emozioni di un viaggio condiviso

Questo è un viaggio, un viaggio avventuroso, che segna un tragitto e persegue un obiettivo scientifico, assimila e rimarca esperienze ed emozioni, percorrere e traccia nuovi sentieri, solca e supera nuove frontiere. È un viaggio intrapreso tra psicotecnica ed immigrazione, insieme al protagonista più importante: il "Viandante", straniero da rimpatriare. È un'escursione di "esploratori", di curiosi ricercatori ed investigatori, ciascuno a suo modo, pionieri del proprio settore di competenza. È un viaggio per singoli ed insieme, dove solitudine s'incontra con altre solitudini, ciascuna con casacche, colori, orizzonti e sguardi diversi, ciascuna che prova autorevolmente a confrontarsi allo stesso tempo, sul medesimo sfondo tra impossibilità e desiderio di avere un incontro amichevolmente autentico, al fine di dar voce alle proprie esigenze individuali, collettive ed istituzionali.

Ed è proprio da questa esigenza condivisa, d'altronde, che il Centro psicotecnico della Polizia di Stato ha iniziato il processo di aggiornamento del profilo psicoattitudinale relativo alla Squadra rimpatri dell'immigrazione. Tale necessità nasce, infatti, dalle importanti e continue richieste, da parte degli uffici territoriali, di fornire personale umano sempre più predisposto ed abile in particolari e sofisticate attività, che esigono l'acquisizione di specializzazioni, molto spesso complesse e ad alto contenuto di rischio.



Molto probabilmente, i mutamenti storici, culturali e i nuovi movimenti migratori, peraltro connessi alle attuali emergenze dei fenomeni terroristici, hanno reso inevitabile una riformulazione del quadro di riferimento per l'orientamento del personale della Polizia di Stato. Dunque, una volta stretto il contatto in sede centrale con i protagonisti dell'immigrazione, serrati i ranghi, stilati gli accordi preliminari, tracciata e condivisa la mappa esplorativa ed elaborati gli strumenti di misurazione, ecco, si può partire!

Si parte dalla terra di Nettuno, presso la Scuola di polizia, luogo in cui poliziotti-psicologi partecipano in qualità di osservatori al corso di formazione per scorte di frontiera "Squadra rimpatri". L'esperienza risulta immediatamente coinvolgente, e i risvolti che emergono lasciano già presupporre un futuro ancora più sorprendente.

Negli uffici di polizia di Ponte Galeria, durante le fasi esperienziali del corso, ci si immerge immediatamente, anche se solo attraverso simulazioni, in un'atmosfera pesante ma dinamica, creata dalle attente e meticolose procedure che gli "scortisti", quasi automaticamente, mettono in atto: le stesse procedure che si fondono con gli odori pregnanti e densi d'esperienza esalati dalle porose mura dei luoghi che, freddamente, accolgono i clandestini. Luoghi ambigui, minuziosamente bonificati, ma fonti di insidie e di sorprese.

Il moncone di un aereo sezionato, all'interno di un ufficio dell'aeroporto di Fiumicino, caratterizza una

delle "location" per il prosieguo della formazione, al fine di addestrare l'operatore all'uso delle tecniche di traslazione dei corpi su per le scalette dell'aereo e per la gestione, il più possibile serena e pacifica, all'interno della cabina aeromobile, dei timidi e aggressivi individui indesiderati. Cittadini "senza patria" da rimpatriare, attraverso tecniche sofisticate, rispettose, ma non per questo, al bisogno, meno coercitive. Il tutto contenuto e fortificato da un'attenta parte teorica didattico-istruttiva e da protocolli e linee guida che, a volte, solo apparentemente, giustificano l'esplicazione delle condotte istituzionali, che, seppur legittime e rassicuranti nella rotta, non placano le coscienze, anche quelle meno sensibili. Da osservatori, noi psicologi-poliziotti, durante il viaggio, ci trasformiamo in ricercatori attivi, rispettosamente attenti a non interferire con le procedure e a non ferire gli animi degli addetti ai lavori. Cautamente, c'intrufoliamo come speleologi nei pertugi del dedalo professionale dello "scortista", cortesemente diffidente, a tratti elegantemente silenzioso, ma sempre presente e sapientemente reattivo ad ogni stimolo, invito e provocazione, che gradualmente vengono somministrati nei vari focus group, nei test e nei questionari debitamente strutturati per lo svolgimento di una lungimirante, quanto scientifica, job analysis.

Il percorso d'indagine sui gruppi tocca due città rappresentative: Roma e Milano. Passione, dedizione, amarezza, a tratti scetticismo e perplessità sono alcune delle sensazioni che immediatamente sta-



gliano durante i lavori, emergono anche però decisamente partecipazione, condivisione, confronto dialettico anche acceso, contrasti e conflitti, per poi ritrovarsi tutti, gruppi romani e milanesi, convergenti sull'inevitabile coinvolgimento emotivo del servizio e sull'ambiguità emozionale che lo stesso li attanaglia, sull'investimento della loro persona, non solo psicologico ma anche, e soprattutto, fisico. Lo "scortista" sente gli odori, gli umori e i suoni caratteristici del proprio lavoro.

Sa distinguere il canto rituale, ripetitivo e lamentoso del pianto ritmico da quello caotico, senza briglie, della disperazione, dove le note espressive hanno ormai perso sicurezza ed ordine, sono distoniche e distorte.

Versatilità, sguardo orientato all'obiettivo, solidarietà ed autorevolezza, contengono un lavoro complesso, eterogeneo, imprevedibile.

E sono proprio versatilità ed imprevedibilità che introducono, caratterizzano e preannunciano il viaggio internazionale in Lagos, per il rimpatrio vero e proprio di 25 cittadini stranieri ad opera della polizia italiana, svizzera e belga, ultima tappa di un lungo processo conoscitivo, d'analisi e di elaborazione: l'esperienza reale dell'evento oggetto d'indagine. L'invito ci giunge inaspettato, ma chiaro, deciso, fermo, quasi come fosse un ordine, quasi come se noi fossimo veramente diventati degli "scortisti", perché, forse, sentivamo già di esserlo. Istantaneamente curiosità, fascino, timore e perplessità ci invadono colorando caleidoscopicamente le nostre emozioni, in quanto il viaggio si concretizza, adesso, in un volo reale che parte dai rassicuranti cieli nostrani fino ad arrivare ai più perturbanti della Nigeria.

Raduno, riunione e briefing ore 08,00, presso la caserma "Roberto Lavarone", così prevede l'ordinanza. Lì, la responsabile del servizio si adopera interagendo con gli operatori nei lavori preliminari, riportando le "piccole squadre", con i relativi capi scorta, e ciascuno di noi, con le rispettive responsabilità e funzioni, all'interno del grande gruppo.

Ciò che prima era un semplice ordine sparso, ora assume una forma ben delineata e definita verso Ponte Galeria.

Il Cie ci accoglie subito, ha memoria, riconosce e ricorda i propri interlocutori e le emozioni che nel tem-

po si sono ammassate negli spazi interattivi di lavoro. La struttura, che accoglie i cittadini stranieri per il loro smistamento, gradualmente svela i suoi segreti, e il passato delle antiche vicende riemerge con i protagonisti dell'ennesimo rimpatrio.

È in tal modo che l'ambiente si rianima, prende voce, attraverso le immagini che ne caratterizzano l'atmosfera. Icone, tronfie di sensazioni, vengono evocate da sguardi smarriti e persi nel vuoto, dal fare ripetutamente solidale e autorevole dell'operatore, dall'andirivieni degli addetti ai lavori, da esitazioni e titubanze, per evitare la coercizione: l'ultimo confine oltre la disperazione. Contemporaneamente, si susseguono poi i suoni.

Voci, mormorii, dialoghi, urla, canti, pianti e frastornanti silenzi: il tutto sfocia nella partenza, lenta, sofferta, ma inesorabile verso il charter, verso l'aeroporto, verso il confine, per alcuni, del non ritorno.

Ed eccolo l'imbarco austero, triste, nostalgico, indefinito, non solo per gli stranieri da rimpatriare, ma anche per i vigilanti accompagnatori a cui si sono aggiunti garanti e osservatori.

Eccolo, lo scorrere sulle scalette degli uomini che, chi lentamente, chi velocemente, affrontano la propria sofferenza reattiva al desiderio di non andarsene. Sfilano le tecniche d'imbarco, che sapientemente apprese dagli "scortisti", evitano le esitazioni dei più recalcitranti, mantenendo un clima di calma e dignità a bordo.

Fiumicino, lentamente, rimpicciolisce, mentre l'aereo, gradualmente, spinge in alto quell'insieme, quei singoli, quel gruppo. Verso il Lagos.

L'osservazione, l'interesse e il desiderio di conoscenza, rendono gradevoli e goliardiche le fasi del volo. È come se, lì, professionalità e identità diverse potessero comunicare in uno spazio franco, dove l'alta quota affievolisce gli animi, li fa incontrare e confrontare.

Sono scambi di opinioni e di esperienze che avvicinano e intensificano una reciproca fiducia tra immigrazione e psicologia.

Cinque ore e trenta passano rapidamente ed eccola, l'attesa immensa terra africana senza luci, senza asfalto nelle strade, senza città. Ma con villaggi, immensi villaggi.

E così era il Lagos, povero nelle risorse e, tuttavia, ricco di colori, di giorno accesi e luminosi, di notte na-

scosti, presenti ma invisibili.

Siamo a terra, in una terra a noi estranea, ma non a tutti! Entrano i poliziotti nigeriani nell'aereo per ricevere gli ormai ex clandestini.

Rapidamente, vengono impresse le impronte digitali per l'identificazione degli uomini e delle donne rimpatriati, che vengono, questa volta, di nuovo traslati, attraverso la scesa dall'aereo italiano, sulla terra africana. Purtroppo non ci è stata data possibilità di vivere in prima persona questa fase né di documentarla, solo di immaginarla, di pensarla. Non potevamo scendere in quel territorio straniero né potevamo vedere la parte finale del viaggio. I "viandanti" si perdevano, così in quell'Africa nascosta ed invisibile della notte.

Al calar della sera, la penombra torna ad avvolgere l'atmosfera di questo "volo africano", siamo ormai sulla via del ritorno. Gli uomini rimasti si accasciano di-

gnitosamente, distesi, rilassati, soddisfatti, ma seri e penserosi, come se avessero l'impressione di aver lasciato un pezzo di loro nella terra abbandonata. Il compito è finito! Rimaniamo da soli, con le immagini che ancora ci attraversano, qualcuna invadente, a tratti fastidiosa, alcune già metabolizzate e circoscritte, e lo sguardo rivolto verso casa. Coscienza ed Istituzione s'incontrano per continuare a vivere.

Giunti a Fiumicino, ognuno si affretta per ritornare in famiglia. È un fare confidenziale, amichevole, armonicamente condiviso.

Si riprendono i pezzi sparsi della nostra giacenza, il rito dei saluti finali congela il grande gruppo, liberando le piccole squadre e ciascuno di noi dalle proprie funzioni. Rimangono strascichi di uomini, che, a mano a mano, si defilano.

La missione è terminata!

UN LABORATORIO DI SELEZIONE IN FORMAZIONE

Il lavoro di ricerca non si è fermato alla stesura di profili aggiornati: i dati ottenuti dalle indagini sul territorio hanno fornito elementi di conoscenza straordinariamente utili per costruire, all'interno del Centro psicotecnico, un laboratorio sperimentale e approntare nuove procedure tecniche di selezione e formazione tarate sui bisogni professionali emergenti. L'approfondimento e la conoscenza diretta delle problematiche, del ventaglio dei potenziali scenari emergenziali propri dei vari settori di intervento specialistico, hanno reso possibile l'elaborazione di nuovi strumenti di selezione interattiva e di formazione esperienziale. La tecnica dello psicodramma insieme ad altri strumenti virtuali di analisi dei processi comunicativi ed espressivi costituiscono

gli elementi di grande innovazione metodologica sulla quale stiamo impegnando le nostre risorse.

Si vuole sviluppare un processo selettivo che sia in linea con le nuove emergenze e i nuovi bisogni di sicurezza e che utilizzi strumenti scientifici in formazione legati alle aspettative di chi opera nel quotidiano e sul territorio. Siamo convinti che la sfida dell'efficienza e dell'efficacia si vinca con il contributo di chi lavora per i cittadini e a diretto contatto con loro e che questo patrimonio di esperienze e sapere di polizia sia la risorsa migliore sulla quale indirizzare le nostre attività di studio e ricerca. La prospettiva dell'indagine sul campo sistemico organizzativo della polizia e la ricerca fondata sul sapere di polizia rappresentano il contributo che, come psicologi, possiamo e vogliamo offrire in termini di sicurezza e benessere organizzativo. Ed è proprio nella prospettiva dell'ascolto organizzativo, fondato sulla comprensione degli aspetti emotivi, motivazionali e valoriali in divenire del patrimonio umano della Polizia di Stato, che indirizzeremo le nostre risorse e il nostro impegno nel futuro.

