

Modalità collusive del convivere nelle organizzazioni. Un contributo empirico mediante l'analisi emozionale del testo

di Franco Di Maria*, Fabrizio Scrima**

Introduzione

Il presente contributo nasce dalla richiesta d'intervento formativo commissionata da un'azienda di medie-grandi dimensioni che opera sul territorio Siciliano. Una formazione che definiremmo «data» (Carli & Paniccchia, 1999), dal momento che il tema argomentato durante gli incontri è stato definito dal committente ed ha riguardato la qualità delle relazioni e comunicazioni all'interno dei gruppi di lavoro. Se pur non costruito *ad hoc* e temporalmente limitato, questo intervento ci ha permesso di aprire uno spazio di riflessione con i lavoratori, con l'obiettivo di sospendere per un attimo l'agito collusivo che caratterizza il modo di simbolizzare affettivamente le dinamiche relazionali a lavoro dei dipendenti dell'azienda e la possibilità di creare uno spazio in cui era «permesso» riflettere sul perché degli incontri e sul perché di alcuni agiti indici di disfunzioni organizzative.

I partecipanti al corso di formazione sono stati quindi invitati a scrivere un tema generico nel quale ognuno doveva descrivere le proprie relazioni sul posto di lavoro: modalità che ci ha permesso di raccogliere una rilevante quantità di informazioni circa le dinamiche collusive agite nella quotidiana vita lavorativa.

Il lavoro si inserisce all'interno di un complesso sistema di studi orientato all'analisi della «convivenza organizzativa». Avallone e Borgogni (2007) definiscono tale convivenza come una tipologia del vivere insieme che si sperimenta sul luogo di lavoro senza, però, avere la possibilità di scegliere le persone con le quali convivere. Applicare la psicologia allo studio della convivenza significa orientare l'attenzione alle dinamiche relazionali agite all'interno di qualsiasi sistema di appartenenza come la famiglia o un'organizzazione di lavoro (Di Maria, 2000).

Secondo Carli (2000) la convivenza è originata da tre elementi: *i sistemi di appartenenza*, *l'estraneo* e *le regole del gioco*.

I sistemi di appartenenza fanno riferimento alle rappresentazioni simboliche della relazione, fondate sulla simbolizzazione affettiva dell'altro e sulla negazione degli elementi di estraneità. L'*estraneo* corrisponde a tutto ciò che non appartiene ai sistemi simbolici condivisi tra gli attori della relazione e deve essere sempre considerato una risorsa per lo sviluppo delle relazioni sociali. La relazione, inoltre, è sempre funzione delle *regole del gioco* deputate al mantenimento del convivere tra ciò che ci appartiene e non. Le regole del gioco evitano, cioè, che l'apertura fra i primi due elementi possa distruggere l'appartenenza stessa, l'estraneo o entrambi (Carli & Paniccchia, 2002). L'autore individua inoltre possibili fallimenti della convivenza.

Se si negano le regole del gioco, la relazione tra sistema di appartenenza e estraneo è svincolata da qualsiasi norma o regola, il che configurerebbe l'estraneo necessariamente come nemico. Se si nega l'estraneo verrebbe a mancare la convivenza per definizione: le relazioni, infatti, sarebbero autocentrante entro dinamiche familistiche di concezione della convivenza stessa. Per concludere, la negazione del sistema di appartenenza vincolerebbe le regole del gioco sottoforma di norme che eleggono l'estraneità su un piano ideale a condannare chi valorizza il proprio sistema di appartenenza (Carli, 2000).

L'importanza della dimensione relazionale entro le organizzazioni è ampiamente discussa in numerosi contributi che affrontano i temi della cultura e del clima (Schneider, 1990; Quaglini & Mander, 1987; D'Amato & Majer, 2005; Spaltro, 2004, 1977; Carli & Paniccchia, 1999) del benessere e della salute organizzativa (Avallone & Papolomas, 2005; Favretto, 1994; Warr, 1999).

* Professore Ordinario in Psicologia Dinamica – Università degli Studi di Palermo

** Dottorando di Ricerca in Psicologia – Università degli Studi di Palermo

Secondo Kanenlin (2001), le capacità di un'organizzazione di rispondere adeguatamente ai cambiamenti repentini cui l'ambiente sottopone e la capacità di generare prodotti-servizi evoluti e non predefiniti, è determinata in prima istanza dalla qualità delle relazioni interpersonali nelle parti e tra le parti dell'organizzazione.

Ogni organizzazione è caratterizzata da propri stili, culture, valori, atteggiamenti, caratteristiche strutturali, specificità delle attività, ecc.; di conseguenza, risulta opportuno seguire un approccio *grounded* di tipo induttivo (Glaser & Strauss, 1967; Martin & Turner, 1986) caratterizzato dalla raccolta di dati ed informazioni a partire dal "particolare" (le modalità collusive dei dipendenti) per giungere ad una *grounded theory*, ovvero ad una teoria che assume importanza esclusivamente in relazione al contesto di riferimento. In tal senso l'Analisi Emozionale del Testo (Carli & Paniccchia, 2002) risulta il metodo elettivo per la comprensione degli agiti emozionali che quotidianamente influiscono sull'efficacia e sull'efficienza dei gruppi di lavoro.

Obiettivo ed ipotesi

L'obiettivo del presente lavoro è quello di enucleare, mediante la tecnica dell'Analisi Emozionale del Testo, le modalità qualitative di emozionare le dinamiche relazionali sul posto di lavoro da parte di un gruppo di lavoratori che condividono il medesimo contesto. L'ipotesi teorica è che i soggetti, condividendo nel quotidiano le medesime esperienze, possano sviluppare modalità collusive simili del contesto e far emergere repertori culturali che rappresentano il modo di emozionare la convivenza organizzativa. Tale analisi potrebbe inoltre far emergere desideri, bisogni, aspettative non esplicitamente dichiarati durante l'intervento formativo cui sono stati sottoposti i soggetti.

Metodologia

Soggetti

La ricerca è stata condotta con la partecipazione di 88 lavoratori siciliani (23% donne; 77% uomini) di età compresa tra i 22 ed i 64 anni ($M = 41,4$; $SD = 7,95$), afferenti ad un'organizzazione di grandi dimensioni operante nel territorio siciliano. Di questi, 19 soggetti sono strutturati nel ruolo di Assistente Tecnico con mansioni di coordinamento dei gruppi di operai, mentre i restanti 69 lavorano presso gli uffici delle varie sedi con mansioni di tipo amministrativo. Tutti i soggetti sono stati coinvolti a partecipare ad un intervento formativo volto alla riflessione e sviluppo delle modalità relazionali agite all'interno del posto di lavoro.

Strumenti e Procedure

I partecipanti sono stati coinvolti in classi costituite in modo casuale da circa 15 persone di ambo i sessi a cui è stato chiesto di scrivere un tema anonimo descrivendo, in relazione alla personale esperienza del quotidiano, la qualità delle proprie relazioni sul posto di lavoro. Successivamente, i temi sono stati raccolti all'interno di un unico *corpus* testuale con la possibilità di individuare, per ciascun tema, le seguenti variabili illustrative: sesso e ruolo professionale.

L'analisi dei dati è stata effettuata con l'ausilio del software T-LAB (Lancia, 2004) che ha permesso di effettuare sia l'analisi delle *co-occorrenze* che la *cluster analysis*. Nello specifico, dopo aver importato il *corpus*, si è proceduto ad una fase preliminare di preparazione del testo. In prima istanza è stato effettuato un controllo dei poliformi ovvero delle parole multiple.

Questa procedura permette di segnalare al *software* la presenza di insiemi di parole con valenza semantica unica, come ad esempio «Gruppo di lavoro» oppure «Assistente Tecnico».

Successivamente si è proceduto con la disambiguazione delle forme. Spesso in italiano, parole omografe, cioè parole che presentano la medesima struttura grafica, possono assumere significati differenti in relazione al contesto semantico in cui si trovano: ad

esempio la parola *centro* può intendere sia una disposizione spaziale (stare al centro dell'aula) sia il sinonimo di dipartimento (centro di analisi chimiche).

Il passo successivo è stato quello di individuare le forme ed i lemmi. Un lemma definisce un insieme di parole che presentano la medesima radice lessicale e che appartengono alla stessa categoria grammaticale (verbo, soggetto, sostantivo ecc.). Ad esempio la forma «vado» diventa il lemma «andare» nella categoria «verbo», oppure le forme «colleggi» e «colleghe» vengono lemmatizzati in un unico lemma definito «collega» nella categoria «sostantivo».

In alcuni casi è stato inoltre personalizzato il dizionario. Poiché ogni soggetto dispone di un proprio vocabolario che può utilizzare in relazione a personali regole di strutturazione semantica delle frasi, capita sovente di trovare forme differenti con la medesima valenza, come ad esempio «CV» e «*curriculum vitae*» oppure «*recruiting*» e «*selezione*». Questa procedura consiste, pertanto, nel ricondurre forme distinte ad un unico lemma.

Successivamente è stata condotta l'Analisi Emozionale del Testo (Carli & Paniccia, 2002) che ha permesso di enucleare i Repertori Culturali che caratterizzano il modo in cui le persone che condividono un medesimo contesto, simbolizzano le dinamiche emozionali collusive del contesto stesso. In tal senso diventa essenziale il concetto di *parola densa*. Le parole dense sono rappresentate da tutte quelle forme verbali caratterizzate da una elevata polisemia ed una bassa ambiguità. Per ridurre la polisemia è stata effettuata l'analisi delle co-occorrenze tra le parole dense e successivamente una *cluster analysis* che ha permesso di osservare come si organizzano lungo il testo le co-occorrenze di parole dense.

I *cluster* sono stati individuati in relazione a due regole di natura logico/matematica. Ogni *cluster* massimizza la somiglianza fra gli oggetti appartenenti al medesimo *cluster* e massimizza le differenze tra un *cluster* e l'altro. Ciascun *cluster* sarà costituito, quindi, da un insieme di *parole dense* che, con differente intensità in relazione al coefficiente χ^2 , sono associate per valore semantico. L'analisi etimologica effettuata sulle parole dense è avvenuta con l'ausilio del Dizionario etimologico della lingua Italiana (Cortellazzo & Zolli, 1980). Nello specifico, Il T-LAB effettua una clusterizzazione gerarchica con il metodo di *Ward*. Tali raggruppamenti di lemmi vengono rappresentati su un piano cartesiano (assi X e Y) e associati alle variabili illustrative raccolte durante la somministrazione del compito.

Risultati

L'analisi delle co-occorrenze e l'analisi dei *cluster* hanno enucleato 5 raggruppamenti che spiegano il 100% del *corpus* testuale. La tabella 1, infatti, mostra le coordinate dei *cluster* sui piani fattoriali evidenziandone le relazioni. I *cluster* 1 e 4 sembrano disporsi in modo speculare lungo il primo fattore espresso con l'asse delle X; pari discorso può essere espresso per i *cluster* 5 e 3 che si dispongono lungo l'asse delle Y. Tuttavia, il *cluster* 2 spiega soltanto 5 unità di testo su un totale di 432 pari all'1,16% del *corpus*, pertanto si è ritenuto opportuno non prenderlo in esame per l'individuazione dei repertori culturali e degli spazi fattoriali.

Tab. 1 – Coordinate dei cluster sul piano cartesiano

	Fattore 1 (asse x)	Fattore 2 (asse y)
Cluster 1	0.832	-0.004
Cluster 2	-1.963	1.972
Cluster 3	-0.384	-1.242
Cluster 4	-1.333	0.022
Cluster 5	-0.187	0.928

La figura 1 mostra, invece, la rappresentazione grafica sia dei *cluster* che delle variabili illustrative prese in esame, individuando una capacità discriminante della modalità «Assistente Tecnico» della variabile «ruolo professionale». Sembra infatti che le altre modalità delle variabili illustrative si dispongano in modo non significativo al centro del piano fattoriale.

L'analisi emozionale del testo

Cluster 1

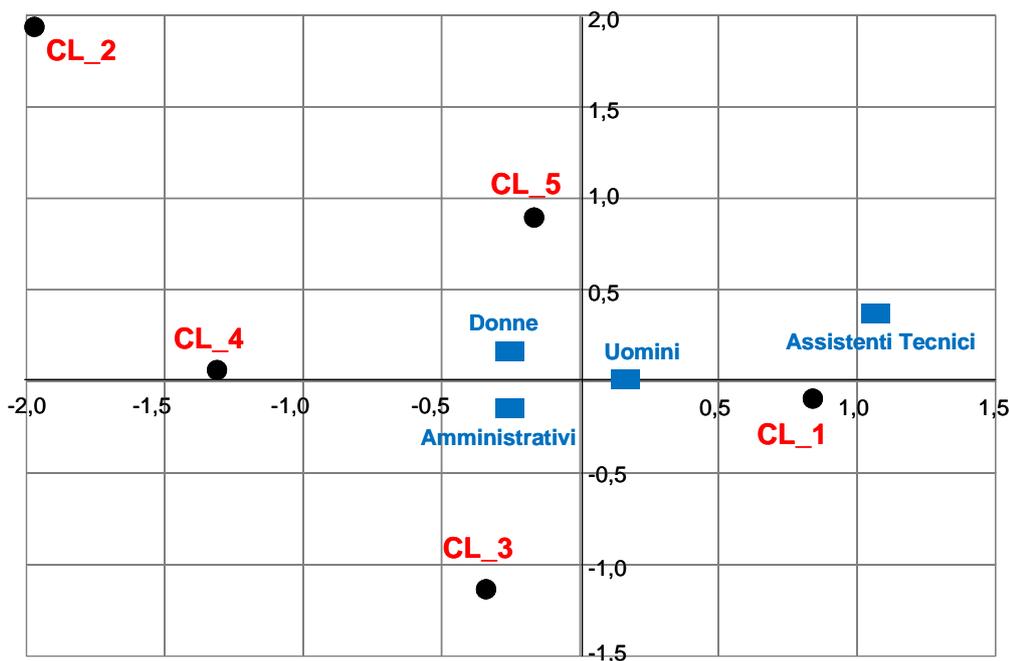
Il *cluster 1* spiega il 36,34% delle unità di testo e si dispone in modo significativo verso il polo positivo dell'asse delle X. Questo cluster sembra appartenere esclusivamente alla categoria professionale degli Assistenti Tecnici (AT) ($\chi^2 = 18,798; p < .05$).

La prima parola densa che emerge in ordine all'indice di associazione χ^2 è il verbo

LAVORARE

Dal latino *laborāre*, è una voce legata all'idea di un lavoro duro e penoso che si ritiene ricavata dal verbo *labāre* ovvero vacillare (sotto un peso). La parola lavorare in Italia non è «tipo esclusivo» poiché stretto dai termini «travagliare» (usato in Liguria, Piemonte e nelle isole) e «faticare» (usato in quasi tutto il meridione).

Fig. 1 - Analisi delle co-occorrenze e la cluster analysis.



«Travagliare» deriva dalla parola latina *tripālium* che indica uno strumento di tortura formato da tre pali, utilizzato per infliggere sofferenze fisiche ai rei. «Faticare» deriva invece dal latino *fatigāre*, che possiede la stessa radice di fatiscente ed è utilizzato per indicare uno sforzo che si sostiene per compiere qualcosa di particolarmente impegnativo per il corpo e per l'intelletto. Per ridurre le polisemia del termine è utile inserire la seconda parola densa che emerge dall'analisi ovvero

LAVORARE ANNI

Dal latino *ānnum* indica un periodo circoscritto di 12 mesi. La sua forma al plurale indicherebbe un processo temporale circolare che si ripete di 12 mesi in 12 mesi. Dalla prima co-occorrenza di queste due parole sembra già delinearci un contesto emozionale caratterizzato da fatica e/o sofferenza che si ripete nel tempo. La terza parola densa chiarisce ulteriormente il concetto.

LAVORARE ANNI OPERAIO

L'operaio sarebbe colui che esplica un'attività manuale alle dipendenze di qualcuno. Dal latino *ōpera* è applicato al lavoro di giornata esteso sia ai campi che all'arte. «Opera» nella sua significazione natia è la *fatīga* di un giorno di un contadino. Questa terza co-occorrenza indica il vissuto emozionale degli AT nel lavoro quotidiano: nello specifico, la significazione natia della parola *opera* rafforza il pensiero emozionato della sofferenza che, già trovato nella parola *lavorare*, sottolinea la qualità «penosa» dell'agito.

LAVORARE ANNI OPERAIO
PARLARE GENTE

Le successive parole dense chiarificano ulteriormente il concetto. Dal latino *parabolāre* deriva da *parābola* che vuol dire parola. Questo verbo ha assunto diversi significati nelle varie epoche, comunicare per mezzo della parola, rivelare notizie riservate o segrete, tenere un discorso o fare una predica, agire o influire sui sentimenti o sulla sensibilità, essere significativo, vivace ed espressivo.

Dal latino *gēns* ovvero gruppo di coloro che riconoscono un capostipite comune, cioè gruppi di famiglie appartenenti allo stesso ceppo, in epoca imperiale le *gēntes* designavano i popoli stranieri e più tardi, per la chiesa, i pagani. Il termine quindi, afferisce al rapporto con l'alterità ed alla distinzione tra il noi e il loro.

L'inserimento delle parole dense «parlare» e «gente» indicherebbero che le dinamiche relazionali tra AT e operai sono fondate su un rapporto verticale definito dall'individuazione degli operai, in un popolo straniero, altro, diverso e dal presunto ruolo degli AT che si configurerebbe come quello di predicare, agire o influire sui sentimenti degli operai. Ma va sottolineata anche l'appartenenza comune del ceppo; in tal senso va ricordato che gli AT sono strutturati, all'interno dell'organigramma aziendale, come operai, ed il passaggio da operaio ad AT avviene per promozione.

LAVORARE ANNI OPERAIO
PARLARE GENTE
PASSARE ASSISTENTE TECNICO

La suddetta relazione appare sancita da un definito momento storico rappresentato dalla parola «Passare», dal latino *passāre* che deriva da *passus* "passo". Significa percorrere il tratto o lo spazio che separa due luoghi andando dall'uno all'altro, avanzare di grado o essere promosso, essere trasferito, allontanarsi o non esserci più. *Passus* deriva a sua volta da *pāndere* ovvero stendere, aprire. Tale passaggio, sembrerebbe vissuto come momento di scissione, gemmando da una matrice comune due gruppi sociali, non più paritari.

LAVORARE ANNI OPERAIO
PARLARE GENTE
PASSARE ASSISTENTE TECNICO
ASPETTARE CONTENTO

A rafforzare tale distinzione, la parola densa «Aspettare» (dal latino *exspectāre*), vuol dire attendere una persona o un evento ed è composta dalla particella *ex* ovvero già, ora, non più. Nella tarda latinità è divenuto prefisso in composti per attribuire il significato di «che ha occupato questa funzione e non la occupa più» e *spectāre* che vuol dire, letteralmente,

guardare. «Guardare», parola di derivazione germanica (*wardōn*) che indica osservare, l'esaminare attentamente, lo stare in guardia ma anche il custodire e il difendere.

«Contenere» dal latino *contēntum* (letteralmente trattenere, contenere certi limiti). Contento è colui che si contiene entro limiti determinati, senza volere di più. A sua volta la parola contenere deriva dalla parola latina *continēre* ovvero tenere con, avere tra le mani o stringere con le mani o con le altre cose.

Le ultime due parole raccontano piuttosto ovviamente, di un agito «ingenuo» del potere all'interno della relazione. Sembrerebbe infatti che gli AT debbano osservare, stare in guardia, custodire ma anche contenere e tenere/stringere tra le mani l'agito ed i sentimenti di un gruppo sociale che non appartiene più al proprio, poiché gruppo eletto al controllo: e che questa incombenza si svolga all'interno di un contesto emozionale fondato sulla sofferenza e la fatica. Una nuova relazione non adeguatamente elaborata tra due entità, ora separate, che *vacilla*, ovvero che sta in bilico e dove lo strumento elettivo, definito nella supervisione distaccata della forza-lavoro, sembrerebbe lasciata a se stessa. Richiamando il modello della convivenza proposto da Carli (2000) sembrerebbe essere in presenza di un fallimento della stessa, che trova origine nel momento in cui alcuni operai vengono promossi ad AT. Carli (2002) infatti ricorda che uno dei possibili fallimenti della convivenza si ha quando si presenta una negazione dell'estraneo: in questo caso la convivenza si trasforma in familismo che, fondato su rappresentazioni stereotipate dei gruppi, si regge sul modello *alto/basso*, ovvero su un potere senza competenza. Noi supponiamo che vi sia anche una fase precedente, riscontrabile nel momento in cui vi è un riconoscimento di qualche forma di estraneità tra i gruppi sociali. Tale promozione, infatti, creerebbe una scissione emozionale tra ciò che si era e ciò che si sarà: un nuovo modello *dentro/fuori* che richiede alte competenze per una gestione del lavoro efficace ed efficiente.

Cluster 4

Lungo il primo asse fattoriale (asse delle x), al *cluster 1* si contrappone il *cluster 4* che spiega il 15,51% del *corpus* (Figura 2) e sembrerebbe non associato ad alcuna modalità delle variabili illustrative prese in esame. La prima parola densa che appare dall'analisi delle co-occorrenze è

CORSO_DI_FORMAZIONE

Si ricorda che i lavoratori sono stati coinvolti dal *management* aziendale a partecipare ad un corso di formazione (CF) sul tema della qualità della comunicazione e delle relazioni sul posto di lavoro. Questa prima parola densa sembrerebbe chiarire subito il soggetto che caratterizza il repertorio culturale preso in esame.

CORSO_DI_FORMAZIONE UMANO

La prima co-occorrenza rafforza la valenza emozionale del soggetto poiché, la parola «Umano» deriva dal latino *humānum* ovvero che concerne l'uomo, che è costituito da uomini: il termine oscilla tra una rappresentazione come limite, che è proprio della natura umana in quanto imperfetta, limitata, contraddittoria, ed una rappresentazione come risorsa, poiché può significare anche affabile ed educato, pieno di umanità, o intensamente espressivo. Per chiarire tale polisemia occorre aggiungere all'analisi la parola «Trascorrere».

CORSO_DI_FORMAZIONE UMANO TRASCORRERE

Dal latino *trascorrere* ovvero correre attraverso, può significare anche percorrere uno spazio, un luogo, scorrere con gli occhi o percorrere con la mente; oppure, passare, consumare, se riferito al tempo; passare ad un altro argomento. In tal senso il CF sembra emozionato come una risorsa, uno spazio mentale in cui è possibile percorrere una strada

alternativa, per scorrere con gli occhi e/o consumare i limiti e i pregi di tutto ciò che l'Umano Aziendale comporta.

CORSO_DI_FORMAZIONE UMANO
TRASCORRERE RITENERE

Con l'incontro della parola «Ritenerere» siamo in presenza di un *break emozionale*. Ritenerere deriva dal latino *retinēre*, ovvero trattenerere indietro. Trattenerere, contenere, arrestare, frenare, reprimere o controllare sono alcuni sinonimi utilizzati nel linguaggio comune: trattenerere parte di una cosa o una somma dovuta, ma anche significare, credere, giudicare e stimare. Per comprendere meglio il termine occorre analizzare i successivi incontri di parole

CORSO_DI_FORMAZIONE UMANO
TRASCORRERE RITENERE RELAZIONI
CONTESTO

Adesso, il nuovo oggetto emozionato, la relazione, ci permette di ridurre la polisemia del termine «Ritenerere». Dal latino *relatiōnem* ovvero: stretto nesso esistente fra due o più concetti, fatti, fenomeni, ognuno dei quali richiama immediatamente e direttamente l'altro. Può anche significare il legame o rapporto esistente tra due o più grandezze, persone, ecc. «Contesto» invece, deriva dal latino *contēxtum* e può indicare qualcosa di intrecciato o tessuto insieme. Esso inoltre appare anche come l'insieme delle idee e dei fatti contenuti in uno scritto che consente di determinare il senso di un brano o di una parola.

CORSO_DI_FORMAZIONE UMANO
TRASCORRERE RITENERE RELAZIONI
CONTESTO PERCORSO RISPECCHIARE
SVILUPPARE

Le parole dense che si succedono all'interno del *cluster 4* sono in ordine: percorso, rispecchiare e sviluppare.

Il termine «Percorso» deriva dal latino *për* (attraverso) e *cŭrrere* (correre) quindi, correre attraverso. Questo termine può voler dire: passato, attraversato in tutta la sua estensione, oppure fare qualcosa nel tempo attraversando tutti i suoi stadi.

«Rispecchiare» invece è formata dalla parola (specchiare) e la particella (ri). Specchiare a sua volta deriva dal latino *spēculum* (superficie che riflette in modo regolare i raggi luminosi): può significare quindi una cosa molto pulita, che riflette, che lascia vedere, oppure esemplare o modello. Lo *spēculum* è, non a caso, uno strumento utilizzato per vedere sul fondo marino in acque poco profonde. La particella *ri* può assumere sia il significato di reiterazione quindi di nuovo o nuovamente, oppure indicare un movimento contrario.

Per concludere, il termine «Sviluppare» è un verbo composto da (viluppo) e il prefisso (s) indicante separazione e allontanamento. Viluppo deriva dal latino *falŭppam*, scarti di paglia minutissimi o ramoscelli minuti, incrociato con un derivato del verbo *volvere* (girare, volgere in giro ecc.) La parola sviluppare vuol dire quindi, sciogliere un viluppo, trattare ampiamente, far progredire o far aumentare, acquistare la forma definitiva, ma anche progredire, evolversi.

L'incontro di queste ultime parole dense permette di definire con chiarezza le funzioni, emozionalmente positive, attribuite al CF.

Nello specifico, questo Repertorio Culturale attribuisce al CF, tutte le potenzialità di un possibile cambiamento. Un cambiamento che, se da un lato non viene espressamente elicitato, dall'altro lato sembra apparire come bisogno implicito e fondante. Grazie infatti alla sua funzione di «specchio», permette di pulire, vedere sul fondo per sciogliere il fantasmatico viluppo che lega la trasformazione attesa.

Dopo aver analizzato i *cluster* che si dispongono sull'asse delle X, passiamo all'analisi dei *cluster* che si dispongono sull'asse delle Y. Rispettivamente, sul polo positivo appare il *cluster* 5 che spiega il 26,39% del corpus, in contrapposizione al *cluster* 3 che spiega il 20,6% del corpus. Entrambi sembrano non appartenere esclusivamente ad alcuna modalità delle variabili prese in esame.

Cluster 5

La prima parola densa che emerge dall'analisi delle co-occorrenze è

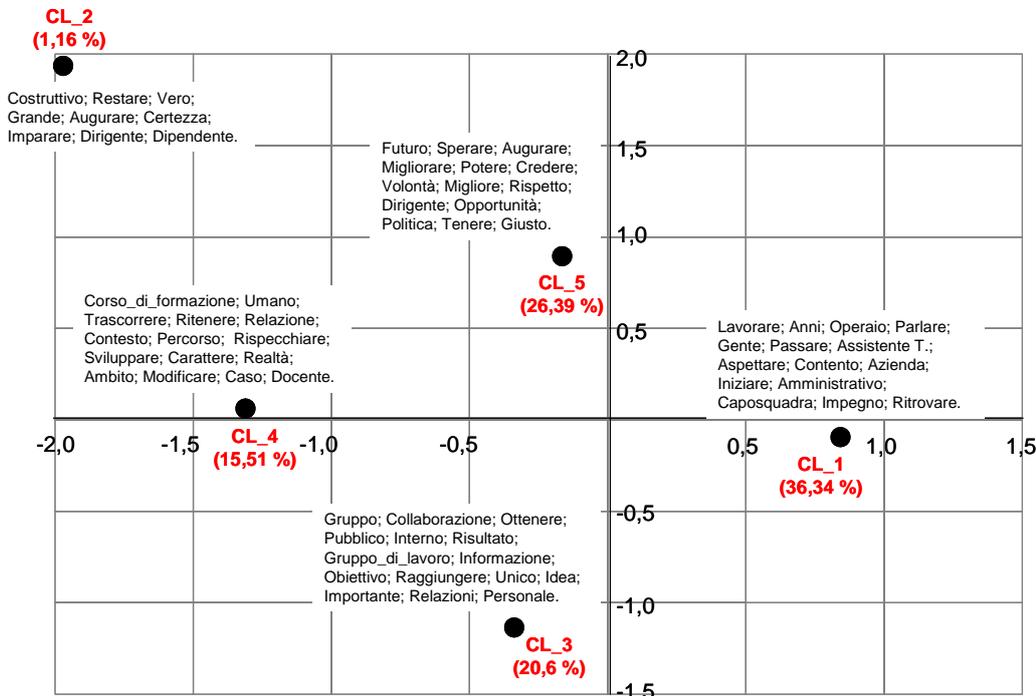
FUTURO

Dal latino *futūrum* (che sarà, che diventerà): il tempo che verrà, indica apertura ed inquadra, sulla dimensione temporale, un cambiamento atteso, l'espressione implicita di un desiderio. La polisemia del termine è ampiamente ridotta dall'incontro delle due successive parole

FUTURO SPERARE AUGURARE

«Sperare» (dal latino *sperāre*, da *spēs / spēi*): aspettare con desiderio e fiducia qualcosa di cui si è certi o ci si augura che deriverà bene, gioia, piacere. Invece, augurare deriva da «augure» (dal latino *āugurem*): sacerdote divinatore che, presso gli Etruschi ed i Romani, prediceva il futuro attraverso l'osservazione del volo degli uccelli e l'interpretazione dei sogni e dei fenomeni naturali (ovvero colui che dà l'accrescimento, colui che dà i presagi favorevoli; aumentare; trarre auspici).

Fig. 2 – Individuazione delle primarie parole “dense” e percentuale di corpus spiegato.



Dall'incontro di queste tre parole dense sembra emergere chiaramente da un lato, la speranza che in futuro vi sia un cambiamento circa le dinamiche relazionali presenti in azienda e dall'altro, che questo cambiamento non possa avvenire dall'interno ma, similmente all'assunto di base dell'accoppiamento (Bion, 1961), che i bisogni e i problemi nelle relazioni lavorative siano risolti o soddisfatti e appianati da un leader carismatico.

FUTURO SPERARE AUGURARE
MIGLIORARE POTERE

A questo punto dell'analisi dovremmo chiederci come viene affettivamente simbolizzata la figura dell'*augure* da coloro che condividono questo RC. L'incontro delle prossime parole dense ci permetterà di chiarire questo aspetto. «Migliorare» (dalla parola migliore *meliōrem*, comparativo di *bōnum*): buono, utile, vantaggioso, proficuo, comodo, lieto, meno disagiato, ma anche il più stimato di tutti.

«Potere» (dal latino *potēre*, rifatto su *pōtens*): avere la possibilità, la facoltà, il diritto, il permesso; aver forza, vigore, efficacia; avere autorità, importanza; possibilità concreta di fare qualcosa, virtù, potenza, forza, indica per antonomasia l'autorità suprema nell'ambito di una comunità o di uno Stato. Il termine sembrerebbe, inoltre, delineare le caratteristiche del messia come di una persona che deve godere di stima, autoritaria, virtuosa ed efficace. Cominciano così a delinearsi le caratteristiche dell'entità esterna promotore del cambiamento.

FUTURO SPERARE AUGURARE
MIGLIORARE POTERE CREDERE
VOLONTA' RISPETTO

L'incontro di queste tre nuove parole dense ci permette di concretizzare la figura attesa atta al cambiamento auspicato. «Credere» (dal latino *crēdere*), anticamente significava assaggio dei cibi destinati ad un alto personaggio per dimostrare che non erano avvelenati. Significati attuali sono invece ritenere vero; stimare, giudicare, reputare; ritenere probabile o opportuno; avere fede nella divinità; opinione. *Voluntātem* assume invece il significato astratto di volontà solo nel linguaggio filosofico, dopo essere passato per quello di «buona volontà» e «benevolenza» e di «volontà testamentaria»: facoltà del volere; capacità di decidere ed iniziare una certa azione; atto del volere.

Rafforzativo di quanto già individuato nel repertorio culturale, la parola «Rispetto» (dal latino *respēctum* ovvero «guardarsi indietro» o in senso figurato riguardo, stima, considerazione), indica il sentimento che nasce da stima e considerazione verso persone ritenute superiori, ma anche verso principi o istituzioni. Sentimento che ci trattiene dall'offendere gli altri, ledere i loro diritti o ledere i beni; osservanza o ossequio ad un ordine, una regola.

Si rimanda pertanto, ad una figura aulica, quasi divina, di buona volontà e superiore rispetto, evidentemente, alle risorse interne all'azienda.

FUTURO SPERARE AUGURARE
MIGLIORARE POTERE CREDERE
VOLONTA' RISPETTO
DIRIGENTE OPPORTUNITÀ POLITICA

Queste ultimi incontri di parole dense riducono ulteriormente le ambiguità nel rapporto dentro/fuori. «Dirigente», infatti deriva dal verbo *dirīrigere* (*rēgere*, condurre e *dis*, di qua e di là). Il verbo dirigere significa quindi volgere verso un punto determinato, guidare, disciplinare attività, enti, persone, andare verso un determinato luogo. Il dirigente, nel nostro caso d'azienda, è colui che collabora con l'imprenditore seguendone le direttive generali.

«Opportunità» deriva dal latino *opportūnum* costituita da *ob* (verso) e *portūnum* (vento che spinge favorevolmente la nave nel porto). Significa: circostanza favorevole, luogo o tempo adatto. Il termine opportuno significa: adatto o conveniente ad un certo momento, situazione, persona o necessità.

Per concludere, «Politico» dal latino *politicum* e dal greco *politikós* (aggettivo di *polítēs*), derivato di *pólis* ovvero città. Politica significa scienze e arte di governare lo stato; ma anche accortezza, astuzia o furberia nell'agire o nel parlare; atteggiamento mantenuto in vista del raggiungimento di determinati fini.

Ecco che, finalmente, si delinea un'ipotesi di provenienza dell'atteso messia dotato di virtù, forza e capacità, atte a creare un cambiamento atteso, che pare concretizzarsi nella figura del politico, ovvero di colui che si occupa della *polis* e degli interessi comuni: il vento in grado di spingere la nave verso il porto.

Cluster 3

Contrapposto al *cluster 5* sull'asse delle Y si posizione il *cluster 3* che spiega il 20,6% del *corpus*. La prima parola densa che emerge dall'analisi delle co-occorrenze è

GRUPPO

Come «gruppo» ovvero viluppo intricato, nodo ingarbugliato (dal latino *crūppam*, che riproduce un germanico *kruppa*): fa riferimento ad un insieme di persone o cose riunite, insieme di oggetti della stessa specie che si possono contare, o insieme di persone unite fra loro da vincoli naturali, da rapporti di interesse, da scopi o idee comuni. In contrapposizione ad un *cluster* che guarda all'esterno per l'auspicato ma implicito cambiamento, questo repertorio culturale sembra rivolto alle dinamiche interne al gruppo di lavoro.

GRUPPO COLLABORAZIONE OTTENERE PUBBLICO

I successivi incontri di parole dense offrono l'opportunità di eliminare la polisemia della parola «gruppo» e chiarire il significato emozionale del repertorio culturale.

«Collaborazione», ovvero atto, effetto del collaborare deriva dal latino *collaborāre* (parola composta da *cum* e *laborare*), lavorare insieme..

Dal latino *obtenēre*, composta da *tenēre* (tenere fermo) e *ob* (a qualcosa) ottenere significa riuscire ad avere qualcosa che si desidera o che si ha diritto; qualcosa da conquistare, ricavare mediante innovazioni apposite. Nel nostro caso essa può indicare il desiderio di ottenere un qualcosa che potrebbe essere simbolizzato con la coesione del gruppo di lavoro.

«Pubblico», dal latino *pūblicum*, significa ciò che concerne, riguarda la collettività, che è di tutti e che tutti conoscono. Sembra, pertanto, emergere un desiderio condiviso dalla collettività, ovvero la possibilità di poter lavorare insieme senza che lo stare insieme ne implichi un vincolo.

GRUPPO COLLABORAZIONE OTTENERE PUBBLICO INTERNO RISULTATO GRUPPO_DI_LAVORO INFORMAZIONE

«Interno» deriva dal latino *intērnūm* e può significare che sta dentro, che si compie o produce effetti dentro una comunità, che riguarda la sfera interiore dell'individuo.

«Risultato» deriva dal verbo latino *resultāre* (composta da *saltāre* e *re* indietro): provenire, derivare come conseguenza, scaturire come conclusione definitiva, da indagini e ricerche rivelarsi, dimostrarsi, riuscire. Risultato può quindi significare derivato come conseguenza, ciò che rappresenta l'esito di cause, operazioni o fatti vari.

L'incontro di queste nuove parole, rafforza ulteriormente il pensiero per cui possano esistere risorse interne al Gruppo_di_lavoro (vedi *gruppo* e *lavoro*) di indirizzare e modellare, come indicato dal termine «Informazione», che deriva da *informare* (composta da *in*, illativo e *formam*, dare forma): può significare modellare secondo una forma, indirizzare secondo certe direttive, ragguagliare; procurarsi notizie; ma anche atto, effetto dell'informare o dell'informarsi.

La polisemia del *dar forma* è ridotta dalle successive parole che emergono dall'analisi

GRUPPO COLLABORAZIONE OTTENERE PUBBLICO INTERNO RISULTATO

GRUPPO_DI_LAVORO INFORMAZIONE OBIETTIVO RAGGIUNGERE UNICO

Emerge nuovamente, una richiesta implicita di cambiamento indicata dall'individuazione di un «Obiettivo» (dal latino *obiectum* ovvero oggetto, participio passato del verbo *obicere*: gettare, scagliare contro). Obiettivo può significare oggettivo, spassionato, imparziale, scopo di un'azione militare da «Raggiungere», dal latino *adiungere* (composta dal rafforzativo *ad* e *iungere* congiungere), può significare arrivare a qualcosa o a qualcuno, arrivare a riunirsi con qualcuno nella corsa, nel cammino, arrivare a cogliere, colpire, toccare qualcosa, conseguire, ottenere.

Per concludere la parola «Unico», dal latino *unicum*, significa che non è preceduto, accompagnato o seguito da nessun altro elemento uguale: sta ad indicare novità, un'azione che non esiste ma si desidera che avvenga.

Conclusioni

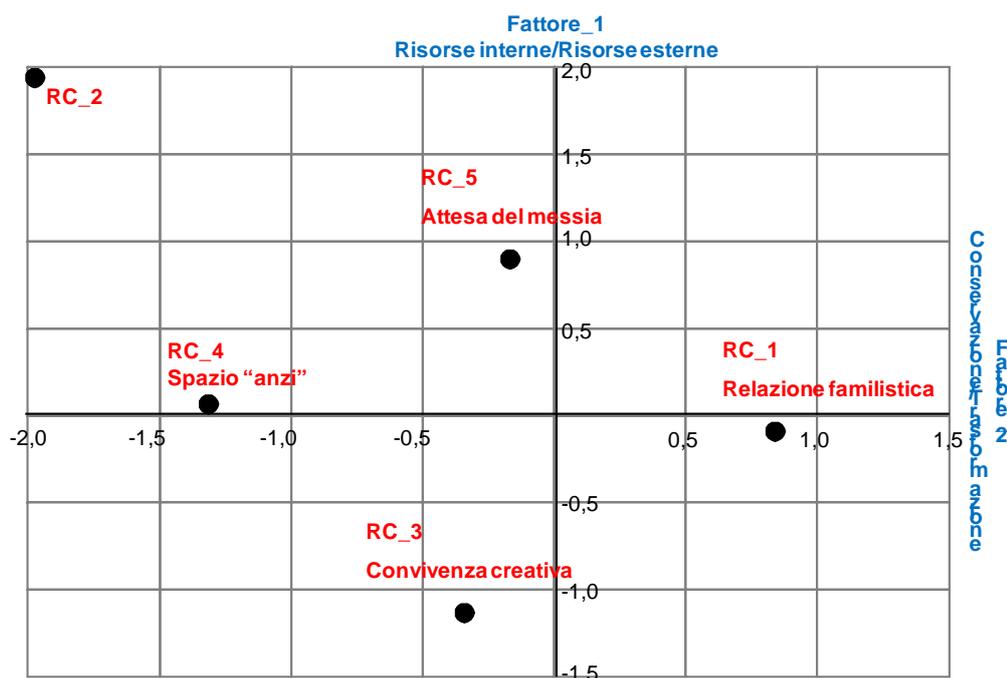
L'Analisi Emozionale del Testo ha fornito l'opportunità di far emergere differenti modi collusivi di

vivere le relazioni, presenti all'interno della stessa organizzazione. In questo lavoro, il termine «collusione» viene utilizzato nell'accezione di Renzo Carli, ovvero, la simbolizzazione affettiva di uno specifico contesto da parte di coloro che a questo contesto partecipano (Carli, Paniccia, 2002). Appare pertanto utile soffermarsi sulle potenzialità di questo strumento nel tracciare delle linee guida, potenzialmente adatte ad orientare l'azione formativa verso tematiche sensibili alla promozione del benessere individuale, di gruppo ed organizzativo.

In conformità a quanto emerso dall'analisi emozionale del testo sopraccitata si è proceduto all'identificazione dei repertori culturali e dello spazio culturale (Carli, *et al.*, 2008) espresso dall'incontro dei fattori. Tale compito è apparso notevolmente facile nella misura in cui 4 dei 5 *cluster* si dispongono lungo i due fattori del piano cartesiano.

Come mostrato dalla figura 3 sull'asse delle X si dispongono il primo repertorio culturale (RC) denominato «Relazione Familistica» in contrapposizione al quarto RC denominato «Spazio anzi» (Carli & Paniccia, 1984). Il primo RC racconta una modalità collusiva caratterizzata da una scissione, determinata dal *management*, di un piccolo gruppo di operai che assumono il ruolo di Assistenti. Tale promozione avviene, tuttavia, in modo ingenuo, e tende pertanto a determinare modalità relazionali di tipo familistico/conservativo, caratterizzate da una chiusura nei confronti del sociale e da un'assenza di riconoscimento di istituzioni «altre» atte a creare un pensiero trasformativo (Hoffmann, Lorito, Di Stefano, Falgares & Di Maria, 2007). Tutto sembra ruotare all'interno di una matrice satura di stampo conservativo.

Fig. 3 – Individuazione dei repertori culturali e degli spazi fattoriali.



A tale RC si contrappone il quarto *cluster* denominato «Spazio anzi».

Qui, invece sembra possibile pensare ad uno spazio promotore di cambiamento in cui, un'azione trasformativa, nello specifico rappresentata dall'intervento di risorse esterne e simbolizzato dal Corso di Formazione, può fornire l'opportunità di rispecchiare e sviluppare le componenti «umane» della vita lavorativa. In tal senso sembrerebbe presente una simbolizzazione affettiva condivisa circa un luogo trasformativo - quello del Corso di Formazione - che, inteso come uno *spazio anzi* (Carli & Paniccia, 1984), permetterebbe la sospensione dell'agito e la riflessione sull'intreccio organizzativo per delineare il senso nelle relazioni.

Sull'asse delle Y si dispone il quinto *cluster* denominato «Attesa del Messia», in contrapposizione al terzo *cluster*, che abbiamo denominato «Convivenza creativa». Lungo l'asse fattoriale sembra apparire una richiesta implicita di cambiamento, un cambiamento emozionato sia dall'individuazione di risorse esterne sia dall'individuazione di una matrice interna promotrice di cambiamento. Il quinto RC infatti, proietta il cambiamento nel futuro. L'attesa dell'arrivo di un messia, inteso come risorsa esterna all'azienda, dotato di potere e carisma, ci rimanda inevitabilmente alla cultura assistenzialista presente nel meridione d'Italia. Mancherebbe, in questo RC, la consapevolezza di risorse interne atte al cambiamento in tema di convivenza organizzativa o più in generale in tema di convivenza sociale. Il richiamo al livello "politico-ambientale" del transpersonale (Di Maria & Lavanco, 1991), ci permette di definire un nuovo modo di leggere il sociale e la *polis*. Si ricorda pertanto che in questo RC è anche presente la parola densa «Politico», quasi a voler definire il messia atteso in un'ottica di azione politica, che da un punto di vista psicosociodinamico è intesa come rappresentazione mentale di un desiderio implicito da soddisfare o di un obiettivo da raggiungere (Di Maria, 2000), un'attività culturale tesa alla trasformazione dell'ambiente (Fiore, 2000).

Per concludere, il terzo *cluster* si contrappone semanticamente al precedente RC ribaltando l'idea di orientare l'attenzione verso l'esterno e cercando di riflettere sulle potenzialità dei gruppi interni, che sembra aver sviluppato coscienza di classe e la convinzione che un cambiamento sia possibile se parte dall'interno. Sembra inoltre presente la possibilità di pensare ad una coesione interna ai gruppi di lavoro. Come sostiene Argyle (1972) la coesione ha un effetto positivo sull'efficienza soprattutto quando il compito affidato al gruppo

richiede cooperazione e interazione sociale. Poiché l'obiettivo implicito individuato è proprio la qualità delle relazioni aziendali e quindi la convivenza, essa sembra riconosciuta come strumento elettivo di cambiamento. Inoltre, la parola densa «Unico» ci rimanda, in qualche modo, all'assenza di norme. Il termine unico viene pertanto simbolizzato all'interno di questo RC come novità, qualcosa che non è previsto, quindi dalle norme aziendali definite da Bertani e Manetti (2007) come le aspettative condivise rispetto al comportamento dei membri del gruppo, elementi che stabiliscono i limiti di azione di ciascun componente e consentono la regolazione delle relazioni interne facilitando così il raggiungimento degli obiettivi comuni. Qui sembra, pertanto possibile un cambiamento nelle relazioni, e quindi una convivenza creativa, solo a patto di superare i vincoli e le restrizioni dettate dalle norme aziendali che regolano le dinamiche interne all'organizzazione.

Va ricordato che il gruppo di lavoro all'interno di una organizzazione è uno spazio fisico e mentale in cui ogni membro incontra altri colleghi attorno ad un compito o ad un obiettivo da raggiungere (Kaneklin, 2001). Le due dimensioni che lo caratterizzano (relazione ed orientamento al compito) (Rousseau, Aubè & Savie, 2005) non sono antitetiche ma, sempre secondo Kaneklin, indissolubilmente correlate sia al conseguimento di obiettivi comuni materiali, sia ai bisogni delle persone che nella relazione sociale cercano soddisfacimento e alle dinamiche più o meno consapevoli che ne scaturiscono. Una dato rilevante che è emerso dalla nostra analisi è rappresentato dalla presenza di una cultura locale tipica degli Assistenti tecnici. Potremmo definirla una subcultura scissa dal resto delle reti culturali-relazionali presenti nel contesto organizzativo.

Potremmo dedurre che in tale subcultura, la socialità, e quindi, la pseudo-convivenza vengono pensate come controllo repressivo ed autoritario con lo scopo di evitare che le differenze divengano molecolarizzazioni dei nuovi ruoli organizzativi acquisiti (Di Maria, 2000).

Avallone e Borgogni (2007), sostengono che la convivenza organizzativa sia in crisi e, in termini di legami sociali ed organizzativi si stia creando incertezza e smarrimento. Questo potrebbe indurci a riflessioni multiple sugli effetti nel campo della sofferenza ed insofferenza lavorativa. Appare pertanto di particolare importanza rivolgere l'attenzione verso le culture locali che sottostanno alle dinamiche di convivenza che, lette in un'ottica psicosociale, possono fornire risposte esaustive al cambiamento.

Partendo dal modello di Lewin (1935; trad. it. 1965) dello «spazio di vita» e nello specifico dall'interdipendenza tra comportamento individuale e contesto sociale, sembra centrale il ruolo di una psicologia della convivenza in grado di far emergere come tale interdipendenza si costituisce, si evolve e cosa determina per poter intervenire con dei cambiamenti efficaci (Di Maria, 2000).

Volendo ampliare tale lettura in chiave gruppoanalitica, la *polis*, intesa come mente politica che costituisce per successive organizzazioni e declinazioni delle osservazioni sulle relazioni intersoggettive, può essere, a nostro avviso, enucleata mediante la tecnica dell'Analisi Emozionale del Testo, una *polis* circoscritta, ovviamente, ad una matrice ben definita, che è quella del gruppo/organizzazione di lavoro ove, tuttavia convergono le matrici relazionali familiari di ciascun individuo che vi partecipa mediante i personali agiti e che ne influenza inevitabilmente il benessere soggettivo. In tal senso, Di Maria e collaboratori (1998) hanno orientato i propri studi verso l'enucleazione di possibili indicatori rappresentativi della qualità della vita. Il gruppo di lavoro, successivamente ha evidenziato come i soggetti tendano a rappresentare il proprio sentimento di benessere primariamente attraverso costrutti centrati sulla relazione. Il meta-modello proposto dagli autori prevede, pertanto, le seguenti aree: *percezione sociale, senso di sé integrato e relazionale, relazione s/oggettuale* (Mannino, Falgares & Di Maria, 2002).

A margine di tali riflessioni, all'interno di un intervento formativo «dato», come quello che ha permesso il presente lavoro di ricerca, è possibile mostrare come, in assenza della possibilità di effettuare una robusta analisi della domanda (Carli & Paniccia, 2003), lo psicologo può utilizzare i primi momenti dell'intervento per ricondurre, se pur in parte, il «dato» al «costruito» mediante la raccolta di informazioni essenziali – vedi le culture locali e gli spazi fattoriali emersi - che orientati da una teoria della tecnica coerente, possono condurre il professionista a disegnare un intervento fondatore di cambiamento con l'obiettivo

di promuovere benessere individuale, di gruppo ed organizzativo. Questa fase, infatti, garantirebbe successivamente l'opportunità di individuare gli indicatori di sviluppo organizzativo (ISO) (Carli, Paniccia & Giovagnoli, 2008), per enucleare i processi psicodinamici e sociodinamici che l'analisi evidenzia e che stanno alla base dei fallimenti della convivenza organizzativa e di ricongiungere l'intervento formativo verso bisogni reali non emersi durante la domanda d'intervento del committente.

Bibliografia

- Argyle, M. (1972). *The Social Psychology of Work*. Harmondsworth: Penguin.
- Avallone, F. & Borgogni, L. (2007). Convivenza ed efficacia nelle organizzazioni. *Rassegna di Psicologia*. Quaderno speciale, 1, 5-7.
- Avallone, F., & Paplomatas, A. (2003). *Salute organizzativa nei contesti lavorativi*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Bertani, B., & Manetti, M. (2007). *Psicologia dei gruppi. Teoria, contesti e metodologie d'intervento*. Milano: FrancoAngeli.
- Bion, W.R. (1961). *Esperienze nei gruppi*. Tr. it: Roma: Armando, 1971.
- Carli, R., & Paniccia, R.M. (1984). Per una teoria del cambiamento sociale: spazio "anzi". In: G. Lo Verso & G. Venza, (Eds.). *Cultura e tecniche di gruppo nel lavoro clinico e sociale in psicologia*. Roma: Bulzoni.
- Carli, R., & Paniccia, R.M. (1999). *Psicologia della formazione*. Bologna: Il Mulino.
- Carli, R., & Paniccia, R.M. (2002). *L'Analisi Emozionale del Testo*. Milano: FrancoAngeli.
- Carli, R., & Paniccia, R.M. (2003). *L'analisi della domanda: Teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica*. Bologna: Il Mulino.
- Carli, R. (2000). Introduzione. In: F. Di Maria, (Eds.). *Psicologia della convivenza. Soggettività e socialità*. Milano: Franco Angeli.
- Carli, R., Paniccia, R.M., & Giovagnoli, F. (2008). Cultura locale: definizione e note metodologiche di rilevazione. In: S. Di Nuovo & G. Falgares, (Eds.). *Per una psicologia psicologica. Scritti in onore di Franco Di Maria* (pp. 39-67). Milano: FrancoAngeli.
- Carli, R., Paniccia, R.M., Di Ninni, A., Scala, V., Pagano, P., Giovagnoli, F., Bucci, F., Dolcetti, F., Bagnato, S., Sesto, C., Terenzi, V. & Bonavita, V. (2008). La Cultura Locale dei Centri di Salute Mentale (CSM) in Italia. *Rivista di Psicologia Clinica Supplemento*, (3), 1-60.
- Cortellazzo, M., & Zolli, P. (1980). *Dizionario etimologico della lingua Italiana*. Bologna: Zanichelli.
- Di Maria, F., & Lavanco, G. (1991). Organizzazione interna, esterna: il modello interpretativo gruppo-analitico, *Psicologia e società*, 16: 1-3.
- Di Maria, F. (Eds) (2000). *Psicologia della convivenza. Soggettività e socialità*. Milano: FrancoAngeli.
- Di Maria, F., Falgares, G., & Di Stefano, G. (Eds.) (2007). *Psiche e società: la polis siciliana tra conservazione e trasformazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Di Maria, F., Mannino, G., Murana, A., & Piazza, A. (1998). Benessere, Pregiudizio, Polis. *Psicologia Italiana*, 26-34.
- Favretto, G. (1994). *Lo stress nelle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.

- Fiore, I. (2000). Materiali psicodinamici per un pensiero sulla politica come programma naturale. In F. Di Maria (Eds.), *Psicologia della convivenza. Soggettività e socialità*, (pp. 51-83) Milano: FrancoAngeli.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company.
- Hoffmann, H., Lorito, L., Di Stefano, G., Falgares G., & Di Maria F. (2007). Il ruolo della dimensione ideologico-familiare e della collocazione valoriale nella rappresentazione e percezione del fenomeno mafioso in un gruppo di militanti politici. In: F. Di Maria, G. Falgares, & G. Di Stefano, (Eds.). *Psiche e società: la polis siciliana tra conservazione e trasformazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Kaneklin, C. (2001). Lavorare in gruppo oggi. *Spunti. Semestrale per la ricerca e l'azione nelle organizzazioni*. 4, 1-24.
- Lancia, F. (2004). *Strumenti per l'analisi dei testi. Introduzione all'uso di T-LAB*, Milano: FrancoAngeli.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill Trad. it. (1965). *Teoria dinamica della personalità*. Firenze: Giunti e Barbera.
- Majer, V., & D'Amato, A. (2005). *Il clima organizzativo. Ricerche e interventi*. Milano: Cortina.
- Mannino, G., Falgares, G., & Di Maria, F. (2002). Oltre il principio del piacere: I processi per la costruzione del benessere individuale e sociale a partire dal modello ermeneutico delle relazioni s/oggettuali. In F. Di Maria, (Eds.). *Psicologia del benessere sociale*. Milano: Mc Graw Hill.
- Martin, P.Y., & Turner, B.A. (1986). Grounded theory and organizational research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22(2), 141-157.
- Matte Blanco, I. (1975). *L'inconscio come insiemi infiniti. Saggio sulla Bi-Logica*. Tr. It. Torino: Einaudi (1981).
- Quaglino, G.P., & Mander, M. (1987). *I climi organizzativi*. Bologna: Il Mulino.
- Rousseau, V., Aubè, C., & Savoie A. (2005). Le fonctionnement interne des équipes de travail: développement d'un mesure. In: A. Battistelli, M. Depolo & F. Fraccaroli (Eds.). *La qualità de la vie au travail dans les années 2000*. AIPTLF. (pp. 408-417). Bologna: CLUEB.
- Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spaltro, E. (1977). *Il Check-Up Organizzativo*. Milano: Etas.
- Spaltro, E. (2004). *Il clima lavorativo. Manuale di meteorologia organizzativa*. Milano: FrancoAngeli.
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwartz, (Eds.). *Well-being: The foundations of Hedonic psychology*, (pp. 392-412). New York: Russell Sage.