

*Linee guida per promuovere e sostenere la sicurezza psicologica  
delle persone, dei gruppi e delle organizzazioni*

*Guidelines to promote and to support the psychological safety  
of people, teams and companies*

Roberta Vacca<sup>1</sup>, Carmen Lamberti<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Università degli Studi di Napoli Suor Orsola Benincasa

<sup>2</sup> Unità Operativa di Salute Mentale Distretto 24 Asl Napoli 1 Centro Istituto Italiano Psicanalisi di gruppo

**Abstract**

A valle della ferita inferta dall'esperienza traumatica della pandemia Covid-19, che ha radicalmente modificato – destrutturandole – le dinamiche lavorative in termini di spazio, tempo e vissuto soggettivo, diventa prioritario stimolare alcune riflessioni relative al costrutto della sicurezza psicologica in ambito organizzativo.

Nello specifico, da una definizione di tale costrutto, si indagano i principali fattori organizzativi e relazionali coinvolti e il loro potenziale impatto in termini di vulnerabilità individuale e di sostenibilità dello stato di salute mentale dei singoli, dei gruppi e delle organizzazioni.

La possibile prospettiva multidimensionale relativa alla sicurezza psicologica è intesa come chiave di volta in grado di creare, sviluppare e sostenere una cultura resiliente che le attribuisce il potere prima individuale, poi collettivo, di diventare un attivo e specifico “sistema immunitario”.

In questa visione, l'investimento delle risorse psicologiche e contestuali coincide da un lato, con la capacità di adattamento situazionale e di fronteggiamento delle avversità e, dall'altro, con lo sviluppo di nuovi strumenti condivisi, quali: empatia e solidarietà organizzative, maturità e flessibilità psicologiche in grado di convertire e utilizzare la paura al servizio di esperienze “innovative”, aperte al cambiamento, atte a promuovere, a lungo termine, sia la salute mentale sia il benessere organizzativo.

**Parole chiave**

sicurezza psicologica; resilienza; salute mentale; vulnerabilità

Autore responsabile per la corrispondenza: Roberta Vacca, Università degli Studi di Napoli Suor Orsola Benincasa, [roberta.vacca@diverconsulting.com](mailto:roberta.vacca@diverconsulting.com); [roberta.vacca@docenti.unisob.na.it](mailto:roberta.vacca@docenti.unisob.na.it)

### Abstract

Following the wound inflicted by the traumatic experience of the Covid-19 pandemic, which has radically changed - deconstructing them - the working dynamics in terms of space, time and subjective experience, it becomes a priority to stimulate some reflections relating to the psychological safety construct in the organizational sphere.

Specifically, starting from a definition of what psychological safety is, here below are investigated the main organizational and relational factors involved and their potential impact in terms of individual vulnerability and sustainability of mental health status of individuals, teams and organizations.

The potential multidimensional perspective relating to psychological safety is understood as a keystone capable of creating, developing and sustaining a resilient culture that attributes to it the individual and collective power to become an active and specific "immune system". In this vision, the investment of psychological and contextual resources coincides, on the one hand, with the ability to adapt to situations and to cope with adversity and, on the other, with the development of new shared tools, such as: organizational empathy and solidarity, psychological development and flexibility, capable of converting and using fear at the service of "innovative" experiences, open to change, aimed at promoting both mental health and organizational well-being in the long term.

### Key words

psychological safety, resilience, mental health, vulnerability

### Introduzione

La sicurezza psicologica è un *topic* di peculiare interesse scientifico per analizzare, conoscere e comprendere il meccanismo di resistenza al cambiamento che caratterizza persone, gruppi e organizzazioni di fronte a situazioni nuove, impreviste e/o di emergenza che richiedono di lasciare il noto per l'ignoto e, soprattutto, allontanarsi dall'abitudinaria *comfort zone* che normalmente avvantaggia la nostra mente, economizzando i processi cognitivi e orientando e focalizzando atteggiamenti e comportamenti.

È possibile considerarla come l'*alter ego* dell'empatia organizzativa attraverso cui i collaboratori imparano a mostrarsi per come sono, senza indossare costantemente scomode maschere che sono impegnative da portare con "leggerezza" soprattutto quando diventano causa principale di "pericolose" dissonanze emotive, condizioni di *stress* cronico e anche di molteplici tipologie di malessere individuale e collettivo.

È fondamentale partire dalla consapevolezza professionale che è stato percorso un lungo cammino prima di riconoscere l'importanza di attribuire significati e valore simbolico al vissuto soggettivo in ambito organizzativo (Spaltro, 1988; 2002).

Nell'ambiente lavorativo, infatti, si è soliti adottare uno stile di condotta psicologico basato sul controllo delle emozioni che, spesse volte, diventa uno stressante lavoro emotivo di repressione soprattutto quando è eccessivo ovvero diventa un ipercontrollo ossessivo; al contrario, è fondamentale insegnare agli attori organizzativi a utilizzare le emozioni, a metterle a disposizione dei processi istituzionali affinché il contesto assuma una valenza generativa-trasformativa.

In tal senso, la letteratura di riferimento illustra che la dissonanza emotiva viene gestita attraverso un intenso *lavoro emotivo* che consiste nell'effettuare lo sforzo di avvicinare l'emozione reale e

l'emozione espressa, fino a farle coincidere, nonostante l'evidenza di una incoerenza tra quanto si mostra e si esprime, rispetto a quanto si sente e si prova (Fineman, 2008).

È noto che, nella maggior parte dei casi, l'emozione reale soccombe all'emozione prescritta oppure resiste contaminandola, come nel caso di una gentilezza forzata e ostentata verso una figura apicale cui si deve un rispetto formale. Ciò porta allo sviluppo di un intenso stato di tensione psico-fisica ovvero all'insorgenza di uno *strain* dovuto proprio alla necessità mentale di mantenere in forme mentali perfette la differenza tra il sentire ed il fingere (Hochschild, 1983).

D'altra parte, quando si verifica questo tipo di richiesta, il lavoro emotivo diventa insostenibile e le energie psichiche non sono più sufficienti a sostenerlo, allora si rischia di sfociare in patologie che, a partire dallo stress lavoro correlato, dal *burnout*, diventano vere e proprie forme di nevrosi (Manfred Kets de Vries et al., 1996).

Infatti, ricorda Fineman: «*la maggior parte delle ricerche associa il lavoro emotivo a diversi effetti psicosociali di segno negativo, come il burnout, la depressione, il cinismo, l'alienazione professionale, l'instabilità emotiva, la tensione lavorativa e l'inaridimento dei sentimenti*» (Fineman, 2008).

Quest'ultimo, inoltre, evidenzia come il concetto della Hochschild faccia riferimento alle pressioni derivanti esclusivamente dall'eccessivo controllo manageriale sui sentimenti dei dipendenti. In realtà, secondo l'autore, nelle organizzazioni esisterebbero diversi livelli di controllo e di pressioni sulla gestione delle emozioni: il controllo manageriale (legato a punizioni e ricompense), il controllo culturale (legato all'adesione ai simboli, ai valori e alla missione dell'organizzazione) e il controllo orizzontale o *peer pressure* (legato al desiderio di essere il "dipendente ideale" e/o l'espressione del bisogno inconscio disfunzionale del lavoratore di manipolare il comportamento dei colleghi al fine di dominarli per emergere e affermare il proprio falso sé). Le plurime forme di controllo indicate sembrano essere una causa determinante nel destabilizzare il benessere psico-affettivo dei collaboratori, rendendoli insicuri sul piano prestazionale, stimolando una demotivazione delle condotte fino a minare l'impegno, il coinvolgimento e la voglia di impattare in modo positivo sui processi assegnati.

Emerge, così, una frammentazione della soggettività individuale che non si rispecchia più nell'immagine di gruppo fino a rimanere intrappolata, congelata in condizioni di *stress* disfunzionale (Berne, 2018).

In questa prospettiva, il benessere organizzativo e l'interdipendenza tra *stress* ed emozioni sottolineano che, per quanto siano elementi ineludibili della vita organizzativa, *emozionologia* e *lavoro emotivo* aumentano il rischio di *distress* (Seyle 1936;1957;1974a;1974b).

In tale direzione, il carico normativo che indirizza l'espressione delle emozioni, ma che non ha "potere" sul loro fluire interiore, provoca un intenso *emotional distress* che diventa insostenibile a causa di eccessive *emotional demands*. Nella ricerca *Emotional display rules and emotional labor: the moderating role of commitment*, pubblicata sul *Journal of Applied Psychology*, Gosserand e Diefendorff hanno rilevato che: "il *commitment* verso le *display rules* moderava le relazioni delle percezioni delle regole d'esibizione delle emozioni con il *surface acting*, il *deep acting* ed una richiesta affettiva positiva sul lavoro, in modo tale che le relazioni fossero forti e positive quando il *commitment* verso le *display rules* era alto e, deboli, quando il *commitment* verso le *display rules*, era basso. Questi risultati

suggeriscono che la motivazione gioca un ruolo nel processo di lavoro emotivo in quanto gli individui devono impegnarsi verso le *display rules* affinché queste influenzino [effettivamente] il comportamento” (Gosserand e Diefendorff, 2005).

### Ipotesi di lavoro

Il presente articolo mira – a partire dal riconoscimento del lavoro emotivo - ad indagare i fattori organizzativi e relazionali che influenzano la sicurezza psicologica e quanto l'andamento delle relazioni lavorative tra persone e gruppi dipende dalla presenza di potenziali correlazioni con i nessi legati alla motivazione, al senso di auto-fiducia, al disvelamento sano della vulnerabilità individuale e alla sostenibilità della salute mentale dell'intera realtà organizzativa.

Nello specifico, ci si domanda allora che tipo di costrutto è la sicurezza psicologica? In che cosa si differenzia dall'autostima, dalla fiducia in sé stessi, dalla capacità di essere flessibili? Perché la sicurezza psicologica influenza il comportamento, la performance e la propria capacità di essere felici? Qual è il meccanismo alla base? Come possiamo apprendere ad attivarlo e/o disattivarlo? Tenteremo nelle pagine seguenti di rispondere concettualmente ad alcune di queste domande per verificare il potenziale impatto che alcuni studi in questa direzione potrebbero portare in termini di prevenzione della salute mentale e di promozione del benessere organizzativo (Avallone et al. 2005).

In tal senso, attraverso una breve disamina delle principali teorie di riferimento, la proposta di questo contributo è incentrata proprio sull'indirizzare la comunità scientifica a studiare e approfondire, ma anche sperimentare e verificare *on the field* come, una prospettiva multidimensionale - tesa a promuovere, proteggere e curare la salute mentale in ambito lavorativo - sia strettamente correlata alla capacità di creare, sviluppare e sostenere nelle organizzazioni la cultura della sicurezza psicologica.

### Discussione

Cosa comporta riconoscere che le organizzazioni sono contesti dove circolano affettività, vulnerabilità e bisogno di essere valorizzati e legittimati?

Si tratta auspicabilmente di strutturare un'azione di *empowerment* organizzativo che vede nella *psychological safety* una condizione bio-psico-sociale di benessere intra-individuale e, al contempo, intersoggettivo in cui, i meccanismi dell'inclusione, le dinamiche di apprendimento, l'efficacia dei contributi prestazionali così come la possibilità di sfidare lo *status quo* costituiscono l'innesto psicologico di un'efficace azione di *change management* in cui si genera un campo psicologico dove la mente grupale si sente “al sicuro”.

Una dimensione di protezione e di tutela dove le soggettività si incontrano senza ledere la propria identità, senza sperimentare angosce primitive speculari proprie di forme di *leadership* patologiche (Kernberg, 2002); un contesto in cui l'autenticità dell'agire (*execution*) e l'agenticità dell'innovare (*innovation*) si esprimono senza che i soggetti coinvolti abbiano paura di risultare inadeguati, di essere giudicati negativamente, di deludere le aspettative dei capi, di subire atti di esclusione e/o di emarginalizzazione o, addirittura, di diventare vittime di forme punitive.

In altre parole, l'invito è cogliere la sfida di orientare e sostenere le organizzazioni nel conoscere e promuovere il costrutto multidimensionale della sicurezza psicologica scoprendone i diversi aspetti ad essa legati tra i quali distinguiamo, il senso di autostima, la capacità di essere resilienti mediante un buon investimento della propria flessibilità psicologica, la possibilità di generare relazioni di fiducia reciproca dove il rispecchiamento diventa strumento di condivisione e di alleanza terapeutica al fine di prevenire tutte quelle forme di psicopatologie che rendono tossici gli ambienti lavorativi mediante la cronicizzazione di disagi psicologici “non visti” che procedono in silenzio per poi esplodere improvvisamente mediante dinamiche disfunzionali, alterate, distruttive. Si tratta di dinamiche psicologiche intraindividuali e interpersonali in grado di contagiare l'intero sistema organizzativo, oggetto collusivo dove regnano sovrani il *caos* e il disorientamento, dove il presente diventa un'eterna assenza, la mancanza di progettualità determina la perdita di *vision* e, di conseguenza, di sviluppo individuale e organizzativo (Manfred Kets de Vries et al., 1996).

Si assiste così all'emersione di *distress* cronico, di esaurimento emotivo e *burn-out*, forme di *mobbing*, *bossing*, nevrosi e psicosi organizzative, entropie di sistema, cronicizzazioni del senso di perdita che distruggono la vitalità e la generatività delle persone e la produttività delle organizzazioni fino ad alterare completamente la vita organizzativa.

Inoltre, la slatentizzazione di queste dinamiche pervadono i contesti professionali, a tutti i livelli di responsabilità delle diverse cittadinanze organizzative, dove l'emozione predominante e condivisa è la paura percepita come: paura di sbagliare, di non essere all'altezza, di non avere la possibilità di esprimere il proprio punto di vista, di non avere uno sviluppo di carriera, di essere tradito, di essere sottoposti a forme di ricatti e minacce incontrollabili etc... tutto ciò sotto gli occhi di una *leadership* inconsistente e debole, intesa non come potere esercente, ma come mancanza di funzionalità e di efficacia nell'accogliere la convivenza non sempre facile tra emergenza psicologica ed emergenza sistemica, nel creare la necessaria integrazione tra *membership* e *groupship* (Quaglino et. Altri, 1992).

Ecco allora che i contesti lavorativi si trasformano in figure mitologiche *disempowered* dove la preoccupazione diventa dilagante, accompagnata da demotivazione, insicurezza, incertezza, senso di colpevolezza e, come unica arma difensiva messa in gioco si “materializza” l'ipercontrollo di emozioni di rabbia e di ansia mentre il collega di scrivania si trasforma in un nemico invisibile con annessi meccanismi maniacali di fantasmatiche persecuzioni e mancanza di alleanze funzionali in cui, spesse volte, la sospettosità impedisce di condividere importanti *topic* informativi (Kernberg, 1987).

Pertanto, la maggior parte dei lavoratori disinvestono, si ritirano in buon ordine, si ripiegano su loro stessi, assistendo così all'attivazione inconscia di meccanismi mentali regressivi, di ipnosi cognitiva, scissioni emotive, congelamento reattivo e condotte anaffettive. A causa delle quali il lavoro diventa solo un mezzo di sopravvivenza materiale, non più espressione intrinseca della propria soggettività e dell'annessa autorealizzazione personale.

Tutto ciò trasforma l'ambiente di lavoro in un non luogo (Bauman, 2002) dove, fluidità e insicurezza germogliano in modo subdolo, implicito e continuo, dando vita alla cultura della diffidenza in cui lo spazio percepito si pervade di un senso di precarietà, provvisorietà e di vacuità, privo di senso e di finalità;

dove il sequestro emotivo diventa regola e l'immobilità e la sospensione diventano gli unici modi per sopravvivere in termini esistenziali (Goleman, 1995;1998;2011).

Da un punto di vista clinico, possiamo dire, seppur a bassa voce, che la condizione di malessere inizia proprio quando la diffidenza diventa il metro di misura del modo di interagire, di entrare in contatto con il mondo, di stare in una relazione e di falsare i legami, costruendo catene piuttosto che circoli virtuosi caratterizzanti dall'essere presenti, riflessivi e affettivamente aperti al senso di appartenenza e alla possibilità di cambiamento.

Questo il *focus* principale dell'opera: “*Organizzazioni senza paura. Creare sicurezza psicologica sul lavoro per imparare, innovare e crescere*” di Amy C. Edmondson, docente della Harvard Business School, che ha dedicato oltre vent'anni di ricerca scientifica per comprendere come creare, su un piano psicologico, una cultura organizzativa *safe* dove i *drivers* distintivi sono costituiti dalla fiducia, dall'autenticità, dall'accettazione della soggettività e dalla comprensione della vulnerabilità del singolo percepita non come pericolo imminente ma come rischio calcolato.

Le numerose ricerche effettuate testimoniano come l'affidarsi con fiducia rappresenti il prodotto della capacità di rischiare e della consapevolezza della propria vulnerabilità intesa come riconoscimento del proprio valore.

E' noto agli addetti ai lavori che, in un contesto lavorativo, la *skill* manageriale del *risk-taking* ovvero, in termini psicologici, accettare di non avere un controllo assoluto sugli accadimenti e la vulnerabilità, intesa, d'altra parte, anche come mancanza di resilienza, non sono mai pari a zero tanto da chiedere a ciascun lavoratore di contattare il proprio coraggio e spostarsi mentalmente dalla propria zona di comfort, imparando a pensare “*out of the box*” per sviluppare un senso di appartenenza coinvolgente, inclusivo e dotato di *commitment*.

Tutto quanto detto sino ad ora non è lontano dall'*apprendere dall'esperienza* (Bion, 1962) posta all'interno di una cornice di continuità positiva dove “stare in relazione” comporta il superamento del senso di frustrazione insito nella possibilità di attraversare esperienze innovative (non-note) senza la paura di sbagliare, senza la paura di essere tradito, senza disperdere la propria resilienza e con la sicurezza che l'azione compiuta e/o il comportamento agito siano il risultato di una buona *governance* che altro non è se non la capacità di fidarsi e di affidarsi.

In questa dimensione psicologica, è possibile riferirsi anche al modello dei 4 *stages* della sicurezza psicologica, ideato da Timothy R. Clark - noto sviluppatore del EQ Ometer – *emotional intelligence assessment* – attraverso il quale, si ripercorrono, secondo un processo di maturazione psicologica, le diverse fasi di sviluppo della sicurezza psicologica: *inclusion, learning, contribution, challenging*.

Quest'ultime nascono dalla relazione tra la capacità di provare rispetto per sé stessi e per gli altri e la capacità auto-affermativa di darsi il permesso di seguire un percorso evolutivo prima individuale, poi collettivo. In questo *iter*, la mente, superato il senso di esclusione iniziale (angoscia primitiva di separazione mentale), si apre alla possibilità di sentirsi inclusa, perché contenuta e, scopre l'opportunità di sviluppare il proprio potenziale (apprendere con sicurezza), tollerando il senso di inadeguatezza iniziale insito nell'imparare. Successivamente la persona individua e sperimenta consapevolmente il



proprio modo di contribuire e sentirsi *partner*, attraverso l'efficacia e l'efficienza della propria prestazione, fino ad acquisire un senso di autonomia, seppur interdipendente, che la porta a sfidare in modo costruttivo il sistema organizzativo di cui è parte e, quindi, approcciare al cambiamento in modo proattivo, volitivo e sicuro (Clark, 2020).

## Conclusioni

Molte le piste consulenziali percorribili a partire da queste riflessioni che hanno come obiettivo principale il riconoscimento che, in tutte le organizzazioni pubbliche e/o private, di servizio e/o di prodotto, non sia possibile nascondere la profonda emotività che le caratterizza e le distingue. È fondamentale “ripensare” al lavoro di riparazione del “dietro le quinte” che si prende cura della vulnerabilità di coloro che vivono e convivono in queste realtà; una vulnerabilità psicologica che si esprime naturalmente negli intrecci relazionali insiti nelle attività lavorative dove ci si autorizza *petit à petit* a creare legami basati sulla fiducia. Quella fiducia che è equazione di fattori interrelati quali credibilità, intimità e affidabilità in rapporto con la propria autoreferenzialità. Uno strumento relazionale in grado – se ben istituito – di superare le dinamiche collusive che creano sospensioni, scarti emotivi e sensi di perdita che, se non “interpretati” e “riparati”, impattano anche sull'immagine gruppale deformando l'identità collettiva dell'intera organizzazione.

In realtà, per sviluppare la sicurezza psicologica individuale, gruppale e organizzativa bisogna disvelare le maschere socio-psicologiche, “aprire la porta” e mostrarsi nelle proprie imperfezioni.

“Solo alzando la mano”, quando ci si sente vulnerabili, allora si attivano dinamiche intrapsichiche di condivisione e comprensione; i soggetti smettono di cercare di raggiungere ideali di perfezione narcisistica, fonti di persistenti e patologiche preoccupazioni, per allearsi e sostenersi insieme nel risolvere difficoltà specifiche reali e consistenti, proprie di tutti i contesti lavorativi.

Qualcuno una volta ha detto che la reciprocità della fiducia consiste nella quantità del tempo che non si è speso nel verificare azioni e intenzioni altrui.

In conclusione, si ritiene che, in tale prospettiva, la sicurezza psicologica è un costrutto di peculiare interesse sia come oggetto di studio e di approfondimento scientifico sia come risultato di ricognizioni casistiche di matrice interculturale perché è un *asset* intangibile di cui “prendersi cura” nell'ambito disciplinare della psicologia sociale e della psicologia del lavoro soprattutto, a valle della ferita inferta dall'esperienza traumatica della pandemia Covid-19, che ha radicalmente modificato – destrutturandole – le dinamiche lavorative in termini di spazio, tempo e vissuto soggettivo.

## Bibliografia

- Avallone F., Paplomatas A. (2005). *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Augé citato in M. Magatti (2001). *La globalizzazione non è un destino. Mutamenti strutturali ed esperienze soggettive nell'età contemporanea*, Editori Laterza p. 44
- Balducci C. (2015) *Gestire lo stress nelle organizzazioni*, Bologna, Mulino Editore.

- Bauman Z. (2002), *Modernità liquida*, Editori Laterza, p. 113
- Berne E. (2018), *The structure and dynamics of organizations and groups*, Franco Angeli, Milano.
- Bochicchio F., 2011. *Convivere nelle organizzazioni. Significati, indirizzi, esperienze*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Bion W. (1962). *Apprendere dall'esperienza*, trad. it. Armando editore, Roma, 2009
- Caprara G., Cervone D. (2003). *Personalità. Determinanti, dinamiche, potenzialità*, Raffaello Cortina, Milano.
- Clark, Timothy R. (2020). *The 4 Stages of Psychological Safety*, Berrett-Koehler Publishers
- Conquest R. (1993). *History, Humanity and Truth*, Stantford Hoover Press
- Costa G., Gianecchini M. (2013). *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Milano, The McGraw-Hill Education (Italy).
- Duhigg C. (2016), *What Google learned from its quest to build the perfect team*, New York Times
- Di Nuovo S., Rispoli L., Genta E. (2000). *Misurare lo stress: il test M.S.P. e altri strumenti per una valutazione integrata*, Angeli, Milano.
- Di Nuovo S., Rispoli L. (2011). *L'analisi Funzionale dello stress. Dalla clinica alla psicologia applicata*, Angeli, Bologna.
- Edmondson, Amy C. (2018). *The fearless organization*, Harvard Business School, Wiley
- Edmondson, A.C. (1999). "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly* 44.2 350–83.
- Ellis A. (1993). *L'autoterapia razionale-emotiva: come pensare in modo psicologicamente efficace* Edizioni Erickson, Trento 2015.
- Fineman S. (2008). *The Emotional Organization. Passions and Power*, Oxford, Blackwell Publishing Ltd. Edizione italiana a cura di Fineman S. (2009). *Le emozioni nell'organizzazione. Il potere delle passioni nei contesti organizzativi*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Gabbard G.O. (2000). *Psichiatria Psicodinamica*, Cortina, Milano 2002
- Giorgi, G., Majer, V. (2012). *Intelligenza organizzativa. Competenze emotive ed organizzative per l'eccellenza*, Organizzazioni Speciali, Giunti O. S., Firenze.
- Giorgi, G., Arcangeli, G., Cupelli V. (2012). *Stress lavoro correlato. Leader e collaboratori a confronto*, Edises, Napoli.
- Goleman D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, New York, Bantam Books. Edizione italiana usata (24a). (2021). *Intelligenza Emotiva. Che cos'è e perché può rendere felici*, Milano, BUR saggi Rizzoli editore.
- Goleman D. (1998). *Working with emotional intelligence*, New York, Bantam Books. Edizione italiana usata (12a). (2006). *Lavorare con intelligenza emotiva*, Milano, BUR saggi Rizzoli editore, versione e-pub.
- Goleman D. (2011). *Leadership. The Power of Emotional Intelligence*, New York, More Than Sound editore, edizione usata (3a), 2016, *Leadership emotiva: una nuova intelligenza per guidarci oltre la crisi*, Milano, BUR saggi Rizzoli editore.
- Gosserand R. H., Diefendorff J. M. (2005). *Emotional Display and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment*, «Journal of Applied Psychology», p. 256
- Grant Adam (2021). *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*; New York Times Bestseller
- Hochschild A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*, Londra, University of California Press.
- Kaplan S., Bradley J. C., Luchman J. N., & Haynes D. (2009), *On the Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-Analytic Investigation*, in *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), pp.162-176.
- Kernberg O. F. (1987). *Disturbi gravi della personalità*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Kernberg O. F. (1998). *Ideology, Conflict and Leadership in Groups and Organizations*, New Haven, Yale University Press.
- Kets de Vries M., Miller D. (1992). *L'organizzazione nevrotica*, Editore, Raffaello Cortina Editore
- Kreitner R., Kinicki A. (2004). *Comportamento Organizzativo. Dalla teoria all'esperienza*, Apogeo, Milano
- Laudadio A., Perez F.J. e Mazzocchetti L. (2011). *La resilienza: teorie, modelli e strumenti di misurazione*, Carocci Editore, Roma.
- Lazarus R.S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*, McGraw-Hill, New York.
- Lazarus R.S., Folkman S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*, Springer, New York.
- Lazarus R.S., Folkman S. (1987). *Current States of Transactional Theory and Research on Emotion and Coping*, in Laux L. & Vossell G. (Eds.), *Personality in biographical stress and coping research*, 1, pp. 141-169.
- Lazarus R. S. (2006). *Stress and emotion. A new synthesis*, New York, Springer Publishing Company inc.



- Leiter M.P., Maslach C. (2000). *Preventing Burnout and Building Engagement*. Jossey-Bass, San Francisco, tr. it. *OCS Organizational Checkup System. Come prevenire il burnout e costruire l'impegno*, O.S. Organizzazioni Speciali, Firenze, 2005
- Lo Presti A., Landolfi A. (2021). *Gestire il mobbing nelle organizzazioni*, Bologna, Mulino Editore.
- Maslach C., Leiter M.P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do About it*, Jossey-Bass, San Francisco. Tr. it.: *Burnout e organizzazione: Modificare i fattori strutturati della motivazione al lavoro*, Erickson, Trento, 2000.
- Matarazzo O., Zammuner V. L. (2009). *La regolazione delle emozioni*, Bologna, Mulino Editore.
- McClelland, D.C. (1973). *Human Motivation*, General Learning Press. Morristown, NJ.
- McClelland D.C. (1980). *Motive Dispositions: The Merits of Operant and Respondent Measures*. in L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology*, Vol. 1, pp. 10-41, Beverly Hills, CA: Sage
- McClelland D. C. (1985). *How Motives, Skills, and Values Determine what People do*, in *American Psychologist*, 40, pp.812-825.
- McClelland, D.C. (1985). *Human Motivation*, Foreman & Co, Scott, Glenview
- Mintzberg H. (1979). *The Structuring of Organization: a synthesis of the research*, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice-Hall.
- Meyer J. P., Stanley D. J., Herscovitch L., Topolnytsky L. (2002). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: a Metaanalysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*, in *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20-52.
- Moyle P. (1995). *The Role of Negative Affectivity in the Stress Process: Tests of Alternative Models*, in *Journal of Organizational Behavior*, (16), pp. 647-668.
- Nembhard, I.M. & Edmondson A.C. (2006). "Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams." *Journal of Organizational Behavior* 27.7 941-966.
- Netterström, B., Conrad, N., Bech, P., Fink, P., Olsen, O., Rugulies, R., & Stansfeld, S. (2008). The relation between work-related psychosocial factors and the development of depression, in *Epidemiologic Reviews*, 30, pp. 118-132.
- Quaglino G. P., Casagrande S., Castellano A. (1992). *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo. Un modello di lettura della dinamica di gruppo. Una proposta di intervento nelle organizzazioni*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Quick J. C. et al. (1997) *Preventive stress management in organizations*, Washington DC, American Psychological Association.
- Schein E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass 2004
- Selye, H., (1936). *A syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents in Nature*, in *Nature*, n. 138, pp. 30-32.
- Selye, H., (1957). *Stress*, Edizioni Scientifiche Einaudi, Torino 1975.
- Seyle, H., (1974). *Stress Without Distress*, tr. it., *Stress senza paura*, Rizzoli, Milano, 1976.
- Selye H. (1974). *Stress without distress. How to use stress as positive force to achieve a rewarding life style*, New York, Lippincott and Crowell.
- Selye, H. (1975). *Stress*, in *Employee Physical Fitness in Canada*, National Health and Welfare Information, Ottawa.
- Spaltro E. (1988). *Soggettività. Introduzione alla psicologia del lavoro*, Pàtron, Collana di Psicologia, Bologna.
- Spaltro E. (2002). *Benessere buon lavoro*, Angeli, Milano.
- Wright Mills C. (2000). *The power Elite*, New Edition.