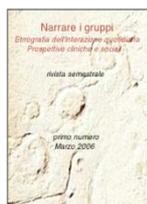


# Formazione e resistenze al cambiamento.

*Il lavoro con un gruppo di ispettori penitenziari*

Caterina Gozzoli, Chiara D'Angelo, Rossana Nicoletti



## **Narrare i gruppi**

*Etnografia dell'interazione quotidiana*

*Prospettive cliniche e sociali* - vol. 8, n° 1, Maggio 2013

ISSN: 2281-8960

Rivista semestrale pubblicata on-line dal 2006 – website: [www.narrareigruppi.it](http://www.narrareigruppi.it)

Titolo completo dell'articolo

**Formazione e resistenze al cambiamento. Il lavoro con un gruppo di ispettori penitenziari**

Autori

**Caterina Gozzoli**

**Chiara D'Angelo**

**Rossana Nicoletti**

Ente di appartenenza

*Dipartimento di Psicologia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.*

*Dipartimento di Psicologia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano*

*Dipartimento di Psicologia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano*

To cite this article

**Gozzoli C., D'angelo C., Nicoletti R.**, (2013), Formazione e resistenze al cambiamento. *Il lavoro con un gruppo di ispettori penitenziari*, in *Narrare i Gruppi*, vol. 8, n° 1, Maggio 2013, pp. 39 - 61, website: [www.narrareigruppi.it](http://www.narrareigruppi.it)

Questo articolo può essere utilizzato per la ricerca, l'insegnamento e lo studio privato.

Qualsiasi riproduzione sostanziale o sistematica, o la distribuzione a pagamento, in qualsiasi forma, è espressamente vietata.

L'editore non è responsabile per qualsiasi perdita, pretese, procedure, richiesta di costi o danni derivante da qualsiasi causa, direttamente o indirettamente in relazione all'uso di questo materiale.

## Gruppi nel sociale

### Formazione e resistenze al cambiamento. Il lavoro con un gruppo di ispettori penitenziari

Caterina Gozzoli, Chiara D'angelo, Rossana Nicoletti

#### Riassunto

Da sempre il cambiamento costituisce un processo delicato e complesso per le persone, i gruppi e le organizzazioni che lo vivono. Il presente lavoro, a partire da un processo di riorganizzazione che ha coinvolto un istituto penitenziario lombardo, prende in analisi le resistenze al cambiamento generatesi in un gruppo di quindici ispettori e la loro evoluzione lungo un percorso formativo che li ha visti coinvolti.

Il contributo si pone lo scopo di compiere un'indagine esplorativa sul ruolo del dispositivo gruppendale attivato dalla formazione, come strumento in grado di accompagnare e far evolvere le resistenze al cambiamento.

Al fine di comprendere se, e in che modo, la micro-organizzazione temporanea creata durante la formazione è stata in grado di accompagnare i soggetti a trattare le difese emergenti dal processo di cambiamento, è stata compiuta un'analisi del contenuto carta-matita delle trascrizioni di sette sessioni formative.

L'analisi ha consentito di mettere in luce alcune tipologie di resistenze del gruppo quali ad esempio lo spostamento dei problemi, la lettura individuale degli stessi, la prevalenza della lamentela e l'attesa messianica di una figura apicale che decida come intervenire.

L'evolversi del percorso formativo, attraverso specifiche attività proposte e azioni messe in atto dal formatore, ha consentito al gruppo di fare un progressivo passaggio verso uno sblocco del pensiero progettuale ed un atteggiamento più attivo e propositivo. Le resistenze sono state accolte e accompagnate, dando modo alle emozioni (di frustrazione, rabbia, stanchezza, ecc) di trovare parola, ed essere liberate per poi lasciar posto ad un nuovo pensiero progettuale di gruppo.

*Parole chiave:* cambiamento organizzativo, resistenze al cambiamento, gruppo di formazione

*Training and resistance to change. A group of prison inspectors*

#### Abstract

Change has always been a delicate and complex process for individuals, groups and organizations who live it. The present work deals with a process of reorganization which

involved a prison in Lombardy. It analyzes the resistance to change generated in a group of fifteen inspectors and their evolution along a training program that has seen them involved. The contribution is intended to carry out an exploratory survey on the role of group device activated by training, as a device able to accompany and let resistance evolve to change. In order to understand if and how the micro-temporary organization created during the training was able to accompany the subject to treat the defences emerging from the process of change, a content analysis of the transcripts of seven training sessions was performed. The analysis made it possible to highlight certain types of resistances of the group such as the displacement of problems, the individual reading of the same, the prevalence of the complaint and the expectation of a messianic apical figure who decides how to intervene. The development of the course, through specific proposed activities and actions taken by the trainer, has allowed the group to make a gradual transition to a more active and purposeful position. The resistors were accepted and nurtured, giving way to the emotions (frustration, anger, fatigue, etc.) to find the word, and then be released to make way for a new group-thinking about the change.

*Key word:* organizational change, resistance to change, training groups.

### 1. *Introduzione: notazioni sul cambiamento organizzativo*

Da sempre il cambiamento costituisce un processo delicato e complesso per le persone, i gruppi e le organizzazioni che lo vivono. Oggi, inoltre, esso sembra assumere connotazioni peculiari che ne amplificano possibilità e rischi: si parla di un cambiamento nella società moderna dall'andamento a cascata o a macchia d'olio (Bleger, 1989), per sottolinearne la rapidità e la forza di contaminazione che tocca e attraversa il livello macro-sociale, istituzionale fino a quello dei singoli soggetti. I cambiamenti rispetto al passato risultano generalmente meno progettati, più improvvisi e violenti con rare occasioni di accompagnamento (Quaglino, 2007).

Nello specifico, per quanto riguarda le organizzazioni, i cambiamenti più ricorrenti (a volte desiderati, altre subiti) riguardano oggi i confini organizzativi (fusioni e incorporazioni), gli spazi e i tempi del lavoro, la delocalizzazione geografica, le modalità di sviluppo e gestione delle risorse umane, i sistemi premianti e le strutture organizzative e di comando (Accornero, 2000; Pilati & Tosi, 2002), interessando, in ogni caso, sia gli elementi tecnici, sia gli elementi sociali che compongono l'organizzazione (George & Jones, 2002; Rhéaume, 2005).

Il tema del cambiamento organizzativo e di come è possibile ottimizzare le sue potenzialità e contenere rischi e fatiche ha una rilevanza evidente entro gli studi organizzativi più recenti (Todnem By, 2005; Burke et al, 2008). Sono molteplici inoltre i lavori che hanno preso in considerazione le resistenze che tale momento può comportare e che possono costituire un ostacolo al processo in sé (si vedano ad esempio Dent&Goldberg, 1999; Piderit, 2000; Ford *et al.*, 2008; Pieterseet *al.*, 2012), mentre si è riscontrata una scarsa letteratura che ponga l'attenzione a come il gruppo possa rappresentare un dispositivo utile alla loro gestione.

Il presente lavoro intende portare un contributo in tale direzione, prendendo in analisi le difese generatesi in un gruppo di ispettori di una Casa Circondariale, a fronte di una richiesta di cambiamento del proprio ruolo e della struttura organizzativa. Nello specifico verranno considerati i movimenti difensivi rilevabili entro un percorso formativo di gruppo e la loro evoluzione durante tale percorso, mettendo

in evidenza il ruolo giocato dal dispositivo gruppale come strumento per fare emergere le resistenze, e successivamente trattarle.

## 2. *Le resistenze al cambiamento: alcune classificazioni*

Ogni individuo di fronte ad un cambiamento proposto (o imposto) può sostenerlo oppure opporsi ad esso mettendo in atto delle resistenze. Atteggiamenti di supporto attivo, di consenso negoziale e di consenso passivo vanno nella direzione di “sostenere” (nel caso di consenso passivo “di non intralciare”) il cambiamento in atto, mentre comportamenti di opposizione passiva, di resistenza attiva o addirittura di abbandono dell’organizzazione, vanno nella direzione contraria di rifiuto (Furnham, 2005). Trattare il tema delle resistenze è importante per comprendere che quest’ultime, con la loro ambiguità, sono un elemento naturale nei processi di cambiamento.

La conoscenza delle modalità e delle forme assunte dall’inerzia organizzativa è la premessa necessaria per gestirne gli effetti, utilizzarne le potenzialità e contenerne le manifestazioni disfunzionali (Ansoff, 1984).

In termini definitivi Rebola (2001) sostiene che l’inerzia al cambiamento (quindi le resistenze) può essere rintracciata in fattori comportamentali o fattori sistemici. I fattori comportamentali si riferiscono al modo in cui individui e gruppi, orientano le loro azioni all’interno del contesto organizzativo in cui operano. In questo caso quindi, la resistenza viene esplicitata più o meno volontariamente, attraverso dei comportamenti individuali o gruppali. I fattori sistemici invece a differenza di quelli comportamentali, agiscono indipendentemente da una scelta di comportamento (consapevole o inconsapevole che sia) e della relativa dinamica che coinvolge individui e gruppi, essi presentano come il risultato di un insieme di relazioni d’interdipendenza che coinvolgono diversi soggetti, ruoli, risorse e ambiti di attività. Più precisamente, i fattori sistemici di inerzia si manifestano quando la messa in atto di un cambiamento organizzativo si trova ostacolata dalla limitata capacità dell’intero sistema (individui e relazioni) di adeguarsi alla nuova logica di funzionamento richiesta.

Rifacendoci alla classificazione proposta da Tosi e Pilati (2002), possiamo affermare che da un punto di vista individuale, le resistenze al cambiamento organizzativo possono essere dovute a diversi elementi:

- *difficoltà di abbandonare la routine e le abitudini consolidate.* Rinunciare al modo familiare di fare le cose genera incertezza e insicurezza perché fa uscire il soggetto dalla sua zona sicura. Non sapere in cosa consiste il cambiamento e quali saranno i nuovi compiti da assumere, getta l’individuo in uno stato di ansia. Il cambiamento, quindi, può generare una sorta di “terremoto cognitivo” che induce a reazioni di natura difensiva;

- *difficoltà ad intravedere i potenziali vantaggi individuali del cambiamento.* Se non sono chiari gli obiettivi del cambiamento e le conseguenze per il singolo individuo, quest’ultimo si sentirà solo uno strumento per il raggiungimento di vantaggi organizzativi;

- *frustrazione e cinismo.* Se il soggetto ha vissuto diversi progetti di cambiamento che non sono andati a buon fine, sarà estremamente cinico nei confronti di quelli suc-

cessivi. Se i progetti di cambiamento passati, non hanno comportato dei vantaggi per l'individuo, il soggetto non avrà più fiducia in questi progetti, indipendentemente dagli obiettivi e dall'organizzazione in cui si trova;

- *senso di minaccia e bisogno di sicurezza*. La mancanza di informazioni o informazioni parziali ed errate, rispetto al progetto di cambiamento in corso, minano la stabilità e la sicurezza percepita. La continua ricerca di sicurezza che l'individuo opera sia nel contesto della propria vita quotidiana che nella propria vita organizzativa, può porsi come ostacolo alla realizzazione di cambiamenti;

- *gioco delle parti: oppositorie invidiosi*. Alcuni soggetti ostacolano il cambiamento in buona fede, ossia fornendo delle ragioni, altri invece lo fanno solo per giocare una parte o per ragioni di opportunità organizzativa ed economica. In altri casi i soggetti invece, si oppongono al cambiamento per questioni di rivalità o invidia, magari perché non coinvolti nella progettazione del cambiamento o perché l'idea non è stata loro.

Dal punto di vista più globale e sistemico, le ragioni delle resistenze possono invece essere legate a elementi quali:

- *cultura organizzativa e struttura di potere*. Questi due elementi tendono a mantenere stabili i modelli di comportamento esistenti, fungendo da filtro all'introduzione di nuove pratiche organizzative. Nessuna spinta al cambiamento risulta efficace se è vissuta incompatibile con la cultura organizzativa, o se mette in discussione i rapporti di potere interni, minando il prestigio e l'autorità di alcuni individui. Inoltre, la cultura organizzativa è un'indiscutibile fonte d'identità per cui, il mantenimento dell'identità e quindi della cultura organizzativa può configurarsi come obiettivo, non esplicito e talvolta inconsapevole, dei membri dell'organizzazione e fungere così, da elemento ostacolante il cambiamento

- *effetto domino delle interdipendenze*. Dal momento che l'organizzazione è un sistema caratterizzato da forte interdipendenza interna tra le parti, molte volte l'opposizione nei confronti di un progetto di cambiamento è il risultato proprio di queste interdipendenze. La resistenza che si manifesta anche solo in una parte del sistema, coinvolgendo un solo settore di individui, può contaminare l'intero sistema. Queste interdipendenze se non sono comprese e gestite bene, possono compromettere l'intero progetto di cambiamento;

- *dinamiche di gruppo*. A tal proposito il riferimento è agli studi bioniani (Bion, 1971) che hanno posto in luce la tendenza dei gruppi a proteggersi da situazioni che possono risultare non gradite (come appunto un processo di cambiamento), mediante l'attuazione di comportamenti regressivi. In situazioni che possono porre un gruppo innanzi a incertezze o crisi, la reazione può consistere nel sottrarre energie al raggiungimento dell'obiettivo o del compito del gruppo, per utilizzarle nell'attuazione di strategie difensive dall'oggetto o dalla situazione che crea ansia e crisi. Le preoccupazioni che riguardano il funzionamento e il mantenimento del gruppo divengono quindi prioritarie e superano quelle relative alla funzione e al ruolo che ha il gruppo (Bion, 1971).

Data la focalizzazione del presente contributo sul dispositivo gruppale come luogo privilegiato di emersione e di gestione proficua delle resistenze ai processi di cambiamento organizzativo, ci sembra interessante soffermarci ulteriormente sulle tre tipizzazioni proposte da Bion come reazioni dei gruppi, in situazioni ansiogene:

- *lo sviluppo di atteggiamenti di dipendenza*: i membri del gruppo, se non si ritengono in grado di fronteggiare la situazione, tendono a idealizzare le qualità della persona che hanno assunto come *leader*, in alcuni casi l'idealizzazione avviene nei confronti di un simbolo o un evento del passato. Il gruppo crede di poter risolvere i propri problemi o uscire da una situazione ansiogena solamente tramite il proprio *leader*. Questi è investito dunque di un ruolo estremamente difficile e la dipendenza del gruppo nei suoi confronti è carica di aspettative che spesso non possono essere realizzate. Prende avvio un circolo vizioso che vede il susseguirsi di più *leader* o simboli, parallelamente alla permanenza del gruppo in uno stato di immobilità;
- *il fronteggiamento di situazioni problematiche con atteggiamenti di "attesa messianica"*: si sviluppa nel gruppo una sorta di «fantasia collettiva» (Bion, 1971) che lo pone in attesa di una figura che sarà in grado di fronteggiare e risolvere la condizione di crisi (il risultato, anche in questo caso, è l'immobilità statica in attesa del "messia");
- *l'attuazione di modalità di risposta del tipo «attacco e fuga»*: il gruppo proietta le proprie ansie e le proprie tensioni nei confronti di un nemico esterno che ne costituisce la rappresentazione delle ansie persecutorie inconscie. Attacco e fuga costituiscono per Bion (1971) «tecniche di autoconservazione del gruppo»: tale reazione rappresenta, internamente al gruppo, una forza di coesione molto marcata, seppure distorta, in quanto il gruppo impiega le energie a disposizione, nel contrapporsi al nemico piuttosto che nell'individuare le problematiche concrete verso le quali indirizzare l'azione.

Allo scopo di approfondire la dinamica delle resistenze riportiamo di seguito il contributo di alcuni autori psicoanalitici a questa tematica. In linea generale l'approccio psicanalitico al cambiamento organizzativo applica ai contesti organizzativi alcuni meccanismi di difesa individuali che vengono messi in atto per fronteggiare processi di cambiamento organizzativo. Nel pensiero di Kets de Vries e Miller (1992) questi meccanismi sono indicati con il termine di «resistenze difensive» e possono influire sul cambiamento in corso ostacolando e rallentandolo, fino ad inibirlo. Gli autori effettuano una continua trasposizione delle patologie individuali, nei contesti organizzativi, ponendo in luce la possibilità di attivazione di tali meccanismi in particolar modo da parte dei *manager*, ovvero da parte di coloro che rischiano di essere intaccati nella propria autorità dal processo di cambiamento in atto. Il primo meccanismo di resistenza trattato dagli autori è la rimozione, ovvero "*un processo inconscio che consente di escludere dalla coscienza, determinate rappresentazioni connesse ad una pulsione il cui soddisfacimento sarebbe in contrasto con le esigenze del Super-io o della realtà*" (Freud, 1978: 260). Solitamente la rimozione si attua per evitare di affrontare pensieri che generano tensione, e si manifesta mediante vuoti di memoria e dimenticanze. La regres-

sione è invece una “*tendenza a ripristinare le modalità di adattamento che si sono rivelate appropriate in una fase precedente dello sviluppo*” (Kets de Vries, Miller, 1992). Mentre la proiezione attribuisce all'esterno, ad un individuo o ad un intero gruppo, atteggiamenti che il soggetto possiede ma rifiuta è quindi “*un modo, comune e diffuso, di credere, meglio di illudersi, di potersi liberare dall'angoscia riguardante pensieri di fatto propri, attribuendoli ad altri*” (Stella, 2000). Un meccanismo che appare particolarmente complesso è la formazione reattiva. Si tratta della tendenza, in presenza di emozioni o pensieri ambivalenti, ad enfatizzarne in maniera estrema uno e a relegare l'altro ad una dimensione inconscia che, però, permane. In questo modo, sentimenti di odio si trasformano in atteggiamenti di estrema sollecitudine, egoismo in eccessi di generosità e così via. La reazione difensiva individuata dall'autore come maggiormente comune riguarda, infine, i processi di negazione, consistenti nel “*dimiego di situazioni o di fatti, che avviene a seguito di situazioni considerate traumatiche*” (Kets de Vries, Miller, 1992).

Dopo aver analizzato le possibili ragioni alla base dell'inerzia al cambiamento, è opportuno prendere in considerazione i possibili oggetti delle resistenze: esse possono essere rivolte al cambiamento in sé e quindi al contenuto del progetto di cambiamento, alle strategie di cambiamento utilizzate o ancora, agli agenti di cambiamento. I contenuti, o gli oggetti del cambiamento, come abbiamo visto precedentemente, possono riguardare i processi di lavoro, le strutture e le strategie organizzative e/o la cultura aziendale. Le spinte al cambiamento che sono state precedentemente analizzate, sono fonti di una energia soltanto potenziale, il cambiamento quindi non è un fatto deterministicamente dipendente dalle condizioni di spinta. Come afferma Rebora (2001) l'energia potenziale che si genera tra organizzazione e ambiente trova uno sbocco razionale ed effettivo solo se viene incanalata nel contesto di una visione strategica, in una serie di azioni e di processi razionalmente orientati da parte dei soggetti che vanno a costituire l'organizzazione. In altre parole, gli agenti del cambiamento sono gli attori in grado di operare nell'ambiente interno dell'organizzazione, come promotori e partecipanti attivi del processo di cambiamento. I soggetti cui è affidato questo compito e quindi i possibili agenti di cambiamento (Caldwell, 2003), possono essere organizzati tendenzialmente in tre gruppi: la *leadership*, i ruoli organizzativi critici e le reti emergenti. In questo caso parliamo di agenti di cambiamento interni all'organizzazione, ossia di persone che occupano posizioni particolari e hanno le competenze necessarie per realizzare il cambiamento desiderato. Un'altra ipotesi è che a guidare il processo di cambiamento siano consulenti e ricercatori professionisti che mettono a disposizione le loro competenze, per guidare il cambiamento pianificato. In quest'altro caso parliamo invece di agenti di cambiamento esterno (Rebora e Minelli, 2007).

Capire quali siano le resistenze in gioco, da dove derivano e quale sia il loro oggetto d'investimento è importante, non solo per la buona riuscita del processo di cambiamento, ma anche per la tutela della vita organizzativa in generale. Infatti le resistenze, al di là della loro origine e del loro oggetto d'investimento, possono andare a danneggiare (conseguenze delle resistenze) non solo i comportamenti e gli atteggiamenti verso il cambiamento, ma anche il rapporto degli individui con il loro lavoro e/o con i loro colleghi (relazioni di lavoro).

In sintesi possiamo affermare che le resistenze al cambiamento possono manifestarsi in tre principali tipologie di comportamenti (Furnham, 2005): l'abbandono dell'organizzazione, la resistenza attiva attraverso sabotaggi o rifiuti, e l'opposizione

passiva che si manifesta ad esempio attraverso la «siderazione dell'immaginario», ossia mediante “*una paralisi dell'immaginario che rende gli individui bloccati in un presente da cui non possono più staccarsi?*” (Giust-Desprairies, 2005:102). Questi comportamenti andranno a danneggiare e a rendere difficoltosa l'attuazione del cambiamento. Nel caso in cui, invece, le resistenze rispetto al cambiamento si manifestano nella relazione dell'individuo con il suo lavoro, si possono creare situazioni quali: calo del rendimento, aumento dell'assenteismo, richieste di trasferimento e dimissioni.

### 3. La formazione come strumento per accompagnare il cambiamento

Le strategie per accompagnare le persone nei processi di cambiamento sono molteplici e variano in funzione dei soggetti destinatari, dei contesti di intervento e degli obiettivi specifici. In ambito organizzativo i più comuni sono ad esempio il *coaching*, il *mentoring*, il *counselling* e la formazione (Tosi, Pilati e Mero, 2002; Quaglino, 2007).

Entro il presente contributo verrà presentato un caso di utilizzo della formazione in ottica psicosociologica (Gozzoli, Orlando, 2006; Guy, 2005; Kaneklin, 2000; Kaneklin, Scaratti, 1998) come dispositivo in grado di accompagnare processi di cambiamento organizzativo.

Secondo la prospettiva psicosociologica, infatti, la dimensione del gruppo gioca un ruolo fondamentale nei processi di apprendimento. Il gruppo in quanto strumento d'intervento formativo, propone ai partecipanti la sospensione temporanea dei compiti volti a realizzare gli obiettivi di lavoro e questo rende possibile l'elaborazione di senso della pratica e “*l'analisi dei movimenti soggettivi agiti nella relazione sociale?*” che diventano visibili proprio nello spazio formativo (Kaneklin, 2000: 184). In esso il formatore agisce come facilitatore dei processi di costruzione di conoscenza e come regolatore delle dinamiche gruppali attivate dal processo formativo, accompagnando i soggetti in un ripensamento continuo del proprio ruolo e del proprio lavoro.

In quest'ottica la formazione, così come nel caso presentato di seguito, diventa uno spazio “altro”, un dispositivo “protetto” entro cui i soggetti, accompagnati da un terzo neutrale, trovano modo di far emergere i propri vissuti (di fatica, disillusione, rabbia, depressione) e le differenze (di opinione, di percezioni, ecc.) che il cambiamento genera. Tale passaggio risulta fondamentale nell'ottica di accompagnare processi organizzativi in cui gli attori abbiano la possibilità di vedere, trattare e gestire le resistenze generate dal cambiamento, per farne tesoro e procedere in un processo trasformativo che le faccia evolvere in idee e proposte progettuali che consentano di stare entro il cambiamento.

La formazione, così intesa, ha la funzione di accompagnare un progetto di cambiamento che riguarda innanzitutto i processi mentali atti a pensare l'esperienza e a pensarsi in essa, le rappresentazioni di sé e degli altri entro il proprio contesto organizzativo (Giust-Desprairies, 2005). Il dispositivo gruppale che viene attivato nel percorso formativo consente, infatti, attraverso la sospensione dell'azione, in primo luogo di dare parola ai soggetti coinvolti e mettere in dialogo rappresentazioni dei processi organizzativi spesso discordanti, per poi accompagnarli nella ricostruzione di ciò che accade, accogliendo le sofferenze e le fatiche (e le resistenze) che tale processo genera.

#### 4. Il contesto di ricerca e di formazione

Il contesto organizzativo preso in considerazione è quello di un Istituto penitenziario che nel 2011, con l'obiettivo di migliorare l'organizzazione dei detenuti e del personale, viene coinvolto in un progetto di ristrutturazione interna che prevede la nascita e l'introduzione delle Unità Operative (UO<sup>1</sup>). Questa ristrutturazione aziendale ha necessariamente comportato un cambiamento nelle modalità di lavoro e nei compiti assegnati agli operatori. Nello specifico, le figure più coinvolte in questa riorganizzazione, oltre agli agenti di custodia, sono stati gli ispettori, che si trovano a capo di queste unità e che all'interno dell'organigramma aziendale, svolgono una funzione intermedia di coordinamento e di connessione tra gli apici aziendali e la base operativa.

Il percorso formativo oggetto d'analisi della ricerca s'inserisce all'interno di questo scenario e a questo punto della storia organizzativa, con l'intento di accompagnare i ruoli intermedi nel complicato processo di cambiamento che richiede loro una maggiore consapevolezza di ruolo e l'acquisizione/ridefinizione di nuove competenze, tra cui quelle del coordinamento tra pari e degli agenti di custodia. Lo scopo del percorso formativo è stato quello di promuovere una consapevolezza circa il ruolo rivestito e le proprie responsabilità (funzione di coordinamento, potere decisionale all'interno del settore di competenza, anello di trasmissione tra vertice e la base degli obiettivi e delle determinazioni progettuali) ed aiutare l'acquisizione di nuove competenze in previsione delle Unità Operative.

#### Obiettivi

Il presente contributo ha come oggetto d'analisi il percorso formativo precedentemente citato e si pone lo scopo di compiere un'indagine esplorativa sul ruolo del dispositivo gruppale attivato dal percorso formativo, come dispositivo in grado di accompagnare e far evolvere le resistenze al cambiamento che i gruppi vivono e riversano all'interno del contesto formativo. In altri termini, lo scopo è comprendere se e in che modo la micro-organizzazione temporanea creata durante la formazione è stata in grado di accompagnare i soggetti a trattare le difese emergenti dal processo di cambiamento.

Al fine di raggiungere lo scopo prefissato, la ricerca presentata si pone i seguenti obiettivi specifici:

1. individuare e descrivere le resistenze messe in gioco all'interno del percorso formativo attraverso il dispositivo gruppale in termini di:
  - origini (cause individuali o organizzative)
  - oggetto (cambiamento in sé, gli agenti del cambiamento o le strategie d'implementazione)

---

<sup>1</sup> Con Unità Operative si intendono sezioni detentive specifiche dell'istituto penitenziario (es: Unità Sud, Unità Nord) in cui di anno in anno si mantiene un nucleo di personale fisso, coordinato da uno/due ispettori, che si alterna nelle turnazioni settimanali rispetto alle diverse funzioni.

- manifestazione e loro conseguenze (compromissione del progetto, compromissione rapporto con il lavoro o con i colleghi)
2. analizzare come evolvono le resistenze lungo il percorso formativo in corrispondenza di alcuni interventi del formatore.

## Metodo

### Partecipanti e *setting*

Il percorso formativo, oggetto d'analisi, coinvolge 15 figure intermedie e nello specifico gli ispettori dell'Istituto penitenziario, in un percorso di 7 giornate della durata di sei ore cadauna, svoltesi tra gennaio e aprile 2012. Tutti gli incontri si sono svolti esternamente all'Istituto penitenziario, per assicurare ai partecipanti uno spazio-tempo più tutelato e dedicato.

### Strumenti e procedura di analisi dei dati

Il percorso di formazione, come strumento/oggetto di analisi, è stato interamente registrato e trascritto; le trascrizioni integrali hanno così consentito di avere un testo sul quale effettuare un'analisi del contenuto secondo il metodo carta-matita. La narrazione via via costruita dal gruppo è stata ripercorsa e condivisa durante ogni incontro attraverso sintesi preparate dai formatori e restituite poi in aula ai partecipanti.

L'approccio utilizzato nell'analisi dei dati è stato quello interpretativo fenomenologico (Van Manen, 1990) e una logica d'analisi di tipo *top-down* che ha consentito l'utilizzo di ancoraggi teorici per interpretare il testo.

### Risultati

Un primo rilievo è l'emergere di due fasi piuttosto distinte: dal primo al quarto incontro (fase molto lunga) il processo formativo è stato caratterizzato dall'emergere delle difese, dal loro articolarsi ed esplicitarsi ad un livello più consapevole; mentre dal quinto al settimo incontro inizia una seconda fase caratterizzata da una apertura ad una visione più articolata dei problemi e ad una maggiore disponibilità all'azione. Dalla analisi della prima fase è stato perciò possibile ricavare una prima tassonomia delle principali cause e manifestazioni delle resistenze, poste poi a confronto con ciò che caratterizza la seconda fase, alla luce del tipo di interventi del formatore e delle attività proposte in aula che si ipotizza abbiano orientato la gestione delle resistenze in una specifica direzione.

### 5. *Le cause e le forme delle resistenze*

Dall'analisi dei primi due incontri formativi sembra emergere come principale forma di resistenza **lo spostamento dei problemi** indagati.

Di seguito riportiamo alcuni stralci delle trascrizioni delle registrazioni dove si evince il punto di vista dei partecipanti inerente una questione urgente da trattare: l'esistenza di dinamiche conflittuali entro il *board* dirigenziale e che si ripercuotono

sull'intera organizzazione e, in particolare, su di loro. Alcuni partecipanti: *"è come una grande famiglia se mamma e papà litigano ne risentono anche i figli e per noi è ancora più difficile perché siamo i figli maggiori che dobbiamo prenderci cura anche dei più piccoli"*, *"esistono situazioni pesanti per problematiche interpersonali che si riflettono e che ci coinvolge tutti"*, *"anche i detenuti la sentono"*, *"perché il disvalore che si è creato sopra si va a riflettere sui detenuti che perdono credibilità nei nostri confronti"*. Come emergerà ancora meglio in seguito le conseguenze di questo conflitto vanno ad incidere non solo dal punto di vista emotivo, ma anche dal punto di vista operativo, in quanto gli ispettori si trovano ad avere indicazioni contrastanti; così infatti si esprimono: *"il comandante dice una cosa e il direttore un'altra"*, *"..anche a livello di..emotivo, disagio personale, non lo so..imbarazzo, dico la verità a volte non vorresti essere lì, vorresti eclissarti, scappare, non lo so"*. In questa situazione emergono di conseguenza anche le difficoltà da parte degli ispettori di coordinare il gruppo degli agenti, di contenere il loro smarrimento perché i primi ad essere disorientati sono proprio gli ispettori che si trovano a dover operare senza un punto di riferimento solido *"noi percepiamo lo sbaraglio"*. Le direttive che dovrebbero fungere da sostegno e da cornice di senso sono disgiunte e contrastanti *"c'è una regola scritta e una regola non scritta, e le responsabilità ricadono sempre su di noi, uguale disordine, caos.."*, *"il comandante ha proposto una cosa, ha fatto una variazione e il direttore ha risposto -a me non va bene, poi l'altro risponde ancora.."*, *"se tutti dicono la stessa cosa è meglio"*. Ad aumentare la complessità, c'è poi una dirigenza composta da figure che cambiano spesso nel tempo e questo crea delle linee direttive scostanti, altalenanti e molte volte contrastanti non solo nei contenuti ma anche negli stili di leadership *"noi da circa 1 anno e mezzo abbiamo delle figure apicali che si sono alternate tanto, abbiamo avuto prima un tipo di indirizzo"*, *"adesso è venuto un altro comandante che ci ha dato indirizzi diversi"*. E il tutto sembra aggravare ulteriormente la percezione di smarrimento e di fatica dei ruoli intermedi *"penso, a questi ispettori chi ci pensa?"* dice infatti uno di loro. Gli ispettoriscono le figure in questa organizzazione che più di altri, in quanto anelli di congiunzione tra dirigenza e base operativa, si trovano a dover subire direttamente questa situazione e lo esprimono chiaramente in queste parole: *"anche la storia dei direttori è tutta una fatica che cade e su di noi"*, *"più che figura chiave mi sento una figura chiarivistello"*, *"sul fatto che si rispondono pubblicamente, non è che squalifica noi ma il nostro ruolo diventa ancora più difficile perché non riusciamo più..."*.

Anche nel momento in cui il conflitto apicale termina, grazie al trasferimento di uno dei due attori in un'altra struttura penitenziaria durante il periodo di formazione (tra il secondo e il terzo incontro), l'animo degli ispettori non cambia. Essi dichiarano *"abbiamo avuto questa aspirina cioè che una delle due persone che stavano battagliando è stata tolta, però non so se sia la soluzione"*. Se il conflitto tra comandante e direttore sembrava la causa del malessere e dell'impossibilità di prefigurare qualsiasi miglioramento, il trasferimento del comandante mette in crisi questa tesi *"no, no, io l'ho sempre detto a lui che i problemi non possono essere solodella comandante. È inserita in un contesto generale, che secondo me non va bene"*.

Gli ispettori a questo punto **spostano nuovamente la causa di tutti i loro problemi**, su qualcosa di ancora più grande *"in questo posto la destra non sa cosa fa la sinistra, è questo il problema"*, *"il problema è a monte"*, *"non funziona un carcere intero"*, *"comunque non è solo un problema di figura apicale che..."*, *"quindi è inutile che c'è una figura apicale, fino ad un certo punto può dettare la strada"* che li legittima ancora una volta e ancora di più, a pensare di non poter fare niente per incidere e cambiare il corso delle cose.

Il conflitto non è più l'elemento problematico, la questione si sposta ora sulle caratteristiche del nuovo comandante che non è carismatico, in grado di indirizzare *"abbiamo bisogno di una figura carismatica che ci dice -si fa così- siamo troppo abituati così"*, *"anche avere una*

*personalità con carisma, cioè questa...sono anni che in questo istituto manca, purtroppo, dico come comandante”.*

Subentra in altri momenti una lettura drammatica e pessimistica, delle figure che ricoprono ruoli subordinati agli ispettori, figure che vengono considerate di poca esperienza, competenza e soprattutto di scarsa motivazione. Così vengono descritte: *“quando io lì mi ritrovo una persona di poca esperienza che non sa neanche quello che deve fare..”* In questo caso, ogni possibile passo in avanti è bloccato dalla convinzione che ogni loro tentativo verrà compromesso dalla presenza di queste persone che, con la loro poca voglia di lavorare e la loro ostinazione, non consentiranno comunque nessun miglioramento delle situazioni problematiche. Le inefficienze legate all’operato di queste figure inoltre vengono lette esclusivamente come questioni personali, legate principalmente a una carenza di motivazione e quindi come questioni intrattabili ed imm modificabili *“se non lo fanno, non lo fanno, continueranno a non farlo”* sulle quali non ci si riconosce il minimo spazio d’incidenza *“anche noi non veniamo ascoltati ma veniamo a lavoro ugualmente...alcuni agenti sono vagabondi”, “è una questione soggettiva”.*

A tratti emerge il **rimpianto per il passato** *“allora ci vuole un ritorno al passato dai!”*, per i modelli di *leadership* forti che sono stati in grado di dare un’unica direzione e che nonostante le criticità, facevano sentire gli ispettori meno soli, più guidati ed anche più sicuri *“ci vuole, un’unica testa pensante che poi tiene conto delle varie proposte e faccia una soluzione unica, può essere sbagliata, certo ma unica”.* In questo caso, l’accennato desiderio di ritornare agli stili gestionali passati, caratterizzati da una linea dura, non è legato solamente alla paura del nuovo, dell’ignoto e quindi al bisogno di sicurezza assicurato dal vecchio modello, ma al bisogno di una figura che decida per loro.

Emerge a partire soprattutto dal terzo incontro formativo, con un’ulteriore sottolineatura durante il quarto, un’altra resistenza legata alla **cultura organizzativa** di cui queste persone fanno parte e con la quale convivono da sempre. Stiamo parlando di un ambiente di lavoro caratterizzato da gerarchie forti e non abituato al decentramento delle responsabilità e delle decisioni *“dottoressa noi siamo sempre dei subordinati”, “se c’è un controllo dal vertice che scende, visto poi che c’è un cambiamento, è meglio”, “no, noi non lo possiamo fare perché c’è una scala gerarchica”.* Emerge una cultura di tipo meccanicistico che rende gli ispettori **dipendenti da un’autorità gerarchica e quindi non abituati ad assumere decisioni e ad assegnarsi responsabilità come ben evidenziano i passaggi a seguire:** *“ci vuole un comandante fisso, 24 ore su 24, sempre reperibile”, “c’è un problema di governo del personale del vertice, che non ti fa quella pressione che ti fa capire quali sono le tue responsabilità, i tuoi doveri”, “abbiamo una scala gerarchica che dobbiamo seguire, non ci sono storie”, “mica facciamo il 118 noi”.* Dalle loro parole sembra emergere **l’aspettativa di qualcuno che debba decidere per loro**, qualcuno che deve dare loro una soluzione *“ci vuole qualcuno che prende in mano la situazione e ci dà una strada”, “una persona con esperienza, che sente i nostri pensieri ma ci dà un’unica direzione..di una terza testa che tiene conto delle ipotesi di tutti e ne decide una, anche se sbagliata”, “bisognerebbe, non tanto scervellarci NOI a pensare quello che si dovrebbe fare”.*

Questo qualcuno è rappresentato soprattutto dalle **figure apicali:** *“se c’è un problema allora il direttore o comandate lo deve memorizzare, analizzare, richiamare e capire cosa non va e questo non avviene più, non avviene più!”* che se da un lato sono ritenute incompetenti nella risoluzione del problema, per vari motivi *“perché mette in posizione di comando una persona che il carcere non l’ha mai visto?”*, tra cui la non conoscenza dell’operato degli ispettori, *“non conoscono quello che facciamo, hanno una visione distorta di quello che facciamo”, “ci serve una persona con esperienza”* dall’altro lato si pensa conoscano tutti i problemi per cui è inutile segnalare *“loro sanno già tutto mica dobbiamo dirgli noi le cose”, “ma lo sanno, lo sanno”, “gli deve sorgere il dubbio*

*che c'è qualcosa che non va e capire cosa fare e andare a cercare una soluzione”, “la nostra direttrice questa cosa la sa benissimo, come la saprà il nuovo comandante che verrà”.*

Un'altra fonte di resistenza individuata, infine, è lo *scetticismo* e la *sfiducia* o meglio ancora **la frustrazione e il cinismo**. In questo caso abbiamo degli ispettori che si manifestano scettici e cinici su due fronti: da un lato sulla **possibilità di segnalare le loro problematiche alla dirigenza** *“dove andiamo noi, dove andiamo?”*, dall'altro lato sulla **possibilità di aiuto, da parte di terzi** *“se non ci riesce nemmeno una terza persona”*, nella risoluzione della situazione di crisi. Una precedente esperienza che ha visto coinvolto il provveditore e che non ha avuto gli esiti previsti *“ci ha solo detto di non schierarci ma non ha risolto niente”, “...ma se non ci sono riuscite le persone che dovevano risolvere queste cose e ci dobbiamo riuscire noi??!!! ma andiamo”* rende i soggetti coinvolti, resistenti **all'idea di provare a segnalare** in generale e alla dirigenza in particolare, il loro disagio, ma soprattutto le problematiche lavorative. In questo caso, a fungere da resistenza c'è, non solo la convinzione errata che gli apici e gli altri in generale, sono a conoscenza di tutto *“il provveditore è a conoscenza di tutto”* per cui non c'è motivo di segnalare, ma anche i precedenti tentativi in tal senso, andati male, *“io ho chiesto ma la risposta non c'è stata”, “quando è stato fatto questo lavoro qui, è stato detto, siamo inascoltati oooh, è chiaro?!”*. Infatti, i tentativi di segnalare sono avvenuti molte volte da parte degli ispettori *“noi abbiamo segnalato più volte di questa cosa ma senza risultati”* ma sempre ed esclusivamente in maniera frammentata e individuale come si rileva dalle parole che seguono *“..Io..”, “.mi sono lamentato..”, “io l'ho fatto”*. In altre parole, la **mancaza di un pensiero condiviso e di ipotesi risolutive, e la presenza esclusiva di lamentele** *“noi ci siamo lamentati ... ma chi ci ascolta?”*, *“le lamentele le continuiamo a fare, ma non è cambiato niente”* hanno reso i tentativi di segnalazione precedenti fallimentari e questo ha aumentato lo scetticismo nei confronti dei ruoli dirigenziali *“non mandateci più nessuno stiamo così, facciamo autogestione”*, ma anche nei confronti del potere della segnalazione in generale *“non ci si crede, non ci si crede”*.

## 6. Oggetto e conseguenze delle resistenze

Nel caso in analisi emerge come le resistenze che nutrono gli ispettori siano legate più che al progetto di cambiamento in sé quindi alla costituzione delle UO, alle **modalità con cui è stato gestito dai vertici aziendali** *“il direttore ha fatto un ordine di servizio che poi deve essere realizzabile, non può essere solo scritto in teoria”*. Infatti emerge chiaramente, da parte degli ispettori, la considerazione positiva delle UO, quest'ultime sono considerate positivamente *“questa struttura organizzativa attuale è la più saggia...consente una conoscenza più approfondita”* in quanto, dal loro punto di vista, hanno contribuito a migliorare la gestione dei detenuti *“nascono intorno al detenuto”, “c'è una gestione migliore del detenuto”*, le condizioni del loro lavoro e inoltre rappresentano una possibilità di crescita professionale *“ci sono degli aspetti positivi come la professionalità del personale che comunque riesce a dare risposte più finalizzate...”*, *“i colleghi sono più attivi nella risoluzione dei problema dei detenuti è perché sanno che domani stanno nella stessa area, troveranno lo stesso problema”*

Al contrario ciò che crea loro resistenza ed opposizione sono le modalità attraverso cui questo cambiamento è stato reso operativo e nello specifico la scelta delle persone da impiegare nelle UO. Gli ispettori ribadiscono *“se si fossero scelte persone più giovani forse questo non sarebbe successo”*, *“hanno preso il personale buono per le UO e hanno scaricato, diciamo così le mele marce ai servizi vari”* e la non gestione di alcuni elementi organizzativi che questo cambiamento ha portato con sé, quale ad esempio **l'organizzazione in caso di as-**

**senza di operatori** *“esempio pratico: manca il personale nell’UO, cosa devo fare? devono dare una linea e dire -scopri quel posto ma non quello”, stabilire delle indicazioni per la scelta delle persone da prendere in caso di mancanza di uomini”*

È come se gli ispettori si sentissero **abbandonati nella traduzione di questo progetto in nuove logiche e pratiche di lavoro** *“perché se io ho l’unità operativa al completo non ho problemi, si gestisce tutto bene. Invece, al momento in cui mi trovo due unità che mancano che faccio?”*. Questo acquisisce ancora più senso e rilevanza se pensiamo alla loro incapacità di farsi carico di alcune responsabilità e decisioni di loro competenza, in quanto ruoli intermedi. Possiamo quindi affermare che la loro fatica di riconoscersi nel ruolo e quindi nelle competenze di ruolo, aumenti ancora di più se non addirittura crei, il vissuto di abbandono nel processo di cambiamento e il tutto si traduce in una resistenza dei confronti dell’implementazione del cambiamento (oggetto della resistenza).

Le resistenze al cambiamento possono compromettere proprio l’attuazione del progetto di cambiamento e in questo caso le UO, oppure possono andare a compromettere il rapporto delle persone nei confronti del proprio lavoro (creando situazione di apatia, disinvestimento) e dei propri colleghi (creando situazioni di conflitto, rivalità e tensioni).

Dall’analisi dei dati emerge come in questo caso, le resistenze degli ispettori **non hanno compromesso totalmente l’attuazione delle UO**, ma il rapporto di queste persone con il proprio lavoro, la propria organizzazione e anche i propri colleghi.

Le prime UO all’interno dell’istituto penitenziario sono state create e sono tutt’ora funzionanti, ma vi è un **blocco operativo per quanto riguarda la ristrutturazione dei cosiddetti “servizi vari”, un ramo complesso del carcere**. In qualche modo quindi, le loro resistenze stanno rallentando la creazione delle UO all’interno dell’area centrale dell’istituto, lasciandola in una situazione d’incertezza che a sua volta va ad alimentare la confusione e l’incertezza di tutto l’istituto e quindi anche l’operato degli ispettori stessi. Un’altra grande conseguenza di queste resistenze è legata al **deterioramento e impoverimento del rapporto degli ispettori con il proprio lavoro**. Emerge una situazione di apatia, disinvestimento e bassa motivazione nei confronti del proprio lavoro, ma anche una tensione maggiore tra colleghi, questi alcuni passaggi salienti: *“sono arrivato ad avere delle discussioni con loro due, perché sono andato a dirgli -mi devi dare un uomo- e loro -ma non te lo posso dare-”, “alla fine i contrasti tra uno che chiede uomini e l’altro non li dà”*.

Un esempio di questa **compromissione del rapporto con i colleghi** è la tensione e i litigi che si creano ogni qual volta bisogna chiedere una sostituzione *“io non posso ogni volta litigare con i miei amici, con i miei colleghi”, “alla fine è la guerra dei poveri che ci facciamo noi”*. Operazione complessa perché non gestita dall’alto ma neanche dagli ispettori che ne avrebbero la responsabilità e le potenzialità, al di là di tutto *“sono difficoltà estreme in cui nessuno ci mette il becco, solo io, né comandante né vice comandante”*.

#### 6.1. Manifestazione delle resistenze durante il percorso formativo

Dall’analisi dei dati descritta finora abbiamo definito, con un chiaro riferimento alla teoria precedentemente presentata sul tema delle resistenze, le principali manifestazioni come segue:

Una sorta di **opposizione passiva** al cambiamento in questione, in quanto gli ispettori manifestano la loro resistenza al cambiamento attraverso la “non azione”;

si lasciano in qualche modo trascinare dal cambiamento in atto, non mettendo in scena dei reali comportamenti oppositivi pur nutrendo forti resistenze. Nella formazione ciò che si riscontra è infatti un **blocco dell'immaginario**, una mancata capacità di andare oltre le contingenze e di prospettare possibili azioni migliorative come esprime chiaramente la seguente stringa di testo "...*per tanto è inutile che adesso vengono a fare questo corso qui, quando il direttore ha deciso così, noi non possiamo più discutere, tu devi stare lì, dovevamo discutere a monte*". In un certo senso è come se gli ispettori rimanessero passivi all'interno del progetto di cambiamento e soprattutto all'interno della loro opposizione: non fanno niente per modificare ciò che non va. La loro resistenza non si traduce in azioni, idee ma rimane incistata nei loro pensieri e questo non gli consente di cambiare le cose. Quello che emerge con forza all'interno dell'intero percorso formativo è proprio questa **siderazione dell'immaginario** che si traduce in passività mentale (del pensiero) sia operativa "*io non riesco a pensare, sarà un mio limite ma non riesco*". Quest'ultima può essere evidenziata ad esempio dal **loro rifiuto nello svolgere l'esercitazione individuale** assegnata dalla docente, in questo caso **il loro comportamento oppositivo è ancora una volta una non-azione**. "...*non si può!*", "*si sintetizza tutto con il coordinamento*", "*bisogna vedere il contesto in cui succedono*", "*è troppo semplicistico, magari succedono più cose contemporaneamente*". È come se la passività e il blocco operativo che li caratterizzano nel contesto organizzativo fossero stati trasportati nel contesto formativo, con l'esito di una loro completa **passività soprattutto in termini progettuali** (all'inizio del percorso formativo).

### 7. L'evoluzione delle resistenze nel percorso formativo

Nello schema che segue sono riassunti gli snodi del processo formativo e le leve chiave su cui è andato ad agire il percorso per consentire al gruppo di compiere un'evoluzione nel proprio modo di porsi nei confronti del cambiamento organizzativo in atto.

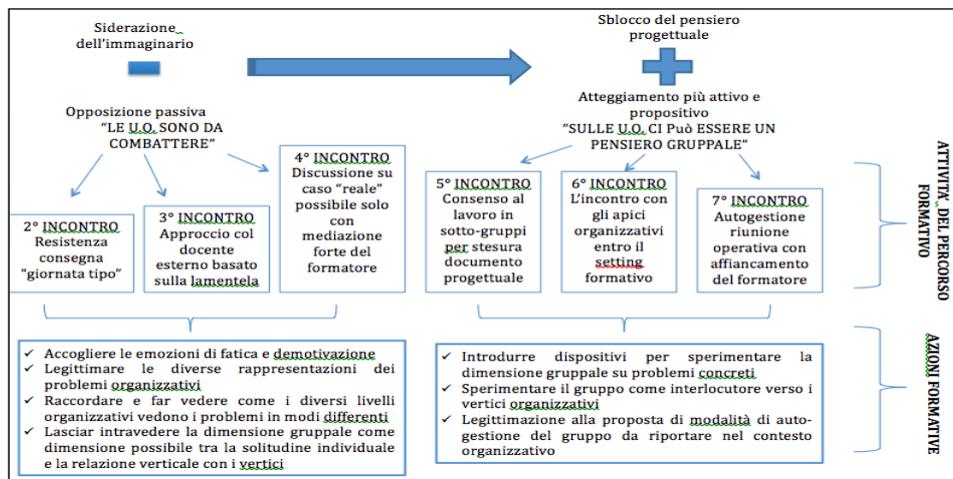


Figura 1- schema sintetico dell'evoluzione del percorso formativo

Nei primi incontri, come già evidenziato, è prevalso un sentimento di opposizione passiva al cambiamento. Gli ispettori consapevoli di alcuni elementi di criticità che l'istituto penitenziario sta attraversando (problema del sovraffollamento, forte conflitto al vertice), li utilizzano per scaricarsi dalla responsabilità di risolvere alcune problematiche; in merito a questo aspetto così si esprimono alcuni partecipanti *"in questo ambito noi dobbiamo lamentarci delle cose che non vanno, se vediamo pure litigi, cioè dove andiamo?"*, *"in mezzo a questa storia, lei ci viene a chiedere delle soluzioni?"*, *"Il comandante e il direttore non vanno d'accordo, è quello il problema noi non possiamo fare niente se loro..."*

A fronte di questo sentimento d'impotenza circolante, ogni questione che viene proposta loro nel contesto formativo, come possibile oggetto di lavoro sul quale lavorare per individuare ipotesi migliorative, viene immediatamente allontanata *"io ho detto che il problema è a monte"*. Problemi quali la gestione degli agenti in caso di carenza del personale, non sono in grado di stimolare ipotesi risolutive. In qualche modo la situazione che coinvolge la dirigenza (e più in generale la situazione delle carceri italiane) sembra che li legittimi ad una de-responsabilizzazione nella presa in carico di qualsiasi problema e di conseguenza ad un mancato intervento sulle situazioni potenzialmente migliorabili. E così le Unità Operative, principale oggetto del cambiamento organizzativo in corso, divengono qualcosa da combattere e a cui resistere.

Nella seconda giornata emerge una forte resistenza nei confronti dell'esercitazione individuale proposta dal formatore, *"è impossibile"*, *"ma non lo possiamo fare"*, *"facciamo tante cose, si sintetizzano con il coordinamento"*, *"quello che facciamo dipende dalle situazioni"*. L'esercitazione prevedeva la descrizione di una tipica giornata di lavoro, allo scopo di spostare il pensiero dei partecipanti sulle loro pratiche lavorative e riaprire così uno spazio di pensiero su oggetti di lavoro condivisibili. Questo compito non è stato svolto dall'aula perché ritenuto infattibile. Si traduce così in azione **l'atteggiamento oppositivo presente nel gruppo.**

Le prime giornate sono caratterizzate da un blocco ideativo (siderazione dell'immaginario) e quindi dalla difficoltà di elaborazione di ipotesi migliorative rispetto alle diverse problematiche lavorative; in questa prima fase del percorso formativo la funzione svolta dal formatore è stata quella di consentire l'emersione dei vissuti e delle fatiche dei professionisti, di accoglierle senza banalizzarle e di accompagnare i partecipanti in una rilettura non individuale e personalistica delle criticità. A partire dal secondo incontro il lavoro fondamentale è consistito nel rappresentare a ciascuno la visione degli altri e anche dei vertici, cercando di individuare lo spazio di pensabilità di un obiettivo comune: un miglioramento della situazione ritenuta faticosissima da tutti; uscire dal senso di isolamento e pensarsi entro un gruppo di lavoro; un miglioramento del servizio per gli utenti (i detenuti) da tutti ritenuto indegno (sovraffollamento, lesioni, aggressioni).

Anche la proposta nel terzo incontro di un affondo teorico sul tema della gestione dei gruppi di lavoro (individuato come questione rilevante per contrastare il senso di solitudine e favorire uno sblocco del pensiero e dell'azione), viene contrastata nella convinzione che ogni sforzo sarà inutile in quanto si scontrerà con la "dura realtà". Prevalgono anche in questa sede lo sfogo e la lamentela come principali modalità relazionali del gruppo. Si genera un sentimento di rassegnazione come di seguito espresso *"... no dottoressa, forse non ha capito che non si può scendere più di quanto siamo scesi"*; gli ispettori sentono di non avere nessuna possibilità di agire *"siamo sulla concordia che sta affondando"*; nessuna possibilità di modificare la situazione lavorativa *"no, no non si può"*, *"se noi riusciamo a migliorare qualsiasi cosa che ci capita in servizio, quando andiamo a lavorare,*

saremmo noi degli autolesionisti a non farlo,” si sentono schiacciati da un peso insostenibile da rimuovere ma anche da alleggerire. L’immaginario è bloccato, la capacità di andare al di là delle contingenze è assente (siderazione dell’immaginario) e la simbolizzazione è compromessa. I problemi che il formatore aiuta a risignificare in gruppo come problemi organizzativi e non dei singoli, non consentono un passo in avanti, fanno rimanere incistati nel presente e fanno rimpiangere il passato *“sì, ci vorrebbe un tipo come x che dice “andiamo e partiamo”, che ci dia soddisfazione”*. L’immaginazione corre all’indietro, verso ipotesi di come si sarebbe potuto fare meglio per arrivare fin qui, per evitare questa difficile situazione *“secondo me all’inizio hanno sbagliato la suddivisione del personale”, “io direi come si è arrivati a tutto questo, come si è arrivati così infondo...”* e non in avanti e quindi al come fare per migliorare la situazione da qui in poi.

Si sviluppano quegli atteggiamenti di **attesa messianica**, nel senso che nel gruppo degli ispettori si sviluppa una sorta di fantasia collettiva che li pone in attesa di una figura che sarà in grado di fronteggiare e risolvere le situazioni di crisi che emerge chiaramente dalle seguenti affermazioni di alcuni partecipanti: *“non possiamo mica dare noi le soluzioni”, “serve uno che abbia una visione completa e prenda le redini”*. Questa attesa messianica riguarda prima il **comandante carismatico**, poi la figura del **provveditore** e rivolti a quest’ultimo il gruppo afferma, *“forse dovrebbe tornare e convocare solo gli ispettori”*. Questo atteggiamento sconfina anche sulla figura del **formatore** come ben si coglie nelle seguenti affermazioni *“... adesso, lei che è così brava provi a risolverlo lei il problema”, “allora mi dica lei come supervisore, come terza parte esterna, quale è la posizione giusta e quale la sbagliata che noi...”*.

Il quarto incontro, in cui viene proposto al gruppo la discussione su un grave accadimento (episodio occorso in settimana di sparizione di un’arma), rappresenta un primo momento di svolta nel processo evolutivo del gruppo. Nell’affrontare la discussione del caso emergono sentimenti di ingiustizia e di forte solitudine. Ogni problema (così come quello su cui ruota la discussione) è vissuto sempre come **problema individuale e mai come problema organizzativo** *“io faccio di tutto per non fare uscire i problemi”*. Il formatore, dando spazio alle diverse rappresentazioni dei partecipanti rispetto al caso specifico e casi analoghi occorsi in passato, accompagna così il gruppo a prendere consapevolezza di come questa rappresentazione dei problemi nel tempo abbia generato segnalazioni e ipotesi risolutive del tutto individuali *“non ho bisogno di nessuno io”* e quindi meno “potenti” nell’interlocuzione con i vertici. Esperienze passate di segnalazione e proposta sono state difficoltose su due fronti: nell’elaborazione ma anche nella gestione del loro esito fallimentare *“una volta sono andato a lamentarmi e da lì è partito un rimprovero a seguire”, “l’evidenza di questo problema diventa una cazzata”, “...io non voglio essere preso ancora in giro”*. Questo perché l’ispettore non si è mai sentito parte di un gruppo. Potremmo in qualche modo dire che la **mancanza di coesione all’interno del gruppo** degli ispettori ha sempre reso difficoltosa l’elaborazione delle precedenti segnalazioni, ma soprattutto ha affaticato ancora di più l’ispettore in quanto privo del sostegno gruppale nell’elaborazione della segnalazione e nella gestione dei suoi esiti. A conferma di ciò riportiamo il seguente stralcio di testo: *“se non c’è, in modo molto semplice, una concentrazione tra di noi, un’unione, un incontro, un dialogo, uno scontro che a volte è... a volte costruttivo ognuno tira l’acqua al suo mulino”*.

La mancata percezione di coesione gruppale, sommata alla mancata percezione di supporto apicale *“...a noi chi ci pensa?”* ha creato nel tempo un forte senso di solitudine e di abbandono.

Al termine del quarto incontro si arriva a una sorta di presa di consapevolezza che la dimensione gruppale può rappresentare uno snodo, uno strumento nuovo attraverso cui provare ad agire per recuperare incidenza sui processi di vita dell'organizzazione: *"intanto bisogna dire che ci dovrebbe essere una concentrazione tra noi, un pochino...tra uno e l'altro prima di.."; "... è vero, non siamo un gruppo, ma forse dovremmo cominciare a costruirlo"*.

Tale presa di consapevolezza si sostanzia poi nel quinto incontro, in cui il formatore propone ai partecipanti (esplicitando di aver condiviso l'idea con i vertici) di dividersi in tre sotto-gruppi e attivarsi per la stesura di documenti progettuali in vista delle UO che, a partire da alcuni elementi di emergenza e criticità, delineino delle prime proposte condivise. In questo incontro i partecipanti riescono ad esplicitare, dandone una precisa definizione, le diverse criticità lavorative *"il problema è che quando noi siamo qui non c'è chi ci sostituisce"*, *"...il motivo è che gli agenti non sono né carne né pesce"* *"le valutazioni che ci fanno sono vuote, danno a tutti lo stesso numerino"* e accennano anche a possibili soluzioni migliorative *"se invece danno il giusto punteggio, uno si rende conto"*, *"bisognerebbe far capire agli agenti quali sono i loro compiti"*, *"un altro problema è il carico di lavoro degli ispettori"*.

In questo incontro, in un certo senso, **l'immaginario si sblocca** e gli ispettori riescono ad andare al di là delle contingenze, elaborando concrete possibilità d'azione come si evince dai seguenti stralci di testo prodotti da diversi partecipanti: *"loro dovrebbero scrivere delle regole per aiutarci a..."*, *"noi facciamo mille cose se riuscissimo a tenerne traccia ci aiuterebbe a noi e a loro"*, *"è semplice per risolvere questa situazione basta che..."*, *"l'organizzazione dovrebbe riorganizzare un po' questo ruolo degli agenti"*.

Il lavoro iniziato in aula continua poi autonomamente durante la settimana di lavoro. Gli ispettori, in qualche modo, accettando questa proposta, **si aprono alla possibilità di lavorare in gruppo e a quella di co-costruire** delle letture rispetto ai nodi organizzativi e alle possibili migliorie e a conferma di questo riportiamo le loro parole: *"con le indicazioni operative in mano, bisogna spulciare dal primo posto di servizio, al cancello"*, *"bisogna leggere tutti gli articoli e capire se mettere un agente anziano o..."*.

Nel sesto incontro formativo i partecipanti portano alla discussione un documento redatto in gruppo durante alcuni incontri d'*équipe* auto-organizzati nell'orario di lavoro.

Il lavoro culmina, nella seconda parte della sesta giornata di formazione, in un momento di confronto con gli apici aziendali, per rendere visibile quanto prodotto nel lavoro di gruppo entro un contesto ancora protetto e tutelato dal formatore. Si smorza la resistenza alla segnalazione dei nodi organizzativi critici e quindi anche la sfiducia e lo scetticismo rispetto alla possibilità di poter incidere, anche solo parzialmente, nella loro storia lavorativa *"potremmo usare questo momento come esercitazione per capire il metodo da utilizzare quando vogliamo segnalare..."*. Gli ispettori da interpreti della loro storia organizzativa ne diventano in qualche modo autori (o almeno attori e non vittime), riconoscendosi la possibilità di incidere nell'organizzazione senza dover dipendere completamente e costantemente dai vertici *"ci dobbiamo confrontare in tre o quattro e poi fare una comunicazione al comandante, dicendogli, noi abbiamo deciso di fare così"*. Questa nuova presa di posizione fa cessare in qualche modo l'attesa messianica di una persona che dà la soluzione *"dobbiamo anche noi fare qualcosa però"* e testimonia un parziale riconoscimento di ruolo da parte degli ispettori. Partecipano così ad una parte dell'incontro anche le figure del comandante e del direttore, al fine di poter discutere con loro di possibili modalità attuative dell'UO dei servizi vari.

L'atteggiamento finale degli ispettori è decisamente più **proattivo e positivo** e questo viene testimoniato ulteriormente dalla **richiesta al formatore** di prender parte, durante il settimo incontro, in veste di conduttrice, ad un incontro operativo (organizzato entro i tempi e gli spazi dell'istituto penitenziario) del nuovo gruppo di lavoro costituitosi e in questa occasione emergono le seguenti affermazioni a conferma della nuova visione dell'assetto organizzativo: *"ma lei può essere presente da subito per aiutarci a..?", "la formalizzazione del gruppo è necessaria"*.

Questi ultimi **incontri** sono stati **pensati dagli ispettori proprio** allo scopo di confrontarsi rispetto alla progettazione delle UO all'interno dei servizi vari. In altre parole, il loro tentativo di organizzarsi in gruppo, dentro e fuori dall'aula, insieme alla volontà di incontrare la dirigenza per segnalare in modo condiviso e costruttivo i nodi organizzativi, può essere interpretato come il positivo esito di un processo di formazione; tale processo è stato in grado di accompagnare queste persone in un processo di cambiamento, prendendosi anche carico delle normali resistenze da esso generate.

## 8. *Discussione*

Come emerso chiaramente dall'analisi dei dati riportata, gli ispettori dell'Istituto penitenziario fin dall'inizio hanno mostrato forti resistenze nei confronti del progetto di cambiamento (la costituzione delle UO), in particolare delle modalità con cui sono state rese operative dalla dirigenza, ossia nei confronti della modalità d'implementazione del cambiamento (Rebora, 2001). Nello specifico, l'oggetto delle resistenze è stata la scelta del personale impiegato nelle UO e la gestione delle risorse in caso di assenze. In questo caso la resistenza sembrerebbe dovuta a quello che Ansoff (1984) definisce «sovraccarico strategico» ossia a quella situazione in cui il nuovo progetto di cambiamento non è sostenuto da un proporzionato investimento da parte dei promotori del progetto stesso e quindi il processo di cambiamento non trova una guida affidabile. Per quanto riguarda, invece, le origini delle resistenze nei confronti degli specifici cambiamenti che il progetto di ristrutturazione richiede, si possono rintracciare sia elementi individuali che elementi più globali e sistemici (Tosi, Pilati, 2002).

Per quanto riguarda i fattori individuali ritroviamo :

- *la difficoltà ad "abbandonare la routine e le abitudini consolidate"* (Tosi, Pilati, 2002:389) e quindi la difficoltà ad abbandonare le modalità operative tipiche del passato. Prima dell'introduzione delle UO agli ispettori non veniva richiesto particolare coinvolgimento nelle decisioni, propositività, capacità di lettura, di segnalazione, capacità di delega, di lavoro in *team* ecc., ma solo una funzione più esecutiva. Quello che emerge nel nuovo contesto è proprio una difficoltà, da parte degli ispettori, a rinunciare al modo familiare di fare le cose a favore di nuove modalità più attive e responsabili fortemente stimolate dall'azione formativa;
- *Spostamento del problema*. Vi è una lettura di tutti i problemi e di tutte le situazioni, alla luce del conflitto apicale e della demotivazione e incompetenza dei collaboratori. Questi elementi, in qualche modo, delegittimano gli ispettori

nell'assunzione di responsabilità, rispetto a problematiche affrontabili al di là degli scompensi presenti, sopra e sotto di loro.

- *Frustrazione e cinismo* (Tosi, Pilati, 2002: 389), generati da esperienze passate andate male sia rispetto all'aiuto da parte di figure terze (es. provveditore) che rispetto agli esiti delle segnalazioni di criticità, alla dirigenza. Su questo aspetto il lavoro della formazione ha consentito di accompagnare in un processo di lettura dei problemi e delle difficoltà come "organizzativi" e non "individuali", che richiedono quindi "letture costruttive" e non "lamentele" con cui interloquire con gli apici.
- *Mancanza di coesione gruppale* tra gli ispettori, e quindi mancanza di un sostegno gruppale nella fase di elaborazione delle segnalazioni, ma soprattutto nella fase di gestione dei loro esiti fallimentari. In qualche modo, la mancanza del gruppo come strumento di difesa dall'ansia (Bion, 1971) ha reso gli ispettori più resistenti all'attuazione di questi comportamenti, questo in quanto più poveri nella progettazione e più soli nella gestione dell'ansia e del fallimento.

Per quanto riguarda gli elementi più sistemici e globali ritroviamo *la cultura organizzativa e la struttura di potere* (Tosi, Pilati, 2002:390). La cultura dell'Istituto penitenziario caratterizzato da una gerarchia molto rigida e verticistica ha reso gli ispettori abituati a dipendere dalle direttive dei ruoli superiori. Gli ispettori sono resistenti rispetto all'acquisizione di un ruolo più indipendente, responsabile, proattivo e imprenditoriale, richiesto dalla creazione delle UO, perché in contrasto con la cultura d'appartenenza. La sperimentazione di un micro-spazio di autonomia e di confronto con i capi entro il percorso formativo ha significato tentare di rivedere queste prassi di lavoro.

Queste resistenze si manifestano all'interno del contesto formativo attraverso un blocco delle capacità immaginarie, attraverso una «siderazione dell'immaginario» ossia mediante "l'incapacità di andare al di là delle contingenze" (Giust-Desprairies, 2005:102). Concretamente si rileva una difficoltà nell'elaborazione di ipotesi migliorative rispetto alle diverse problematiche lavorative. Gli ispettori risultano bloccati nella loro capacità progettuale, inchiodati nel critico presente e malinconici del sicuro passato. Le modalità di pensiero ricorrenti creano quella che Morgan (1997) definisce «prigione psichica», termine utilizzato per sottolineare come i membri dell'organizzazione tendano a "rimanere intrappolati nei propri pensieri che spesso possono impedire loro di intraprendere processi di cambiamento" (Morgan, 1997: 7). Le modalità di pensiero ricorrenti finiscono per subire processi di solidificazione e di cristallizzazione, diventando ostacoli ai mutamenti innovativi. L'altra modalità attraverso cui le resistenze al cambiamento organizzativo trovano espressione è quella che Furnham (2005) definisce «atteggiamento oppositivo». In questo caso gli ispettori manifestano il loro rifiuto nei confronti del progetto di cambiamento, attraverso una non-azione, attraverso la passività nei confronti delle richieste della docente, ma anche nei confronti delle criticità incontrate sul lavoro. In un certo senso è come se gli ispettori rimanessero passivi all'interno del progetto di cambiamento e soprattutto all'interno della loro opposizione: non fanno niente

per modificare ciò che non va. La loro resistenza non si traduce in azioni e idee, ma rimane incistata nei loro pensieri e questo non gli consente di cambiare le cose.

A proposito delle conseguenze di queste resistenze, quello che emerge da questa analisi è una parziale compromissione del progetto di cambiamento (attuazione delle UO nei servizi vari) e una totale compromissione del rapporto degli ispettori con il proprio lavoro e con i colleghi (Rebora, 2001). Si verificano infatti situazioni di apatia, bassa motivazione e disinvestimento nei confronti del proprio lavoro e aumento di tensioni e conflittualità con i colleghi a causa, per esempio, della gestione del personale in caso di assenze.

Per quanto riguarda l'analisi di come l'attivazione di un percorso formativo grupppale abbia accompagnato la comprensione e la trattazione delle resistenze, per favorire una presa di consapevolezza del proprio ruolo entro il processo di cambiamento in atto, emerge un graduale passaggio da una situazione di blocco ideativo e opposizione passiva, ad una più progettuale e attiva. In altre parole abbiamo un'evoluzione da una condizione di passività all'interno del progetto di cambiamento, ad una di coinvolgimento e implicazione che rende gli ispettori «autori» (Ardoino, Barus-Michel, 2005) della loro storia organizzativa. L'ispettore in quanto autore della sua storia è diventato “in grado di riconoscersi nel corso della propria esperienza e dei propri atti, di darsi un nome in una continuità che riassume la sua storia e i suoi cambiamenti” (Ardoino, Barus-Michel, 2005).

## 9. Conclusioni

L'esperienza presentata è a nostro avviso una testimonianza forte e significativa di come l'attivazione di dispositivi grupppali, come il gruppo in formazione studiato, rappresenti un valido strumento per accompagnare i processi di cambiamento organizzativo, nell'emersione e gestione delle resistenze da esso generato negli attori organizzativi.

In questo caso il *setting* formativo è stato in grado di dar voce alla fatica delle persone e alla loro rappresentazione della situazione lavorativa. L'oggetto di lavoro della formazione, ossia il cambiamento organizzativo cui gli ispettori stavano prendendo parte, ha permesso di confrontarsi rispetto ad esso e questa possibilità di espressione e di ascolto ha consentito di fare spazio a quegli elementi di fatica che non hanno trovato luogo nella routine operativa. Lavorare sulle pratiche o meglio ancora sul cambiamento delle pratiche (come rendere operative le UO) ha permesso l'emersione delle resistenze al cambiamento organizzativo, delle differenze di vissuti e rappresentazioni rispetto alla propria vita organizzativa. Il lavoro nel “*qui ed ora*” su ciò che accade “*lì ed allora*” (ad esempio la discussione di caso, o le riflessioni sul rapporto con le figure apicali) ha permesso l'esplicitazione di tutto ciò che, se non elaborato e reso consapevole, avrebbe potuto danneggiare l'intero progetto di cambiamento continuando a bloccare l'azione. Inoltre essere accompagnati in questo processo da figure formative *super-partes* ha consentito di rileggere la propria situazione e acquisire conoscenze relative al contesto organizzativo e quindi utilizzabili nel contesto formativo.

In questo caso le resistenze sono state accolte e accompagnate, dando modo alle emozioni (di frustrazione, rabbia, stanchezza, ecc) di trovare parola, ed essere libere per poi essere incanalate verso un nuovo pensiero progettuale.

La narrazione via via costruita dal gruppo, e sempre ripercorsa attraverso sintesi preparate dai formatori e restituite poi in aula, ha consentito l'emergere di un nuovo "attore" del processo di cambiamento intrapreso: il gruppo degli ispettori. Solo nel momento in cui il gruppo in formazione ha cominciato a sentire l'esigenza di muoversi come gruppo anche al di fuori dell'aula e trovare così spazi gruppali di pensiero sul cambiamento prima, e di dialogo con i vertici organizzativi poi, le resistenze al cambiamento hanno cambiato veste e lasciato spazio all'incidere di un pensiero di gruppo su di esso.

### Bibliografia

- Accornero A., (2000), *Era il secolo del lavoro. Come era e come cambia il grande protagonista del '900*, Il Mulino, Bologna.
- Ansoff H. I., (1984), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall.
- Ardoino J., Barus-Michel J., (2005), "Soggetto", In Barus Michel J., Enriquez A., Lèvy A. (a cura di), *Dizionario di psicosociologia*, Cortina Editore, Milano.
- Bion W. R., (1961), *Experiences in groups and other papers*, Tavistock Publications Ltd., London [trad. It., Esperienze nei gruppi, Armando, Roma, 1971].
- Bleger J., (1989), *Psicobiene e Psicologia Institucional*, Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Burke W.W., Lake D.G., Paine J.W., (Eds) (2008), *Organizational Change. A comprehensive reader*, John Wiley & Sons.
- Caldwel R., (2003), Models of Change Agency: a Fourfold Classification. *British Journal of Management*, 14(2), 131-142.
- Dent E., Godberg S. (1999), Challenging "resistance to change". *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 25-41.
- Ford J.D., Ford L.W., D'Amelio A., (2008), Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Freud S., (1978), *Introduzione alla psicoanalisi. Prima e seconda serie di lezioni*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Furnham A., (2005), *The Psychology of Behaviour at Work*, seconda edizione, Psychology Press, Londra.
- George J.M., Jones, G.R., (2002), *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Prentice-Hall International, Upper Saddle River NJ.
- Giust-Desprairies F., (2005), "Crisi", in Barus Michel J., Enriquez A., Lèvy A. (a cura di), *Dizionario di psicosociologia*, Cortina Editore, Milano.
- Gozzoli C., Orlando L. (2006), La ricerca-azione come dispositivo per produrre conoscenza nella scuola creando nuovi legami e nuove pratiche, *Risorsa Uomo*, 2(3).
- Guy J., (2005), "Formazione", in Barus Michel J., Enriquez A., Lèvy A. (a cura di), *Dizionario di psicosociologia*. Cortina Editore, Milano.
- Kaneklin C., (2000), Una concezione della formazione psicosociologica, in Kaneklin C., Olivetti Manoukian F. *Conoscere l'organizzazione- Formazione e ricerca psicosociologica*, Carrocci, Roma.
- Kaneklin C., Scaratti G., (1998), *Formazione e narrazione. Costruzione di significato e processi di cambiamento personale e organizzativo*, Raffaello Cortina, Milano.
- Kets de Vries M., Miller D., (1984), *The neurotic organization*, Jossey Bass Inc. Publishers, S. Francisco, [trad. it., L'organizzazione nevrotica. Una diagnosi in profondità dei disturbi e delle patologie del comportamento organizzativo, Raffaello Cortina, Milano, (1992)].
- Morgan G., (1997), *Images of Organization*, (2nd edition), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

- Piderit S.K., (2000), Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change, *Academy of Management Review*, 25, 783-794.
- Pieterse J.H., Caniels M.C.J., Homan, T., (2012), Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), 798-818.
- Quaglino G.P., (2007), *Leadership e cambiamento. Scritti di formazione 4 1976-2006*, Franco Angeli, Milano.
- Rebora G., (2001), *Manuale di organizzazione aziendale*, Carrocci, Roma.
- Rebora G., Minelli E., (2007), *Change Management: come vincere la sfida del cambiamento in azienda*. Etas, Milano.
- Stella S., (2000), *Psicologia dinamica- analisi di «parole chiave» e di alcuni classici casi clinici*, Guerini studio, Milano.
- Todnem By, R. (2005), Organizational change management: a critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Tosi H., Pilati M., (2002), Cambiamento, in Tosi H., Pilati M., Mero N. (a cura di). *Comportamento organizzativo. Persone, gruppi e organizzazione*. Egea, Milano.
- Tosi H., Pilati M., Mero N. (a cura di) (2002), *Comportamento organizzativo. Persone, gruppi e organizzazione*, Egea, Milano.