

Motivazioni e inconscio nelle organizzazioni lavorative. Percorsi psicoanalitici

Mauro Fornaro

1. Introduzione

La psicoanalisi odierna, tutt'altro che una disciplina unitaria, si dirama invero in una molteplicità di scuole e orientamenti, anche critici su punti significativi del pensiero del fondatore. Pertanto qui offrirei, più che il punto di vista psicoanalitico sul lavoro e sulle organizzazioni lavorative, un percorso entro la variegata tradizione psicoanalitica esponendone qualche tappa.

Per 'tradizione' intendo un insieme di scuole, che si differenziano per tesi anche contrastanti, ma accomunate da un certo *fil rouge* tale da collegare a Sigmund Freud (1856-1939) psicoanalisti come Melanie Klein (1882-1960), Donald Winnicott (1896-1971), Jacques Lacan (1901-81), Wilfred Bion (1897-1978), Heinz Kohut (1913-81) e altri. Sotto il profilo della teoria, individuierei il *fil rouge* nella nozione di inconscio, benché sia un significante poi variamente connotato; sotto il profilo del metodo, nell'utilizzo sistematico della coimplicazione del soggetto conoscente, l'analista, con l'"oggetto", il paziente, e viceversa (alludo ai fenomeni di transfert), più di quanto non avvenga in qualunque altra disciplina.

In sostanza la psicoanalisi, depurata dagli aspetti più filosofeggianti, è una disciplina che si occupa di 'motivazioni' inconscie – motivazioni di carattere affettivo, non pienamente consapute dai soggetti, ma che ne determinano i comportamenti – con particolare attenzione ai comportamenti disfunzionali e alla loro cura. La specificità del suo metodo, a mio avviso, non la esime dal confronto coi risultati

Mauro Fornaro, University of Chieti-Pescara G. D'Annunzio, Italy, mauro.fornaro@tiscali.it, 0000-0002-5042-0965

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Mauro Fornaro, *Motivazioni e inconscio nelle organizzazioni lavorative. Percorsi psicoanalitici*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0319-7.89, in Giovanni Mari, Francesco Ammannati, Stefano Brogi, Tiziana Faitini, Arianna Fermari, Francesco Seghezzi, Annalisa Tonarelli (edited by), *Idee di lavoro e di ozio per la nostra civiltà*, pp. 785-792, 2024, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0319-7, DOI 10.36253/979-12-215-0319-7

ottenuti con altri metodi, né può sottrarla alle richieste di ‘scientificità’, intesa come convalida intersoggettiva, nel dialogo con le discipline limitrofe (Fornaro 2013).

2. Motivazioni al lavoro e modalità relazionali

Se, come scrive Sigmund Freud (1927, it. 438), «gli uomini non amano spontaneamente il lavoro» – come in precedenza qui documentato (Fornaro 2023) –, è solo la necessità a motivare i più al lavoro. Pochi infatti sono coloro che possono permettersi lavori creativi o almeno tali da soddisfare le proprie tendenze pulsionali grazie al meccanismo della sublimazione. Tanto meno Freud ha da dire su ciò che può esservi di attraente nel lavoro, quanto più opera entro il paradigma antropologico per cui l’essere umano è primariamente guidato da pulsioni in cerca di immediata soddisfazione e ad un tempo l’inconscio è il luogo del regressivo e dell’arcaico – mentre già il discepolo dissidente Carl Gustav Jung (1875-1961) riteneva l’inconscio una potente sede di creatività.

A riguardo delle dimensioni creative del lavoro – indubbio motivo di attrazione – entro la tradizione psicoanalitica sono date più convincenti condizioni di possibilità a partire dalle ricerche di Winnicott (1971) attorno all’‘oggetto transizionale’. Si tratta di una creazione del bambino grazie alla quale un oggetto cui è affezionato viene eletto a sostituto simbolico della madre assente, e come tale egli vi si rapporta. Ebbene la creatività umana, per quel tanto che si ritrova nel lavoro ludico e piacevole (come quello dell’artista, del letterato e anche dell’artigiano appassionato), trova una radice nella metaforizzazione di quell’originaria attività inventiva del bambino, grazie alla quale riesce a gestire in senso adattivo una mancanza, un vuoto. Ma con Winnicott siamo entro un modello relazionale di mente, diverso dal modello energetico pulsionale di Freud.

Nell’ambito del contributo che la psicoanalisi offre alla psicologia della motivazione, troviamo sviluppi che risultano fruttuosi pure sul piano operativo. Nella costruzione del TAT (*Thematic Apperception Test*) – un test proiettivo secondo per diffusione solo al *Rorschach* tra quelli debitori alla psicoanalisi – Henry Murray (1893-1988) fu indubbiamente influenzato dal freudismo, benché non psicoanalista di professione. Il TAT è spesso utilizzato nell’assunzione del personale, per cogliere aspetti meno evidenti del soggetto e indagarne le effettive motivazioni, specie in relazione al ruolo da occupare nell’organizzazione aziendale¹. Le motivazioni per lo più rintracciabili sono state in seguito elaborate all’insegna di tre principali tipi (McClelland 1987): il bisogno di potere (*power need*), proprio di chi cerca una posizione di comando nell’organizzazione; il bisogno di affiliazione (*affiliation need*), di chi mira a relazioni amichevoli, a realizzare climi collaborativi con i colleghi; il bisogno di riuscita (*achievement need*), di chi ha a cuore *in primis* il successo nel proprio lavoro.

¹ Nel TAT il soggetto, al quale lo psicologo sottopone immagini ambigue raffiguranti rapporti tra persone o persone al lavoro, è invitato a costruire liberamente una narrazione che illustri quelle immagini; la narrazione viene poi interpretata dallo psicologo alla ricerca delle intime disposizioni del soggetto

Entro questa linea tematica, tornando a un autore di stretta osservanza psicoanalitica, è collocabile la tesi di Lacan (1960), quando enfatizza la nozione freudiana di desiderio, da lui inteso come 'significante' basilare dello psichismo umano. Al di là di questo o quel desiderio, che non trova mai soddisfazione definitiva ma rimanda sempre a uno ulteriore, l'essere umano sarebbe mosso in ultima analisi dal desiderio di riconoscimento da parte dell'Altro – intendendo con Altro la generalizzazione di ogni 'altro' (il mondo intero nel soggetto delirante). E certo, aggiungerei, questo basilare movente 'esistenziale' si può declinare – trascurando la differenza che Lacan rileva tra desiderio e bisogno – nei tre suddetti bisogni, di potere, di affiliazione e di riuscita: presenti in ogni essere umano in varie misure, si riflettono nelle modalità con cui ciascuno affronta il lavoro e i rapporti di lavoro, cercandovi comunque un riconoscimento di sé. Naturalmente questa gamma di motivazioni può presentarsi in forme degenerate: tipicamente personalità ossessive o con tratti masochistici possono vivere il bisogno di successo o di potere secondo modalità stacanoviste, come nella figura del *workaholic*, l'ubriaco di lavoro che non conosce orari né soste (Kets de Vries 1999). Insomma, la cognizione delle effettive motivazioni che portano a un dato lavoro e a una certa modalità di svolgerlo, nonché la valorizzazione delle inclinazioni del soggetto, sono di indubbio ausilio per il suo benessere e per il buon funzionamento dell'organizzazione in cui opera (benché poi il desiderio di per sé risulti mai esaurito, per quanto successo professionale si ottenga).

Non solo. L'indagine psicoanalitica ha potuto andare più in profondità in tema di reali contesti motivazionali, rispetto alla mera 'psicologia' della motivazione, insistendo su fenomeni di proiezione inconscia. In effetti, poiché l'individuo nell'ambiente di lavoro porta volente o nolente l'insieme della propria storia e personalità in qualunque posizione o ruolo venga a trovarsi, inevitabilmente entrano in gioco schemi comportamentali pregressi, proiettando per lo più inconsapevolmente nei colleghi e nei superiori delle aspettative maturate a suo tempo nei rapporti con le figure della propria famiglia. In altri termini, per dirla nel linguaggio freudiano, è rilevabile la presenza di fenomeni di transfert, cioè di attribuzione al rapporto con altre persone – e dunque pure nelle relazioni di lavoro – di modalità relazionali di carattere affettivo, analoghe a quelle interiorizzate nei primi rapporti parentali².

Per dirla, poi, nel linguaggio di John Bowlby (1907-90), psicoanalista britannico ma discostatosi dall'ortodossia di scuola, assistiamo all'agire *mutatis mutandis* di quei 'modelli operativi interni', da lui rilevati studiando le varie forme di attaccamento alle figure parentali (Bowlby 1969): pure nell'adulto, a fronte di situazioni complicate o di relazioni importanti con persone poco conosciute, questi modelli interni orientano le aspettative e le correlate reazioni emotive – riassumibili da una parte in una sicurezza di base, dall'altra in stati d'ansia

² Sui vari tipi di transfert in ambito lavorativo si è specificamente diffuso Manfred Kets de Vries (1942-), riprendendo tesi di Kohut, il fondatore della psicologia del Sé (Kets de Vries e Miller 1984).

di vario tipo (Se, ad es., a fronte delle richieste infantili di soccorso si sono incontrati *caregiver* scostanti, poco attenti, così da cadere in uno stato di prostrazione, è probabile che a fronte di difficoltà sul lavoro si cada in un analogo stato emotivo, con la conseguente aspettativa che gli altri non mi verranno incontro, mi troverò terribilmente solo).

3. L'inconscio nelle e delle organizzazioni lavorative

È peculiarità delle società moderne che il lavoro si svolga per i più all'interno di gruppi organizzati – aziende e istituzioni pubbliche e private, di servizi e di produzione di beni – comportando rapporti continuativi con altri lavoratori, nonché interdipendenze di vario tipo, ignote all'artigiano e al professionista singolo. Ne consegue che importanti motivi di disagio provengono dalle relazioni di lavoro, più che dalla fatica fisica o mentale richiesta dal tipo di lavoro. Tra quanti si occupano di dinamiche dei gruppi, formali o informali che siano, v'è chi lavora entro un modello relazionale inter-individuale, per cui il primato è riservato al singolo che 'poi' si relaziona agli altri membri, e chi invece avanza un modello gruppale, per cui il gruppo è inteso come una sorta di soggetto sovra-individuale, cui ineriscono certi attributi di natura psicologica. Ambo le prospettive troviamo, in varie combinazioni, tra gli psicoanalisti interessati alle dinamiche interne alle organizzazioni lavorative.

Sulla scorta per lo più di un modello inter-individuale, poi allargatosi al modello gruppale, è fiorito a partire dagli anni '50 del secolo scorso uno specifico indirizzo denominato 'socioanalisi'. Riconosciuto capostipite è Elliott Jaques (1917-2003), psicoanalista canadese influenzato dal pensiero di Melanie Klein (ma nelle ultime decadi si è fatto piuttosto critico sulle applicazioni della psicoanalisi alle organizzazioni). La socioanalisi mira a studiare le dimensioni emozionali, presenti nelle organizzazioni 'al di sotto' delle dimensioni formali, esplicitate ed espressamente regolamentate; opera fattivamente all'interno di istituzioni e di aziende al fine di porre rimedio alle criticità dovute a quelle dimensioni emozionali, spesso agite inconsapevolmente e tali da disturbare le relazioni di lavoro e da ostacolare il conseguimento degli scopi dell'organizzazione. Per taluni versi appare un'elaborazione della *social therapy* (approccio pure iniziato in Inghilterra nel secondo dopoguerra), il cui nome già evidenzia l'intento di trasporre la pratica terapeutica in ambito sociale, attraverso la diagnosi e l'intervento in organizzazioni di vario tipo.

Jaques ha ripreso dalla Klein la tesi della presenza nel corso dello sviluppo infantile di due primarie e fondamentali angosce, generate nel rapporto di per sé conflittuale con la figura materna: l'angoscia persecutoria e l'angoscia depressiva. Nella vita successiva esse sono destinate a riattivarsi, con le relative difese, all'occorrere di situazioni di pericolo (più o meno correlate a pericoli interni pulsionali). In ambito organizzativo, angosce di tipo persecutorio affiorano quando il lavoratore si sente sovraccaricato di compiti e responsabilità, oggetto di critiche da parte di superiori e inferiori, angariato quando non specificamente oggetto di mobbing. Angosce di tipo depressivo affiorano quando il soggetto

si sente inadeguato rispetto ai compiti richiestigli e al ruolo ricoperto, inferiore rispetto ai colleghi, poco stimato o svalutato. La dimensione 'culturale' dell'organizzazione (rappresentata dalle convenzioni non scritte, dagli atteggiamenti ricorrenti che governano di fatto i rapporti tra i membri, dal 'clima' complessivo) è suscettibile di assumere, secondo Jaques (1955), una funzione difensiva da tali angosce. In un famoso studio da lui condotto all'interno di un'industria manifatturiera inglese, la Glacier Metal Company, un comitato composto da dirigenti e rappresentanti degli operai temporeggiava incomprensibilmente, non riuscendo a trovare un accordo per una nuova forma di retribuzione (salario, anziché cottimo), così da rimandare indefinitamente la soluzione. Si scopre che il comitato era diventato il luogo di proiezione di ansie depressive da parte dei dirigenti e di ansie persecutorie da parte degli operai, con l'effetto secondario, curiosamente, di rendere positivi i rapporti tra dirigenti e operai al momento del lavoro nei reparti.

Negli anni '70 in Italia, grazie all'attività di Franco Fornari (1921-85) e di Luigi Pagliarani (1922-2001) la socioanalisi esita nel filone della 'psicosocioanalisi'. La peculiarità dell'approccio fornariano viene dal suo tributo ancora una volta alla Klein, con la tesi del carattere simbolico di ogni attività umana, nel senso che ciascuna rinvierebbe regolarmente e direttamente a inconsci e primari 'oggetti interni'; ne consegue che ogni attività umana viene letta, in analogia col sogno, come la scena manifesta di una primaria scena inconscia. Con queste premesse teoriche Fornari si è speso nell'indagine psicoanalitica delle dinamiche presenti in istituzioni scolastiche e sanitarie (Fornari 1977; Fornari et al. 1985): rileva nello scenario inconscio di ciascuno la presenza di unità affettive minimali, i 'coineimi' (dal greco *koinòs*, comune), consistenti sostanzialmente nelle figure oggetto delle relazioni affettive primarie. Destinati a riproporsi nei gruppi di lavoro in cui il soggetto si trova a operare, essi fungono da codici affettivi attraverso cui leggere i rapporti interpersonali. La loro disarmonia, col prevaricare dell'un codice sull'altro (il codice del Padre piuttosto che della Madre, del Bambino piuttosto che del Padre ecc.), darebbe ragione di tanti conflitti e agiti irrazionali presenti nei gruppi di lavoro.

4. La 'clinica' d'azienda: verso la liberazione del lavoro

Tra quanti si sono occupati delle dinamiche interne alle aziende produttrici di beni e con l'esplicito intento di 'curare' l'organizzazione, rendendo meno disagiata la vita relazionale degli operatori, spicca il già menzionato Kets de Vries. Psicoanalista, ha svolto attività di consulenza presso varie aziende e altresì prestato cura analitica a dirigenti aziendali. Affrontando vari momenti dell'organizzazione lavorativa (nel suo insieme, nelle diverse aree funzionali, nelle relazioni interpersonali, nelle relazioni disturbate tra capo e subordinato ecc.), approda alla nozione di 'organizzazione nevrotica' (Kets de Vries e Miller 1984).

La legittimità di estendere a gruppi e a organizzazioni categorie, quale quella di nevrosi, tratte dalla clinica psicopatologica dei singoli, va rintracciata nella soluzione da lui adottata circa il rapporto tra individuo e gruppo: raccoglie

sia l'approccio di Freud, per cui il gruppo trova la sua unità aggregandosi gli individui attorno a un leader, sia quello di Bion, per cui il gruppo è inteso *in primis* come soggetto collettivo (e il leader, nei gruppi informali, sorge come colui che per la sua personalità meglio interpreta l'emozione prevalente al momento). Dunque, da una parte sono considerati i vertici dirigenziali, che con le rispettive caratteristiche psicologiche danno un'impronta personale all'organizzazione – per via dei collaboratori che scelgono, delle strategie che impongono, delle procedure che introducono –, così che l'organizzazione finisce col configurarsi come dotata di uno stile gestionale, di prassi consolidate, in generale di un 'clima' coerenti con le caratteristiche di personalità, a volte appunto disturbata, del leader. Dall'altra parte l'azienda è considerata come un tutt'uno, la cui organizzazione è suscettibile di assumere caratteristiche analoghe a quelle che la psicopatologia rileva negli individui nevrotici. Pertanto è lecito parlare, a seconda dei casi, di organizzazione 'paranoide' (dove enfatizzato è il timore per il concorrente-nemico, il sospetto di spionaggi), 'ossessiva' (soffocata dal rigido ossequio alle procedure, da un perfezionismo disfunzionale), 'isterica' (squilibrata sull'apparenza esteriore, sul far colpo), 'depressa' (ripetitiva, burocratica). In sostanza, tra disturbi mentali e azienda 'malata' si rilevano sia rapporti di causazione, data l'influenza della personalità nevrotica del leader, sia rapporti di analogia, tra le nevrosi rilevate nella clinica dei singoli e le disfunzioni dell'organizzazione *in toto*.

Significativo infine è l'uso che Kets de Vries fa della categoria di 'assunto di base', che per altro tanta fortuna ha avuto tra gli studiosi di organizzazioni. Inventata da Bion (1961), presuppone l'esistenza di un'arcaica gruppaltà 'protomentale', correlata alle fasi primitive dello sviluppo psichico di ciascuno nelle quali difetterebbe la differenziazione tra le proprie e le altrui emozioni. Pertanto gli individui in gruppo, in date circostanze, sono portati a provare una medesima emozione e ad agire all'unisono, dando luogo preterintenzionalmente a una comune 'cultura' di gruppo, l'assunto di base (AdB) appunto. Bion ne rintraccia tre tipi, che possono essere sinergici o invece antagonisti rispetto agli scopi espliciti di un gruppo: anche in un gruppo di lavoro formalmente costituito, quando vi siano forti motivi di stress, può affiorare un AdB tale da ostacolare gli scopi razionali del gruppo,

Ebbene, Kets de Vries (con Miller 1984) illustra il significato disfunzionale che gli AdB bioniani possono rispettivamente assumere all'interno di un'azienda. Nell'AdB lotta e fuga (*fight-flight*) prevale la preoccupazione per minacce reali o immaginarie, esterne o interne all'azienda, dunque l'enfasi sulla difesa e l'attacco, attivando misure di spionaggio e controspionaggio. Quanto all'AdB dipendenza (*dependence*) i lavoratori di vario livello attendono illusoriamente da un leader sentito come carismatico la soluzione dei problemi dell'organizzazione, rimettendosi a lui fideisticamente a scapito dell'assunzione di responsabilità personali. Quanto all'AdB accoppiamento (*pairing*) ci si aggrappa alla speranza utopistica che verrà un 'salvatore' – un super tecnico, un super consulente, ma anche un'idea geniale – che risolverà i problemi dell'azienda: a esso acriticamente si rimanda, anziché individuare qui e ora soluzioni realistiche.

Il ricorso al 'clinico' d'azienda per un intervento sulle dimensioni emozionali implicite si è dimostrato necessario, laddove gli interventi sulle dimensioni esplicite dell'organizzazione – cambi di strategie gestionali, di regolamenti, di personale ecc. – si siano rivelati inefficaci al fine di superare le criticità di matrice endogena presenti nell'azienda.

In conclusione, alla luce della suesa posta gamma di interventi – che da una parte valorizzano risorse motivazionali e inclinazioni dei singoli, dall'altra intervengono sulle dinamiche emozionali disturbate che caratterizzano la 'cultura' di una data organizzazione – si intravede la possibilità di rendere meno disagiata il lavoro, proprio prendendo coscienza delle conflittualità inconscie che dall'interno dei singoli si proiettano sulle relazioni di lavoro e che, viceversa, dal contesto organizzativo si ripercuotono sui singoli. In tal modo, se il lavoro entro le organizzazioni non diventerà un paradiso, eviterà però di essere un inferno.

Riferimenti bibliografici

- Bion, Wilfred. 1961 (1971). *Experiences in Groups and Other Papers*. London: Tavistock Institute (trad. it. *Esperienze nei gruppi e altri saggi*. Roma: Armando).
- Bowlby, John. 1969 (1972). *Attachment and Loss*, vol. I. London: Tavistock Institute (trad. it. *Attaccamento e perdita*, vol. 1. Torino: Boringhieri).
- Fornari, Franco, Frontori, Laura, e Cristina Riva Crugnola. 1985. *Psicoanalisi in ospedale: nascita e affetti nell'istituzione*. Milano: Cortina.
- Fornari, Franco. 1977. *Il minotauro*. Milano: Rizzoli.
- Fornaro, Mauro. 2013. "Come validare le interpretazioni e spiegazioni in clinica senza ricorrere alla ricerca empirica." *Psicoterapia e scienze umane* 47, 4: 601-20.
- Fornaro, Mauro. 2023. "Freud: il 'lavoro' dell'inconscio e i suoi riverberi psico-sociali." In *Idee di lavoro e di ozio per la nostra civiltà*, a cura di Giovanni Mari, Francesco Ammannati, Stefano Brogi, Tiziana Faitini, Arianna Fermani, Francesco Seghezzi, e Annalisa Tonarelli, xxx-xx. Firenze: Firenze University Press.
- Freud, Sigmund. 1927 (1948). "Die Zukunft einer Illusion." In *Gesammelte Werke*, vol. XIV: 325-80. London-Frankfurt a. M: Imago-Fischer (trad. it. "L'avvenire di un'illusione." In *Opere di Sigmund Freud*, vol. X: 430-85. Torino: Boringhieri, 1978).
- Freud, Sigmund. 1929 (1948). "Das Unbehagen in der Kultur." In *Gesammelte Werke*, vol. XIV: 421-506. London-Frankfurt a. M: Imago-Fischer (trad. it. "Il disagio della civiltà". In *Opere di Sigmund Freud*, vol. X: 557-630. Torino: Boringhieri, 1978).
- Jaques, Elliott. 1955. "Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety." In *New Directions in Psycho-Analysis*, edited by Melanie Klein, Paula Heimann, and Roger E. Money-Kyrle, 478-98. London: Tavistock (trad. it. "Sistemi sociali come difesa contro l'ansia persecutoria e depressiva. Contributo allo studio psicoanalitico dei processi sociali." In *Nuove vie della psicoanalisi*, 608-33. Milano: Il Saggiatore, 1966).
- Kets de Vries, Manfred, e Danny Miller. 1984 (1992). *The Neurotic Organization*. San Francisco: Jossey-Bass (trad. it. *L'organizzazione nevrotica*. Milano: Cortina).
- Kets de Vries, Manfred. 1999. *Struggling with the Demon. Perspectives on Individual and Organizational Irrationality*. Garden City (NJ): Psychosocial Press (trad. it. *L'organizzazione irrazionale. La dimensione nascosta dei comportamenti organizzativi*. Milano: Cortina, 2001).

- Lacan, Jacques. 1960 (1966). "Subversion du sujet et dialectique du désir dans l'inconscient freudien." In *Écrits*, 793-827. Paris: Seuil (trad. it. "Sovversione del soggetto e dialettica del desiderio nell'inconscio freudiano." In *Scritti*, 795-831. Torino: Einaudi, 1974).
- McClelland, David. 1987. *Human Motivations*. New York: University of Cambridge.
- Winnicott, Donald. 1971. *Playing and Reality*. London: Tavistock Institute (trad. it. *Gioco e realtà*. Roma: Armando, 1974).

Altri riferimenti bibliografici

- Castiello D'Antonio, Andrea. 2015. *Interviste e colloqui nelle organizzazioni. Metodi per un dialogo efficace nei contesti organizzativi e istituzionali*. Milano: Cortina.
- Eagle, Morris N. 2011. *From Classical to Contemporary Psychoanalysis. A Critique and Integration*. New York: Routledge (trad. it. *Da Freud alla psicoanalisi contemporanea. Critica e integrazione*. Milano: Cortina, 2012).
- Forti, Dario, e Giuseppe Varchetta. 2003. *L'approccio psicosocioanalitico allo sviluppo delle organizzazioni*. Milano: FrancoAngeli.
- Kaës, René. 1976 (2010³). *L'appareil psychique groupal. Constructions du groupe*. Paris: Dunod (trad. it. *L'apparato pluripsichico. Costruzioni del gruppo*. Roma: Armando).
- Lichtenberg, Joseph D., Lachman, Frank M., and James L. Fosshage. 2010. *Psychoanalysis and Motivational Systems*. New York: Routledge (trad. it. *I sistemi motivazionali: una prospettiva dinamica*. Bologna: il Mulino, 2012).
- Quaglino, Gian Piero. 2004. *La vita organizzativa. Difese, collusioni e ostilità nelle relazioni di lavoro*. Milano: Cortina.
- Rheinberg, Falko. 1995. *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer (trad. it. *Psicologia della motivazione*. Bologna: Il Mulino, 1997).
- Vegetti Finzi, Silvia. 2007. *Storia della psicoanalisi. Autori, opere, teorie (1895-1990)*. Milano: Mondadori.