

I nodi cruciali del lavoro psicologico tra teorie e prassi: l'analisi della domanda come dispositivo trasformativo

The crucial knots of psychological practice between theory and action: Demand analysis as a transformative device

Emanuela Saita[^], Gianluca Bianchi^{*, °}, Antonia Sorge[§], Denise Vagnini[♦],
Federica Bonazza[⊗], Sara Molgora[∞]

[^] Dipartimento di Psicologia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, Italia, Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0790-2819>.

[°] Dipartimento di Psicologia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, Italia, Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-0417-9374>.

[§] Dipartimento di Psicologia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, Italia, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2372-594X>.

[♦] Dipartimento di Psicologia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, Italia, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3796-7202>.

[⊗] Dipartimento di Psicologia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, Italia, Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0258-1796>.

[∞] Dipartimento di Psicologia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, Italia, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2517-2373>.

* Corresponding author: Gianluca Bianchi, Dipartimento di Psicologia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Largo Gemelli 1, 20123, Milano, Italia, e-mail: gianluca.bianchi1@unicatt.it.

Ricevuto: 07.01.2026 - **Accettato:** 17.04.2026

Pubblicato online: 03.08.2026

Abstract

This paper presents a case study on the analysis of psychological demand conducted within a training and support intervention requested by a regional office of the Italian Penitentiary Administration for its personnel. The six-month project involved six managerial figures and eight operators through individual semi-structured interviews and a focus group. Text analysis, carried out using the T-LAB software

E. Saita et al. / *Ricerche di Psicologia*, 2025, Vol. 48
ISSNe 1972-5620, Doi: 10.3280/rip2025oa22609

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

and based on the collusive processes model, identified six thematic clusters related to organizational issues (fragmentation, inconsistency) and relational resources (peer support). The intervention activated a space for intersubjective reflection and enabled a reformulation of the initial request as an opportunity for shared meaning-making, fostering the development of a change-oriented planning process.

Key words: demand analysis, action research, organizational well-being, relational dynamics, correctional psychology

Riassunto

Il contributo presenta un caso di analisi della domanda psicologica condotta nell'ambito di un intervento formativo e di supporto richiesto da un ufficio regionale dell'Amministrazione Penitenziaria per il proprio personale. Il progetto, della durata di sei mesi, ha coinvolto 6 figure dirigenziali e 8 operatori, mediante la conduzione di interviste semi-strutturate individuali e di un focus group. L'analisi dei testi, condotta mediante il software T-LAB e secondo il modello dei processi collusivi, ha prodotto sei cluster tematici relativi alle criticità organizzative (frammentazione, disomogeneità) e alle risorse relazionali (supporto tra pari). L'intervento ha attivato uno spazio di riflessione intersoggettiva e ha permesso di riformulare la richiesta iniziale come occasione di costruzione di senso condivisa, favorendo lo sviluppo di una progettualità orientata al cambiamento.

Parole chiave: analisi della domanda, ricerca-azione, benessere organizzativo, dinamiche relazionali, psicologia penitenziaria

Introduzione

Il Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Psicologi (CNOP), nel documento *Atti tipici e riservati della professione psicologica: la competenza del counseling* (20 Giugno 2020), così si esprime:

«Per compiere un atto professionale responsabile, sicuro ed etico, è necessario che il professionista sia in grado di verificare a quale *domanda psicologica* corrisponde la *richiesta esplicita* del cliente, di valutare lo stato attuale e prospettico della situazione psicologica personale dell'utente (ovvero, effettuare una diagnosi psicologica, diversa dalla diagnosi psicopatologica, ma allo stesso modo tecnicamente specialistica), collegarla alle dinamiche relazionali e contestuali nelle quali è inserita, proporla in maniera scientificamente coerente e infine, valutarne gli esiti in modo appropriato, ed eventualmente individuare gli adattamenti necessari per garantire al meglio il benessere psicofisico dell'individuo».

Riconoscere quale domanda di psicologia è sottesa alla esplicita richiesta di un cliente è un'azione cruciale nel lavoro psicologico, la cui rilevanza è già storicamente sottolineata da diversi testi che possono essere riconosciuti fondamentali per la formazione dello psicologo. Tale azione ha il suo avvio nel valutare gli aspetti latenti – inconsapevoli (inconsci; Carli & Paniccchia, 2003) – ed emotivamente connotati che accompagnano tutte le richieste rivolte alla professione psicologica. Si tratta, tuttavia, di una azione che sovente è data come “assunto di base” e, per questo, scarsamente costituisce oggetto di confronto entro la comunità scientifica.

Da questa riflessione prende avvio il presente contributo. Desideriamo, infatti, trattare alcune questioni fondamentali inerenti al tema dell'analisi della domanda, come indispensabile passo entro l'ambito della ricerca-azione. Non rientra negli obiettivi del presente lavoro una riflessione sui modi di pensare e praticare la ricerca e le azioni che da essa possono scaturire; numerosi, infatti, sono i modelli interpretativi e i significati simbolici attribuiti a questi costrutti (Scaratti et al., 2009).

Piuttosto, in questo contributo si intende promuovere un'attenzione orientata alla comprensione della situazione e delle relazioni che la caratterizzano, quindi ai nodi cruciali di paradigma e di metodo, che caratterizzano l'analisi della domanda/richiesta di intervento psicologico.

Il focus del contributo riguarda un'esperienza di ricerca finalizzata a esplorare le condizioni di praticabilità di un intervento, sia esso clinico, formativo o organizzativo. In particolare, verrà presentato un caso relativo a un intervento psicologico promosso in risposta a una richiesta formativa e di supporto proveniente da una pubblica amministrazione, impegnata nell'attuazione di cambiamenti organizzativi imposti per decreto.

In sintesi, si adotta una prospettiva di ricerca-azione orientata alla produzione di un cambiamento, a partire dalle conoscenze implicite e dalla condivisione di saperi: la ricerca che si trasformi in azione e un'azione che arricchisca la ricerca (Kagan et al., 2008) al fine di non far prevalere percorsi stereotipati su esplorazioni euristiche e ciò che viene portato alla attenzione psicologica come “crisi” costituisca occasione di sfida e rinnovamento, o, per utilizzare le parole di Carli e Paniccchia, sia orientato «*al fine di uno sviluppo della persona, così come delle strutture organizzative*» (2003, p. 10). È infatti dalle situazioni di crisi che possono emergere con maggiore chiarezza gli “aspetti di verità” inerenti alle relazioni (tra persone, così come tra persone ed eventi o, ancora, tra persone e i loro contesti – macro e micro – di appartenenza) e alla loro qualità (Cigoli, 2006). In questa prospettiva, la domanda di intervento non è semplicemente un bisogno individuale, ma la manifestazione di una problematica della relazione individuo-contesto, che emerge in un determinato scenario organizzativo e sociale (Carli, 2020).

L'analisi della domanda non si limita quindi alla richiesta esplicita, ma si occupa della trasformazione della domanda implicita in un oggetto pensabile, favorendo un processo di riflessione che coinvolge tanto il contesto quanto il soggetto (Carli & Paniccchia, 2003).

Intendiamo accompagnare questa riflessione con alcune evidenze empiriche, emerse nell'ambito di un progetto da noi condotto su richiesta del Provveditorato regionale per l'amministrazione penitenziaria. L'intervento, focalizzato sul tema del benessere organizzativo, è stato promosso come supporto alle recenti modifiche organizzative. Nel corso degli ultimi anni, infatti, la gestione del sistema penitenziario italiano è stata interessata da numerosi cambiamenti che hanno avuto ricadute importanti sul benessere degli operatori (Saita, 2018; Sorge et al., 2021). Tali cambiamenti sono stati guidati da direttive dell'Unione Europea, recepite a livello nazionale dal Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria e trasmesse attraverso specifici decreti (ad esempio, 3693/6143 del 18/07/2022) che mirano a promuovere una revisione del piano organizzativo gestionale.

La letteratura ha ampiamente sottolineato come le trasformazioni entro i sistemi di lavoro, possano generare effetti psicologici significativi sul benessere e sulla salute dei lavoratori (Vakola & Petrou, 2018); allorché tali trasformazioni sono imposte dai vertici organizzativi, spesso non volute o non comprese da chi opera nella quotidianità in questi contesti, divengono elementi che suscitano sentimenti ambivalenti (Oreg & Sverdlik, 2011).

Questi processi di cambiamento richiedono un lavoro di decodifica della cultura organizzativa sottostante, che spesso opera come un sistema simbolico di significati condivisi, in grado di influenzare le rappresentazioni e le modalità di gestione della crisi (Carli & Paniccchia, 2003). In tal senso, l'analisi della domanda assume un ruolo centrale nel decifrare queste dinamiche, non solo a livello individuale, ma come fenomeno inscritto nelle logiche organizzative e nei processi di attribuzione di senso (Venuleo, 2022).

Nell'Amministrazione Penitenziaria i cambiamenti trasmessi per decreto arrivano a chi svolge ruoli operativi passando attraverso coloro che occupano posizioni burocratico-amministrative, cioè coloro che fanno in modo che l'organizzazione sia corrispondente a quanto previsto dalla legge.

Entro questa prospettiva, esplorare ciò che viene rappresentato – anche in modo differente e sovente conflittuale – come problematico nelle diverse dimensioni del vivere organizzativo, diviene un obiettivo necessario per poter comprendere gli elementi meno consapevoli e maggiormente connotati emotivamente che caratterizzano il contesto da cui la richiesta di lavoro psicologico emerge.

Una particolare attenzione deve essere posta alle criticità e alle risorse percepite, affinché sia possibile esplorare anche quali modalità di comunica-

zione e stili di leadership vengano considerati garanzia di equilibrio tra i limiti e le risorse individuate. Infine, il modo in cui vengono identificate le opportunità di sviluppo professionale e la gestione del bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata costituiscono elementi per una adeguata comprensione della relazione individuo-contesti di appartenenza; sono proprio questi ultimi, infatti, che generalmente «*assolvono esigenze primarie della persona*» (Carli & Paniccchia, 2003, p. 12).

Solo ponendosi in questa prospettiva diviene possibile costruire ipotesi di lavoro (intervento o formazione) coerenti con le rappresentazioni dei problemi e condivisibili entro uno specifico contesto organizzativo (Kaneklin & Galuppo, 2009), così da poter pensare come intervenire nella relazione individuo-contesto.

Nell'orizzonte del modello a cui ci si riferisce nel presente lavoro, l'approccio teorico e operativo che sostiene il lavoro psicologico entro i differenti contesti può prendere avvio solo dall'analisi della domanda, o meglio della richiesta, cioè una formulazione del problema ad uno "stato grezzo" che richiede una lettura e una ri-definizione al fine di progettare gli obiettivi di un eventuale intervento psicologico (Gennari et al., 2015).

Presupposto è che l'analisi di una richiesta di lavoro psicologico costituisca di per sé un processo che necessita di uno spazio-tempo di trasformazione della richiesta in una domanda; quest'ultima non può essere considerata solo come domanda di aiuto nell'affrontare un problema, piuttosto come domanda di senso, cioè dello stare entro un contesto reale (ovvero uno specifico ambito, nel nostro caso un contesto professionale), e contemporaneamente in un contesto relazionale e culturale. Questo al fine di comprendere il *perché* della richiesta non solo in termini causali, ma anche finalistici (Gennari et al., 2022).

Nelle pagine che seguono proveremo a tracciare alcuni step di questo processo, cercando di delinearne le ragioni di ordine concettuale e contestuale.

Una richiesta di intervento psicologico entro una pubblica amministrazione

Lo studio che qui presentiamo è parte di un più ampio progetto della durata di circa sei mesi e articolatosi entro un ufficio territoriale regionale del Dipartimento della Amministrazione Penitenziaria, deputato a svolgere i compiti previsti dalla legge per la gestione, il controllo e il coordinamento delle attività nelle strutture penitenziarie all'interno della propria competenza geografica. Il progetto prende avvio a seguito di una richiesta di intervento formativo e di supporto, che potesse agevolare gli operatori nell'af-

frontare i cambiamenti organizzativi attuati in risposta ai decreti legislativi orientati ad uniformare le prassi sul territorio nazionale in coerenza alle direttive dell'Unione Europea.

Entro tale contesto ci è sembrato utile avanzare una proposta di lavoro finalizzata a trattare in primo luogo ciò che veniva avvertito e vissuto come problematico sia da parte dei dirigenti d'ufficio, sia da coloro che occupano i ruoli intermedi, considerando l'impatto dei cambiamenti organizzativi sulla loro vita lavorativa e personale.

Il modo con cui si interpreta un'esperienza costituisce una sola tra molteplici strutture di intelligibilità utili a descriverla (Gergen, 1985), tuttavia la forma data ad un problema influenza anche il tipo di risposta data al problema medesimo.

Quindi analizzare il problema al fine di poter comprendere i significati emozionali connessi a tali eventi costituisce azione preliminare e indispensabile ad individuare le condizioni strutturali che rendono possibile l'organizzazione di un lavoro psicologico, non necessariamente corrispondente all'intervento organizzativo inizialmente chiesto, e piuttosto orientato a «sostituire l'agito emozionale con il pensiero emozionato sulle emozioni» (Carli, 2016, p. 6) che promuova la ridefinizione di obiettivi effettivamente perseguibili in funzione di uno sviluppo.

Metodologia

Per rispondere all'obiettivo di analizzare la richiesta formulata dall'Ente, sono stati adottati due strumenti metodologici: l'intervista semi-strutturata e il focus group. Prima dell'avvio delle attività, tutti i partecipanti hanno letto e sottoscritto il consenso informato, che includeva anche l'autorizzazione alle registrazioni audio, effettuate nel pieno rispetto delle normative vigenti in materia di privacy e garantendo l'anonimato dei trascritti.

Lo studio è stato approvato dalla Commissione Etica per la Ricerca in Psicologia (CERPS) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano (n. protocollo: 175/24).

Alle figure dirigenziali dell'Ente (n = 6, al momento dell'avvio dei lavori) sono state somministrate interviste semi-strutturate individuali, scelte come strumento di rilevazione al fine di ottenere approfondimenti qualitativi su tematiche specifiche individuate in base alla letteratura. In particolare, nel nostro caso, l'indagine ha mirato ad esplorare le dimensioni del benessere organizzativo all'interno del contesto oggetto di studio. La traccia delle interviste comprendeva domande aperte articolate nelle seguenti aree tematiche: percezione del clima organizzativo, qualità delle relazioni interpersonali

tra colleghi, efficacia della comunicazione interna e grado di coinvolgimento percepito, gestione delle risorse e qualità della leadership, opportunità di crescita e sviluppo di carriera, equilibrio tra vita lavorativa e privata, e attenzione dell'amministrazione alla diversità e all'inclusione.

In linea con quanto proposto dalla letteratura (Rubat Du Mérac, 2022), è stata inoltre avanzata la proposta di partecipare ad un focus group aperto a tutti i dipendenti dell'Ufficio dell'Amministrazione in oggetto ($n = 50$), allo scopo di coinvolgerli attivamente nel processo di analisi dei bisogni. Sulla base delle adesioni ricevute, è stato condotto un incontro unico della durata di due ore. È opportuno sottolineare che la partecipazione su base volontaria potrebbe aver comportato un bias di auto-selezione del campione. Tuttavia, la natura esplorativa dello studio e i suoi obiettivi – focalizzati sulla decodifica dei significati simbolico-relazionali più che sulla rappresentatività statistica – non richiedevano una composizione campionaria esaustiva, bensì l'attivazione di uno spazio riflessivo e dialogico.

Durante l'incontro, dopo una breve introduzione agli obiettivi e alla metodologia, ai partecipanti è stato chiesto di selezionare una o più fotografie da un set predisposto, da utilizzare come stimolo per avviare la discussione di gruppo e per rappresentare simbolicamente il proprio vissuto professionale. Di fatti, l'utilizzo della fotografia, si configura come un dispositivo capace di attivare processi narrativi e riflessivi, rendendo accessibili contenuti personali che talvolta risultano difficili da esprimere attraverso il solo linguaggio verbale (Saita & Tramontano, 2018). Successivamente, attraverso domande stimolo è stato possibile raccogliere riflessioni relative a quattro aree tematiche: aspetti positivi del lavoro, elementi stressanti e sfide, strategie di coping, e proposte di miglioramento.

Tutte le interviste e il focus-group sono stati audio-registrati e successivamente trascritti. I trascritti sono stati analizzati secondo i principi del modello teorico dei processi collusivi che caratterizzano le realtà sociali, elaborato da Carli e Paniccia (2003). Gli autori definiscono il concetto di collusione come la simbolizzazione affettiva che si sviluppa all'interno di uno specifico contesto sociale, ad opera degli individui che vi appartengono. In altri termini, la collusione può essere intesa come la "cultura locale" di coloro che instaurano "relazioni emozionate" tra gli individui di quel contesto. La collusione, così concepita, viene comunicata attraverso una trasformazione simbolico-affettiva dell'emozione in parole dense – caratterizzate da elevata polisemia e bassa ambiguità – che permettono di dare forma e organizzare le esperienze emotive che emergono nelle relazioni con gli altri, entro il contesto in cui si è inseriti. Secondo Carli e Paniccia (2003), il linguaggio veicola i significati simbolici ed emozionali più profondi che strutturano le esperienze umane, favorendo così la costruzione di "mondi di significato", ovvero forme simboliche che

l'essere umano attribuisce all'esperienza per renderla condivisibile. Questo processo risponde a un'esigenza fondamentale: per comprendere la realtà, le persone hanno bisogno di attribuirle un significato emotivo, che viene poi condiviso con coloro che vivono lo stesso contesto (Carli & Paniccia, 2003).

Per esplorare tali dimensioni, è necessario destrutturare i trascritti (verbatim) dalle loro connessioni intenzionali, adottando tecniche che rendano possibile l'Analisi Emozionale del Testo (Carli & Paniccia, 2003). In particolare, l'analisi delle occorrenze e co-occorrenze delle parole dense ha permesso una progressiva riduzione della loro polisemia, favorendo una più profonda comprensione del loro significato simbolico ed emotivo.

Sulla base di questo impianto teorico, il presente studio individua nell'espressione linguistica il campo privilegiato d'indagine, riconoscendola come via d'accesso ai modelli culturali e alle rappresentazioni condivise che strutturano l'esperienza lavorativa all'interno dell'organizzazione.

Partecipanti

Il progetto ha previsto la costituzione di due gruppi distinti, coinvolti in momenti differenti del percorso: la Committenza (C) e il Gruppo di Lavoro (GL). La committenza era composta dalle sei figure manageriali (N = 6) appartenenti alla dirigenza dell'Ente. Questo gruppo aveva già autonomamente rilevato la necessità di un intervento di analisi organizzativa, giungendo alla decisione di formulare una richiesta formale agli autori del presente studio.

Il Gruppo di lavoro (GL), invece, era costituito da otto partecipanti (N = 8), tra dirigenti intermedi e operatori dell'Amministrazione. L'adesione, avvenuta su base volontaria in risposta ad un invito interno esteso a circa 50 persone, ha evidenziato una partecipazione selettiva. Pur potendo segnalare un potenziale bias di auto-selezione, questo aspetto non inficia la coerenza con gli obiettivi dello studio, di natura esplorativa e focalizzati sull'emersione di rappresentazioni simboliche più che su una validità statistica del campione.

Il GL ha avuto un ruolo attivo nella fase esplorativa del progetto, contribuendo in modo significativo alla produzione di contenuti discorsivi e alla condivisione di vissuti legati al contesto organizzativo.

Analisi dei dati: Analisi tematica dei contesti elementari (CE)

Coerentemente con il modello teorico assunto, l'analisi tematica dei contesti elementari (CE), condotta tramite il software T-LAB (Lancia, 2004) su

un unico corpus diviso in due sottoinsiemi in base alla variabile di disegno “ruolo” (committenza – 71,62% delle produzioni discorsive; gruppo di lavoro – 28,38% delle produzioni discorsive), ha restituito una mappa articolata della rappresentazione delle problematiche emerse sia dalle interviste individuali che dal focus group.

T-Lab è uno strumento di analisi testuale a metodo misto che, coniugando linguistica e statistica, permette al ricercatore di effettuare analisi rigorose ed affidabili (Lancia, 2004). Entro la logica sottesa a questo strumento, il contesto linguistico presenta (o potremmo dire, in un’accezione più radicale, crea) «mondi abitati da oggetti e individui in relazione reciproca, mondi parlati e pertanto tradotti in testi che è possibile analizzare» (Lancia, 2004, p. 56).

La segmentazione è stata effettuata con un metodo di clustering non supervisionato *bisecting k-means* (Savaresi & Booley, 2001; Steinbach et al., 2000), considerando un massimo di 10 cluster. Tale metodo prevede che *N* soluzioni di clusters tematici vengano generati dal software utilizzando un criterio di *massima similarità*, il quale prevede che i lemmi all’interno dello stesso cluster siano massimamente simili tra loro e massimamente diversi dai lemmi che invece caratterizzano gli altri clusters (Lancia, 2004). Una sola delle partizioni generate, quella ritenuta più adeguata, viene poi scelta dal ricercatore, che procede ad interpretare l’output assegnando un *label* ad ogni cluster in base alle parole “dense” (ossia lemmi con elevati valori di χ^2 e valori di *p-value* significativi) che li caratterizzano e alla percentuale di varianza spiegata dal cluster stesso.

La scelta della soluzione finale deriva, pertanto, da un processo analitico circolare, in cui il ricercatore procede cercando di individuare la partizione che permetta la costruzione di sistemi di coerenza emozionale maggiormente riferibili ai lemmi estratti e capace di includerne la maggior parte (Carli & Paniccchia, 2003).

Il vocabolario di riferimento contava complessivamente 423 lemmi con un cut-off di occorrenza ≥ 3 , in quanto le occorrenze poco frequenti e dunque non espressive di rappresentazioni condivise dai soggetti coinvolti non state ritenute utili ai fini della ricerca.

Risultati

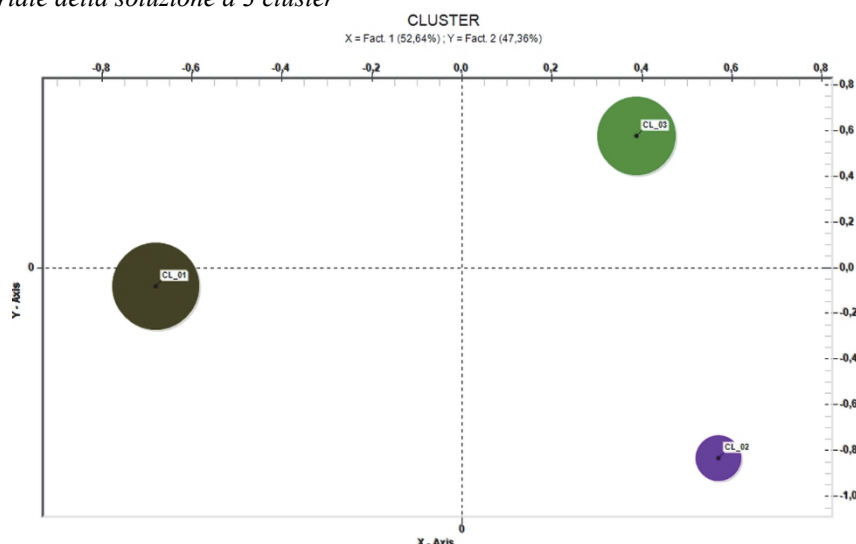
La Committenza

Relativamente alla produzione discorsiva della committenza sono emersi tre cluster tematici, che coprono rispettivamente il 47,71%, il 20,38%, il 37,91% della varianza totale.

La Figura 1 mostra il campo fattoriale entro cui i tre cluster si posizionano

originato dall'intersezione tra il Fattore 1 che spiega il 52.64% di varianza dei dati e il Fattore 2 che spiega invece il 47.36%.

Fig. 1 – Analisi Tematica dei Contesti Elementari: distribuzione nello spazio fattoriale della soluzione a 3 cluster



La Tabella 1 riassume le caratteristiche dei tre cluster, con le unità lessicali significative e i valori significativi di χ^2 , e contiene citazioni esemplificative tratte dalle verbalizzazioni dei partecipanti

Tab. 1 – Descrizione dei cluster emersi nella Committenza, in ordine di varianza spiegata (sono riportati i Lemmi con valore χ^2 superiore a 6)

Cluster (label)	Varianza spiegata	Lemmi significativi (χ^2)	Citazioni rappresentative
Cluster 1: Parcellizzazione dei problemi	47,71%	problema (31,261) vedere (20,856) collega (16,524) famiglia (12,005) dirigente (10,196) competenza (7,521) coinvolgere (7,521) sbagliare (7,496)	«quando c'è qualche problema che coinvolge un pò tutti, si dovrebbe vederlo e ragionare un pò tutti insieme» «la competenza da una parte mette ordine nelle cose, però deve anche fare in modo di far fluire l'informazione e arrivare alla soluzione del problema»

			«io mando la mail al collega, però non dico niente [...] è tutto molto poco diretto.»
Cluster 3: Difformità	37,91%	diversità (11,608) bisogno (9,946) nostro (9,163) affrontare (6,896) cambiamento (6,626) interpretazione (6,626) criterio (6,626) pensare (6,183)	« la nostra è una amministrazione con una diversità di profili, diversità di contratti ... non c'è uniformità e anche questo rendere cose un po' complesso il rapporto tra le persone» «ognuno interpreta le regole a modo suo, e alla fine non c'è uniformità nei criteri»
Cluster 2: Supporto	20,38%	aiuto (20,983) direttore generale (20,983) collaboratore (16,067) modalità (14,344) dirigere (10,913) creare (9,291)	«l'aiuto più forte lo avverto dai collaboratori. È da lì che cerco di costruire, anche quando manca una chiara linea operativa» «è importante avere sia un gruppo di colleghi con cui confrontarsi anche se ci sono tematiche diverse ... sia un direttore generale che ti aiuta quando hai le idee poco chiare »

Il cluster 1, che copre la percentuale più alta della varianza totale (47,71%), sembra riflettere un insieme di criticità (cfr. il lemma: problema) che riguardano sia gli aspetti relativi al proprio lavoro (cfr. ad esempio i lemmi competenza, sbagliare), sia gli aspetti più relazionali esterni al contesto lavorativo e ad esso interni (cfr. i lemmi: famiglia, collega, dirigente). Il focus appare dunque centrato sulle difficoltà, siano esse problemi concreti, siano dubbi relativi alla gestione delle dinamiche relazionali all'interno del gruppo dirigente, evidenziando un senso di frammentazione e una mancanza di coordinamento che possa essere percepito come efficace. Sulla base di questi contenuti, il cluster può essere denominato: "Parcellizzazione dei problemi".

Il Cluster 2, che copre la percentuale più bassa della varianza totale (20,38%), sembra indicare in aspetti collegati alla dimensione relazionale alcune strategie di soluzione dei problemi (cfr. il lemma: aiuto), talvolta privilegiando una dimensione relazionale verticale, altre volte orizzontale (cfr. i lemmi: direttore generale, collaboratore). In questo cluster il focus appare centrato su strategie di coinvolgimento nella soluzione di problemi, che attivate dopo aver identificato le molteplici caratteristiche di una situazione, possono condurre alla generazione di alternative inconsuete (cfr. il lemma: creare). Sulla base di questi contenuti, il cluster può essere denominato: “Supporto”.

Infine il cluster 3 (copre una percentuale della varianza totale corrispondente al 37,91%) tende a sottolineare la complessità insita nella gestione dei problemi (cfr. i lemmi diversità, bisogno), a partire da una varietà di necessità e di spinte al raggiungimento degli obiettivi che rimandano anche al cambiamento normativo, a nuove direttive e all’esigenza di rendere comprensibili, e quindi gestibili le situazioni (cfr. i lemmi: affrontare, cambiamento, interpretazione, criterio). Sulla base di questi contenuti, il cluster può essere denominato: “Difformità”.

La posizione di ciascun cluster nello spazio fattoriale (si veda Fig.1), contribuisce a comprendere la tipologia dei legami tra i cluster, così come rappresentati da ciascun fattore, inteso quale dimensione latente che struttura le relazioni tra di essi.

Il primo fattore, orizzontale (varianza spiegata 52.64%), contrappone le difficoltà e le reazioni emozionali collegate alle situazioni di stress lavorativo (polo negativo, cluster 1) alle strategie di soluzione (polo positivo, cluster 2 e 3); per tale ragione il fattore potrebbe essere denominato “stress e coping”. Il secondo fattore, verticale (varianza spiegata 47.36%), distingue tra due differenti modalità di affrontare i problemi: in modo frammentato, individuale (polo positivo, cluster 3) oppure condiviso, collettivo (polo negativo, cluster 2); per tale ragione il fattore potrebbe essere denominato “dimensione relazionale”.

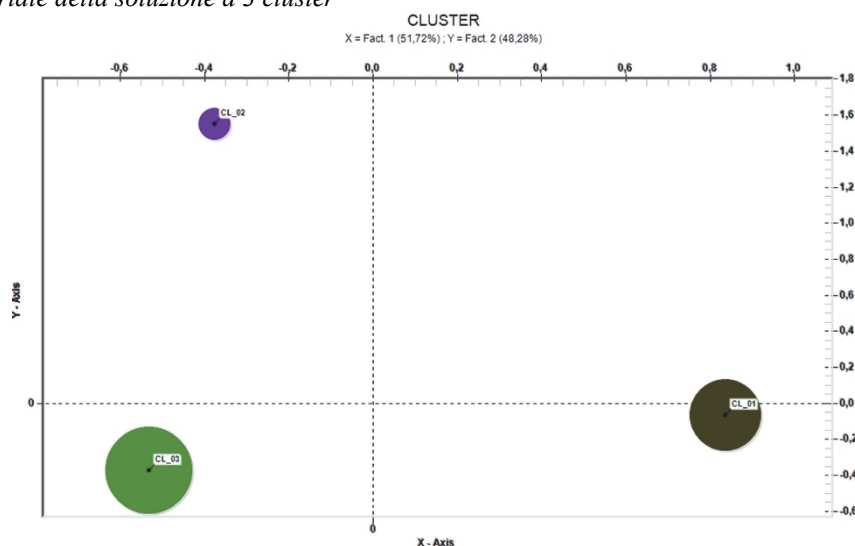
Nel complesso, l’analisi dei discorsi della Committenza indica come a livello esplicito sia descritta una organizzazione verticistica e caratterizzata da divisioni, che comunque consente confronto e supporto sia tra pari che tra differenti livelli (leadership e followership), senza che tuttavia si eliminino contrasti o insoddisfazioni per divergenze inter-ruolo, o tra differenti settori.

Gruppo di Lavoro

Anche in questo caso l’analisi tematica dei contesti elementari ha evidenziato la presenza di tre cluster, che coprono rispettivamente il 38,75%, il 13,75%, il 47,50% della varianza totale.

La Figura 2 mostra il campo fattoriale entro cui i clusters di lemmi si posizionano, originato dall'intersezione tra il Fattore 1 che spiega il 51.72% di varianza dei dati e il Fattore 2 che spiega invece il 48.28%.

Fig. 2 – Analisi Tematica dei Contesti Elementari: distribuzione nello spazio fattoriale della soluzione a 3 cluster



La Tabella 2 riassume le caratteristiche dei tre cluster, con le unità lessicali significative e i valori significativi di χ^2 , e contiene altre citazioni esemplificative dei partecipanti.

Tab. 2 – Descrizione dei cluster emersi nel Gruppo di Lavoro, in ordine di varianza spiegata (sono riportati i Lemmi con valore χ^2 superiore a 5)

Cluster (label)	Varianza spiegata	Lemmi significativi (χ^2)	Citazione rappresentative
Cluster 3: Collaborazione	47,50%	trovare (8,514) colleghi (8,303) cercare (7,701) partecipare (6,217) positivo (5,704)	«Il supporto tra colleghi è davvero forte [...] significa fare squadra.» «questa mancanza di comunicazione non è tanto tra colleghi, che una soluzione la si trova anche cercando di aumentare il senso di coesione ... questo invece manca a livello verticale»

Cluster 1: Vissuti soggettivi	38,75%	persone (14,778) fotografia (14,114) personale (14,114) vivere (10,087) faro (8,399) sentire (6,999)	«...attraverso le fotografie riuscire a esternare un sentire ... il mare che rappresenta la voglia profonda di continuare a conoscere, di scoprire.»
			«Mi sento un <u>faro</u> per le persone, sia di giorno che di notte.» «... ispirare senso di protezione senso di accudimento in mio lavorare giusto o sbagliato che essere io ricoprire in questo modo io cercare di accudire avere attenzione verso il personale che coordino ...»
Cluster 2: Disomogeneità	13,75%	emergere (39,160) ufficio (21,218) riconoscimento (11,681) vertice (9,452) mancanza (6,197)	«emerge una mancanza di omogeneità tra gli uffici rispetto alle procedure, come se ... ci fossero uffici che anziché muoversi all'unisono si muovono un po' ... anche una distanza tra teoria e pratica»
			«Questo ha rafforzato in me l'idea che manchi la comunicazione tra i diversi livelli. Le decisioni vengono prese in alto e scaricate in basso, senza alcun ascolto.»

Il cluster 1 (percentuale della varianza totale del 38,75%) raccoglie espressioni metaforiche per esprimere i pensieri più complessi relativi all'esperienza professionale e al legame tra le persone. Ne emergono soprattutto concezioni, sensazioni, percezioni e riflessioni sul lavoro e sulla propria collocazione nel contesto organizzativo (cfr. i lemmi: persone, fotografia, personale, vivere, mare, sentire). Le immagini infatti smuovono emozioni e consentono di cogliere aspetti meno accessibili e, pertanto, meno comunicabili attraverso il canale verbale (Cigoli, 2006). Il focus appare dunque centrato sull'insieme delle esperienze soggettive e sul significato che viene attribuito a ciò che accade, oltre che al modo in cui queste esperienze influenzano la visione del mondo, il proprio modo di sentire e comportarsi. Sulla base di questi contenuti, il cluster può essere denominato: "Vissuti soggettivi".

Il cluster 2 copre la minor percentuale di varianza spiegata (13,75%) e sembra riflettere criticità nella comunicazione e nel coordinamento sia tra i

diversi uffici, sia con i livelli superiori (cfr. i lemmi: emergere, ufficio, e mancanza) indicando la percezione di scarsa chiarezza normativa e differenze nella gestione dei problemi. Multiformalità procedurale e assenza di standardizzazione sono i concetti emergenti e sulla base di questi contenuti, il cluster può essere denominato: “disomogeneità”.

Infine, il cluster 3 copre la maggior percentuale di varianza spiegata (47,50%) e restituisce un’immagine di coesione interna e collaborazione attiva tra colleghi, anche attraverso un reciproco sostegno che accantona quelli che possono essere percepiti come interessi di parte. I lemmi che caratterizzano questo cluster sono: trovare, colleghi, cercare, partecipare, positivo. Si evidenzia la presenza di legami orizzontali significativi che agiscono come fattori protettivi e facilitatori di benessere. Sulla base di questi contenuti, il cluster può essere denominato: “Collaborazione”.

Passando ad analizzare la posizione di ciascun cluster nello spazio fattoriale (si veda Fig. 2), si osserva come il primo fattore, orizzontale (varianza spiegata 51.72%), contrappone i vissuti personali e soggettivi (polo negativo, cluster 1) ad elementi riconducibili ad un livello lavorativo, sia rispetto alle difficoltà che a ciò che viene percepito come supporto nelle situazioni di difficoltà lavorative (polo positivo, cluster 2 e 3); per tale ragione il fattore potrebbe essere denominato “Personale e professionale”.

Il secondo fattore, verticale (varianza spiegata 48.28%), anche nelle produzioni discorsive del Gruppo di lavoro distingue tra due differenti modalità di affrontare i problemi: in modo disomogeneo, contrapposto (polo negativo, cluster 3) oppure condiviso, collettivo (polo positivo, cluster 2); per tale ragione il fattore potrebbe essere denominato “aspetti interpersonali”.

Nel complesso, l’analisi dei discorsi del Gruppo di lavoro conferma la narrazione della Committenza e descrive una organizzazione in cui le divisioni incidono significativamente sulle difficoltà che devono essere affrontate, così come i colleghi e il loro supporto sono risorse a cui attingere. Nel loro insieme, i discorsi degli operatori delineano una realtà organizzativa in cui la carenza di coordinamento verticale è compensata da una solida rete di relazioni orizzontali. La necessità della presenza di elementi di colleganza sembra a loro giudizio costituire una risorsa cruciale per affrontare le difficoltà del lavoro.

Discussione

Lo scopo del presente studio era esplorare aspetti espliciti ed impliciti inerenti a una richiesta di intervento formativo e di supporto al cambiamento organizzativo proveniente da una pubblica amministrazione – con particolare

attenzione ai significati simbolici ed emozionali presenti ai diversi livelli gerarchici.

In linea con il modello teorico adottato (Carli & Paniccchia, 2003), l'analisi condotta ha consentito di trasformare una iniziale richiesta delegante – centrata sull'aspettativa di un intervento esterno – in un'occasione generativa, orientata alla co-costruzione di un oggetto di lavoro più ampio, condiviso e dotato di senso.

Dall'analisi dei materiali raccolti e analizzati emergono due livelli di rappresentazione differenti, ma profondamente interconnessi che mettono in luce la cultura organizzativa e le modalità di attribuzione di significato al lavoro e alla propria funzione professionale, condivise dai due gruppi.

In particolare, nella produzione discorsiva della committenza emergono tre nuclei tematici principali che delineano una realtà organizzativa complessa e frammentata, oltre che una visione del lavoro da parte delle figure manageriali caratterizzata da difficoltà operative e relazionali e da un tentativo di cercare soluzioni attraverso il supporto reciproco.

Nel gruppo di lavoro, invece, i discorsi si orientano verso una narrazione centrata sulla dimensione soggettiva dell'esperienza lavorativa, accompagnata da una critica esplicita alle disfunzionalità sistemiche e da una valorizzazione della rete relazionale orizzontale, di collaborazione tra pari.

Nel tentativo di cogliere gli aspetti di “simbolizzazione affettiva”, particolarmente rilevante entro i processi di adattamento (Carli, 2016) richiesti dai cambiamenti organizzativi che caratterizzano il contesto in oggetto, è possibile individuare negli aspetti relazionali sia ciò che fa problema che ciò che costituisce risorsa. Sembra, in altre parole, che, come sottolinea Cigoli (2003) le relazioni si configurino al contempo quale principale fattore di rischio per il benessere delle persone e come potenziale risorsa in grado di esercitare un ruolo protettivo sulle persone medesime. Questa prima considerazione riguarda aspetti di socializzazione e legittima la richiesta di un intervento da parte di professionisti psicologi la cui competenza riguarda proprio gli ambiti relazionali.

Le rappresentazioni emerse descrivono un'organizzazione tendenzialmente verticistica e parcellizzata, nella quale le esigenze di coordinamento si sovrappongono a vissuti di esclusione e confusione tra dimensioni oggettive e percezioni soggettive. Se da un lato i “fatti” rimandano ad una struttura frammentata per settori, o meglio, *divisioni*, dall'altra i vissuti di esclusione generano risentimenti, isolamento (April et al., 2023) e, in alcuni casi, fantasie distruttive nei confronti di ciò da cui ci si sente esclusi (Carli, 2016).

Per quanto riguarda l'interpretazione delle dimensioni latenti che organizzano le relazioni tra i cluster emersi sia dalle analisi relative alle verbalizzazioni della Committenza sia in quelle relative al Gruppo di Lavoro,

emergono delle contrapposizioni tra il lavoro con le sue complessità da un lato e i vissuti emozionali dall'altro. In entrambi i casi questa contrapposizione riguarda il fattore che spiega la quota di varianza più ampia.

Si tratta di una contrapposizione che costituisce un continuum che va dagli aspetti di concretezza e di prescrizioni che caratterizzano il lavoro (attenzione e percezione delle problematiche operative e delle criticità quotidiane) ad una dimensione emozionale, cioè al contenuto simbolico della percezione del proprio lavoro con i suoi aspetti gratificanti oppure frustranti. Si tratta di proiezioni che trovano origine nella storia personale dell'individuo e dalle sue esperienze emotive, ma anche dai rapporti che si creano nel contesto lavorativo (Forti & Natili, 2014), in altre parole riflettono il mondo interno del soggetto e il contesto di lavoro.

Proiezioni che trovano una più chiara descrizione considerando il secondo fattore, quello costituito dall'asse verticale, che in entrambi i gruppi distingue tra una modalità di affrontare sia i problemi di lavoro che le difficoltà emotive in modo individuale oppure condiviso. Si tratta di una contrapposizione che rimanda alla responsabilità personale e alla autoregolazione delle emozioni da un lato e dall'altro alla possibilità di agire in un ambiente/clima relazionale caratterizzato da fiducia e coesione.

Considerando che si tratta di due gruppi di soggetti che occupano ruoli gerarchicamente differenti entro l'organizzazione, questa dimensione potrebbe rimandare anche a differenze nell'esercizio della discrezionalità e che, riprendendo le definizioni del lavoro di Jaques (1970), richiama aspetti prescrittivi e aspetti discrezionali del lavoro. Questi ultimi, quali spazi in cui vengono operate delle scelte, costituiscono anche i contesti che maggiormente suscitano ansia, a differenza di quel che accade nel rispetto delle prescrizioni.

I cluster che si rifanno al tema del supporto (Committenza) e a quello della condivisione (Gruppo di lavoro), pur rimandando a differenti tipologie di scambio, lasciano spazio all'ipotesi che, nella condivisione di un pensiero orientato alla soluzione di un problema o di una emozione, si realizzi una forma di astrazione, di pensiero che può condurre sia alla formulazione di letture generative della situazione in cui l'assunzione di responsabilità è condivisa, sia al riconoscimento di significati emozionali attribuiti a un'esperienza.

In conclusione, questi risultati suggeriscono che l'organizzazione in oggetto sia attraversata da modelli di senso plurali, talvolta incoerenti e parzialmente non comunicanti, che rischiano di cristallizzarsi in posizioni contrapposte se non messi in dialogo. L'analisi della domanda assume qui un ruolo trasformativo fondamentale: da semplice risposta a una richiesta formativa, essa diventa dispositivo di decodifica simbolica, capace di costruire uno

spazio intermedio tra esigenze organizzative e vissuti soggettivi. La domanda implicita non è dunque un bisogno da soddisfare, ma si è progressivamente rivelata come una esigenza di pensabilità, di elaborazione condivisa del cambiamento, e di riconoscimento delle emozioni che lo accompagnano. Appare utile, perciò, progettare percorsi che integrino momenti di rielaborazione simbolica per promuovere l'incontro tra i diversi "modelli culturali" che abitano l'organizzazione.

L'uso dell'analisi emozionale del testo, ancorata al modello dei processi collusivi, ha permesso di accedere alla "cultura locale" dell'organizzazione, ovvero al sistema condiviso di emozioni e simboli che orienta i comportamenti, le relazioni e le attribuzioni di senso. Il linguaggio si conferma qui non solo come mezzo di comunicazione, ma come campo d'indagine privilegiato per accedere ai mondi di significato che strutturano l'esperienza lavorativa. La collusione, intesa come forma simbolica delle emozioni condivise, si traduce in orientamenti al lavoro, modalità relazionali e strategie di coping che possono essere oggetto di ri-negoziazione consapevole solo se riconosciute e pensate collettivamente.

In ultima analisi, questo studio conferma che un intervento efficace, coerente con il paradigma della ricerca-azione, non può prescindere da una profonda analisi della domanda. Non si tratta di una diagnosi, ma di un processo dialogico che coinvolge soggetti, contesti e significati. Solo da questa base è possibile avviare una progettualità condivisa, capace di integrare esigenze organizzative e vissuti individuali in una visione trasformativa e sostenibile del cambiamento.

Limiti

Il presente studio presenta alcune limitazioni che è opportuno esplicitare. In primo luogo, la partecipazione al focus group è avvenuta su base volontaria, e ha coinvolto una porzione ridotta del personale invitato (8 su circa 50 potenziali partecipanti). Questo potrebbe aver introdotto un *bias* di auto-selezione, poiché i partecipanti più motivati o sensibili alle tematiche proposte potrebbero aver aderito in misura maggiore.

In secondo luogo, il disegno qualitativo e la natura esplorativa della ricerca, uniti alla numerosità contenuta del campione, non consentono la generalizzazione dei risultati. Tuttavia, i dati raccolti permettono di individuare configurazioni di significato che, pur non statisticamente rappresentative, risultano trasferibili e concettualmente rilevanti per altri contesti organizzativi pubblici attraversati da processi di cambiamento.

Infine, la conduzione di un solo focus group limita la possibilità di confronto tra sottogruppi o aree funzionali diverse. Studi futuri potrebbero ampliare la raccolta dati per includere più momenti di confronto e una maggiore varietà di ruoli.

Implicazioni pratiche

I risultati evidenziano la necessità, nelle organizzazioni complesse e istituzionalizzate come l'Amministrazione Penitenziaria, di affiancare agli interventi formativi tradizionali momenti strutturati di riflessione simbolica e condivisione intersoggettiva. Tali spazi possono facilitare l'elaborazione delle trasformazioni istituzionali imposte "dall'alto" e supportare l'attivazione di processi generativi di senso.

L'analisi della domanda, in questo senso, rappresenta non solo un atto preliminare all'intervento, ma una vera e propria pratica trasformativa, in grado di restituire significato alle crisi organizzative e di promuovere forme di partecipazione non difensive. Lo psicologo, in questa prospettiva, non è chiamato a "risolvere problemi", ma a facilitare la simbolizzazione e il pensiero emozionato sulle dinamiche in atto, favorendo la costruzione di visioni condivise del cambiamento.

Dichiarazione di conflitto di interessi

Gli autori dichiarano di non avere conflitti di interesse in relazione al presente studio.

Riferimenti bibliografici

- April, K., Dharani, B., & April, A. (2023). *Lived experiences of exclusion in the workplace: Psychological & behavioural effects*. Emerald Publishing Limited. Doi: 10.1108/S2051-233320230000007011.
- Carli, R. (2016). Theoretical foundations of clinical psychological intervention. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 1, 4-15. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>.
- Carli, R. (2020). Psicosociologia e psicoanalisi: Tracce per la storia di un movimento internazionale e per l'analisi delle sue vicende italiane. *Rivista di Psicologia Clinica*, 15(1), 47-68. doi: 10.14645/RPC.2020.1.791.
- Carli, R., & Panizza, R. M. (2003). *Analisi della domanda: Teoria e intervento in psicologia clinica*. il Mulino.

- Cigoli, V. (2001). Temi e problemi di ricerca relazionale. *Rivista di psicoterapia relazionale*, 14, 1000-1003. <http://hdl.handle.net/10807/24529>.
- Cigoli, V. (2006). *L'albero della discendenza*. Clinica dei corpi familiari. FrancoAngeli.
- Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Psicologi (2020, 20 giugno). *Atti tipici e riservati della professione psicologica: la competenza del counseling*. [Documento ufficiale]. Retrieved from <https://www.psy.it/wp-content/uploads/2020/10/Documento-atti-tipici-e-riservati-CNOP-20-giugno-2020-1.pdf>.
- Forti, D., & Natili, F. (2014). *Luigi Pagliarani: Saggi scelti*. Milano: Guerini e Associati.
- Gennari, M. L., Molgora, S., Pirovano, N., & Saita, E. (2015). *La costruzione della domanda psicologica attraverso il colloquio clinico: I fondamenti, il metodo, i contesti* (p. 206). Franco Angeli. <http://hdl.handle.net/10807/67889>.
- Gennari, M. L., Molgora, S., & Saita, E. (2022). Introduzione. Tra sogno e professionalità. In *Analisi di casi attraverso i primi colloqui psicologici* (pp. 7-11). Vita e Pensiero.
- Gergen, K. J. (1985). The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist*, 40(3), 266-275. Doi: 10.1037/0003-066X.40.3.266.
- Jaques, E. (1970). *Work, creativity, and social justice*. Heinemann Educational.
- Kagan, C., Burton, M., & Siddiquee, A. (2008). Action research. In C. Willig & W. Stainton-Rogers (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research in psychology* (pp. 32-53). London: SAGE Publications.
- Kaneklin, C., & Galuppo, L. (2009). La sostenibilità della vita lavorativa come costruito e come processo: Una ricerca sul campo. *Risorsa Uomo*, 16(2), 183-199.
- Lancia, F. (2004). *Strumenti per l'analisi dei testi: Introduzione all'uso di T-LAB*. FrancoAngeli.
- Oreg, S., & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337-349. Doi: 10.1037/a0021100.
- Vakola, M., & Petrou, P. (Eds.). (2018). *Organizational change: Psychological effects and strategies for coping*. Routledge.
- Rubat du Mérac, E. (2022). Studio di caso e focus group. In G. Domenici, P. Lucisano, & V. Biasi (a cura di), *Ricerca sperimentale e processi valutativi in educazione* (pp. 233-258). McGraw-Hill Education.
- Saita, E. (2018). Penitentiary institutions: transforming processes and Well-Being. *World Futures*, 74(6), 355-359. Doi: 10.1080/02604027.2018.1445692.
- Saita, E., & Tramontano, M. (2018). Navigating the complexity of the therapeutic and clinical use of photography in psychosocial settings: A review of the literature. *Research in Psychotherapy: Psychopathology, Process, and Outcome*, 21(1), 293. Doi: 10.4081/ripppo.2018.293.
- Savaresi, S. M., & Boley, D. L. (2004). A comparative analysis on the bisecting K-means and the PDDP clustering algorithms. *Intelligent Data Analysis*, 8(4), 345-362. Doi: 10.3233/IDA-2004-8403.
- Scaratti, G., Kaneklin, C., Ripamonti, S., & Gorli, M. (2009). Nuove prospettive della ricerca-azione. *Ricerche di Psicologia*, 3-4, 67-91. Doi: 10.3280/RIP2009-003004.

- Sorge, A., De Luca, L., Tamanza, G., & Saita, E. (2021). Ward staff as a tool to promote wellbeing among prison employees. *Sustainability*, 13(18), 10392. Doi: 10.3390/su131810392.
- Steinbach, M., Karypis, G., & Kumar, V. (2000). A comparison of document clustering techniques. *KDD Workshop on Text Mining*, 400(1), 525-526. <https://hdl.handle.net/11299/215421>.
- Venuleo, C. (2022). Contesti di vulnerabilità e domanda di senso: Riflessioni sulle sfide sociali della psicologia clinica. *Rivista di Psicologia Clinica*, 16(2), 76-88. <https://quadernidipsicologiaclinica.com/index.php/rpc-archivio/article/view/1397>.