



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Scelte di carriera e processi inconsci: un'esplorazione del programma PICS in cinque gruppi di studentesse universitarie

Facoltà di Medicina e Psicologia
Dipartimento di Psicologia Dinamica, Clinica e Salute
Corso di laurea in Psicologia Clinica

Cecilia Vaccaro
Matricola 2069098

Relatore
Viviana Langher

Correlatore
Manuela Tomai

A.A. 2024-2025

Indice

Introduzione	1
Capitolo I - Lavoro e identità femminile: Una lettura psicodinamica delle disuguaglianze	4
1.1 Disparità occupazionali e retributive.....	5
1.2. Il ruolo della maternità	8
1.3 Il potere e il legame: tensioni femminili nella costruzione della carriera.....	10
1.4 Leggere le differenze di genere attraverso la collusione	14
1.5 Il 'contrappasso' del successo femminile.....	16
Capitolo II - Carriera e processi inconsci: riferimenti teorici	18
2.1 La teoria bi-logica della mente di Ignacio Matte Blanco.....	21
2.2 La teoria delle relazioni oggettuali di Melanie Klein.....	27
Capitolo III - Il progetto di ricerca-intervento: strumenti, metodologia e cornici interpretative	36
3.1 Presentazione del progetto.....	36
3.2 Il programma PICS	39
3.3 Dynamic Career Scale (DCS).....	46
3.4 Analisi Emozionale del Testo (AET).....	50
3.5 Modelli d'analisi per la lettura del testo.....	54
3.5.1 Modelli fondati sulla simbolizzazione del corpo nello spazio.....	55
3.5.2 Le neo-emozioni.....	56
3.5.3 Modelli che fondano la relazione sociale.....	59
Capitolo IV – Risultati e discussione	61
4.1 Analisi dei Cluster	62
4.1.1 Cluster 1.....	62
4.1.2 Cluster 2.....	66
4.1.3 Cluster 3.....	69
4.1.4 Cluster 4.....	72
4.1.5 Cluster 5.....	74
4.2 Analisi dei Fattori.....	76
4.2.1 Fattore 1	77
4.2.2 Fattore 2	80

4.2.3 Fattore 3	82
4.2.4 Fattore 4	83
Conclusioni	86
Bibliografia	90

Introduzione

Le disuguaglianze di genere rappresentano ancora oggi una questione cruciale a livello globale, con ricadute significative in ambito lavorativo, sociale e culturale. Il tasso di occupazione femminile italiano resta tra i più bassi dell'Unione Europea, accompagnato da minori retribuzioni, precarietà contrattuale e scarsa rappresentanza nei ruoli decisionali (ISTAT, 2025). Tali disparità affondano le loro radici in una complessa rete di rappresentazioni sociali, modelli culturali e processi psichici. La comprensione delle disuguaglianze richiede dunque di andare oltre i numeri, considerando anche le componenti affettive e collusive che sostengono e riproducono tali divari (Carli & Paniccia, 2003; Weigt, 2008).

Il presente lavoro intende esplorare, in una prospettiva psicodinamica, le dinamiche inconsce alla base delle simbolizzazioni dei contesti lavorativi e dei percorsi di carriera delle donne. Questa prospettiva si rivela particolarmente utile perché consente di andare oltre la dimensione puramente razionale delle scelte professionali, in quanto la carriera viene interpretata come un oggetto simbolico interno fortemente investito affettivamente, in linea con la teoria delle relazioni oggettuali (Klein, 1940). In questa cornice teorica, il modo in cui l'individuo si rapporta alla propria carriera non è determinato esclusivamente da fattori esterni o razionali, ma riflette anche dinamiche inconsce che appartengono al mondo interno, alle relazioni oggettuali, alle fantasie e al sistema difensivo proprio dell'individuo. In particolare, il concetto kleiniano di posizione depressiva assume un ruolo centrale: rappresenta una conquista graduale di integrazione dell'esperienza affettiva, che consente al soggetto di tollerare l'ambivalenza, riconoscere le proprie parti aggressive e sviluppare un

autentico desiderio di riparare ciò che si teme di aver danneggiato (Klein, 1940, 1957). Applicata al contesto lavorativo, questa capacità si manifesta nell'attitudine a riconoscere e accettare fallimenti e difficoltà, trasformandoli in occasioni di crescita e responsabilizzazione, piuttosto che negandoli o reagendo con difese onnipotenti. Coerentemente con questa prospettiva, Caputo, Fregonese, e Langher (2018) hanno elaborato il programma PICS (*Psychodynamic Intervention for Career Strategies*), un intervento psicodinamico di gruppo per la consulenza alla carriera, pensato per aiutare le persone ad affrontare transizioni e sfide lavorative e a sviluppare la loro carriera. Il PICS è stato pensato per favorire la consapevolezza di sé e delle proprie risorse, sostenere la definizione di un percorso lavorativo e facilitare la gestione delle scelte e dei cambiamenti nei contesti professionali e di apprendimento. In particolare, mira ad accrescere l'adattamento alla carriera (*career adaptability*), una meta-competenza fondamentale per affrontare le sfide attuali del mondo del lavoro (Caputo et al., 2020; Bocciardi et al., 2017). In questo progetto, il programma è stato applicato in modo specifico a un campione esclusivamente femminile, al fine di indagare le sfide peculiari che le donne incontrano nel dare forma al proprio percorso professionale. L'obiettivo era promuovere nei gruppi due risorse fondamentali: la capacità riparativa e la competenza relazionale, sostenendo al tempo stesso una maggiore consapevolezza delle rappresentazioni interne e delle dinamiche affettive che influenzano la costruzione della carriera.

Il presente elaborato presenta i risultati di una ricerca-intervento condotta nel biennio 2023–2024, che ha coinvolto 80 studentesse del Corso di Laurea Magistrale in Psicologia Clinica. Il progetto ha previsto la realizzazione di cinque cicli del programma PICS, strutturato in cinque incontri a cadenza

quindicinale, ciascuno della durata di tre ore. Lo studio si propone di analizzare in maniera sistematica i 43 resoconti redatti nel corso delle sessioni, con l'obiettivo di approfondire i contenuti e le dinamiche emerse durante l'intero percorso. I materiali testuali sono stati analizzati mediante l'Analisi Emozionale del Testo (AET), secondo il metodo sviluppato da Carli e Paniccchia (2002). Tale metodologia si avvale di un supporto modellistico, informatico e statistico che permette, attraverso specifiche procedure, di rilevare i processi collusivi attraverso i quali un gruppo sociale simbolizza emozionalmente un contesto o un tema (Carli & Paniccchia, 2003; Bucci, 2024). In questo studio, l'AET ha rappresentato uno strumento chiave per esplorare il modo in cui le partecipanti simbolizzano l'esperienza della carriera e il rapporto con il futuro professionale.

L'elaborato è articolato in quattro capitoli. Il primo capitolo affronta le disuguaglianze di genere nel contesto lavorativo, esaminando i dati recenti sul *gender gap* e proponendo una lettura psicodinamica dei fattori culturali e affettivi che influenzano l'identità professionale femminile. Il secondo capitolo approfondisce i fondamenti teorici della ricerca, presentando i contributi di Ignacio Matte Blanco e Melanie Klein. Il terzo capitolo illustra il progetto di ricerca-intervento, descrivendo il contesto, gli strumenti metodologici e la struttura del programma PICS. Infine, il quarto capitolo presenta i risultati dell'analisi dei resoconti, illustrando i repertori culturali (cluster) e i fattori emersi nello spazio culturale (spazio fattoriale).

In questo quadro, il lavoro restituisce una lettura integrata della Cultura Locale identificata nei resoconti, coniugando la finalità trasformativa della ricerca-intervento con un'analisi approfondita e teoricamente fondata. L'obiettivo è contribuire a una maggiore comprensione dei processi inconsci che influenzano la costruzione della carriera femminile.

Capitolo I - Lavoro e identità femminile: Una lettura psicodinamica delle disuguaglianze

Questo capitolo è dedicato all'esplorazione delle disuguaglianze di genere nel mondo del lavoro, indagando non solo i dati di realtà che le sostanziano, ma anche le dimensioni simboliche, affettive e culturali che le mantengono e le strutturano. La cornice psicodinamica ci permetterà di mettere in luce gli aspetti meno visibili e impliciti che influenzano le possibilità di realizzazione delle donne in ambito professionale. L'Italia continua a registrare uno dei più alti *gender gap* occupazionali d'Europa. Il *gender gap* indica il divario tra uomini e donne in termini di opportunità, accesso alle risorse, partecipazione economica e politica, istruzione, salute e altri ambiti della vita sociale. Per misurare questo divario a livello mondiale, il *World Economic Forum* ha elaborato il *Global Gender Gap Index*, un indice che valuta annualmente la disparità di genere in quattro dimensioni: partecipazione economica e opportunità, livello di istruzione, salute e sopravvivenza, e potere politico (World Economic Forum, 2024). Secondo l'edizione 2024 del rapporto, nessun Paese ha ancora raggiunto la piena parità di genere: a livello globale, si stima che serviranno circa 134 anni per colmare completamente il divario. L'Italia si colloca all'87° posto su 146 Paesi, con circa il 70.3% del divario colmato, mentre i Paesi nordici - come Islanda, Norvegia e Finlandia - si confermano ai vertici della classifica, pur non avendo ancora raggiunto la parità completa (World Economic Forum, 2024). Il divario di genere nel contesto professionale si manifesta in molteplici forme: minori tassi di occupazione, contratti più precari, retribuzioni inferiori e scarsa rappresentanza nelle posizioni decisionali. Queste disuguaglianze non sono riconducibili esclusivamente a fattori

economici o di *policy*, ma affondano le loro radici in una complessa rete di rappresentazioni sociali, modelli culturali e processi psichici spesso inconsci. La letteratura psicodinamica e psicosociale ha evidenziato come le donne tendano a interiorizzare messaggi ambigui o contraddittori riguardo al lavoro e al successo: da un lato sono spinte a eccellere negli studi, dall'altro si trovano ad affrontare resistenze – esterne e interne – al momento di rivendicare spazio, visibilità e potere nella sfera professionale. Tali resistenze si alimentano di fantasie, stereotipi di genere e modelli educativi che ancora oggi influenzano profondamente la costruzione dell'identità femminile in rapporto alla carriera.

1.1 Disparità occupazionali e retributive

Il rapporto ISTAT (2025) offre una panoramica sul mercato del lavoro italiano, caratterizzato da profonde disparità di genere. Nonostante la partecipazione femminile al mercato del lavoro sia in crescita, il tasso di occupazione delle donne italiane resta il più basso tra tutti i 27 Paesi dell'Unione Europea. Nel terzo trimestre del 2024, il tasso di occupazione femminile in Italia era inferiore di oltre 12 punti alla media UE, e di 20 punti rispetto alla Germania. Questo divario è ancora più marcato nel sud Italia, dove solo un terzo delle donne tra i 15 e i 64 anni risultano occupate. Il rapporto mostra anche il ruolo giocato dal livello di istruzione. Le donne laureate hanno tassi di occupazione significativamente più alti rispetto a chi ha un titolo di studio più basso. Nonostante il livello di istruzione funga da fattore protettivo, anche le donne più istruite non riescono a colmare del tutto il divario con gli uomini, e questo vale per tutte le fasce d'età e per tutti i titoli di studio. Inoltre, si evidenzia una inferiore qualità dell'occupazione femminile: solo poco più della metà delle donne ha un impiego stabile, mentre quasi un quarto si trova in condizioni lavorative

vulnerabili, con contratti a termine, part-time involontario o occupazioni non qualificate. Le differenze si manifestano anche in ambito retributivo e nella presenza di fenomeni di segregazione occupazionale. La segregazione occupazionale si riferisce alla distribuzione non uniforme di gruppi sociali (come uomini e donne, o diverse etnie) all'interno del mercato del lavoro, dove alcuni gruppi sono sovrarappresentati in determinate occupazioni o settori e sottorappresentati in altri. Questo fenomeno può manifestarsi sia a livello orizzontale, con la concentrazione di specifici gruppi in determinati settori o tipi di lavoro, sia a livello verticale, con la concentrazione di gruppi in specifici livelli gerarchici all'interno delle organizzazioni. Le donne sono sovrarappresentate in un numero limitato di professioni – 21 per l'esattezza – rispetto alle 53 ricoperte dagli uomini, segno di una persistente segregazione orizzontale. A ciò si aggiunge una segregazione verticale: le donne occupano raramente ruoli dirigenziali o a elevata responsabilità e percepiscono, in media, salari più bassi.

Il Rapporto AlmaLaurea fornisce ogni anno dati aggiornati sui percorsi formativi e gli esiti occupazionali dei laureati italiani, costituendo una delle principali fonti per l'analisi delle dinamiche occupazionali nel Paese. I dati forniti da AlmaLaurea (2024) mostrano un tasso occupazionale diverso tra donne e uomini. A un anno dalla laurea, il tasso occupazionale è del 77.2% per gli uomini e del 74.3% per le donne tra i laureati di primo livello, con un divario che aumenta per i laureati di secondo livello, arrivando a 80.8% contro 74.5%. Le disparità si estendono anche alla tipologia contrattuale e alla retribuzione percepita: gli uomini hanno più frequentemente contratti a tempo indeterminato e attività in proprio, mentre le donne sono più spesso occupate con contratti temporanei o part-time, talvolta non per scelta ma per necessità di conciliazione con altri ruoli. Dal punto di vista

retributivo, la forbice si allarga: a cinque anni dalla laurea, il reddito medio netto mensile degli uomini è di circa 1.582 euro, contro i 1.410 euro delle donne (AlmaLaurea, 2024). Questo divario risulta ancor più marcato in settori ad alta specializzazione e nei ruoli dirigenziali. Inoltre, le donne riportano più frequentemente esperienze di discontinuità lavorativa, limitata mobilità geografica e ridotte opportunità di crescita professionale. I dati raccolti da AlmaLaurea (2023) offrono un'analisi dettagliata delle diverse aree disciplinari, evidenziando alcune tendenze rilevanti. In particolare, nel settore della psicologia si osserva una marcata prevalenza di laureate donne (79.8%) rispetto agli uomini (20.2%). Tuttavia, nonostante la predominanza femminile, il tasso di occupazione degli uomini risulta superiore di circa il 5% a uno, tre e cinque anni dal conseguimento del titolo, così come le loro retribuzioni, sempre più elevate rispetto a quelle delle donne negli stessi intervalli temporali. Inoltre, a tre anni dalla laurea, il 10.8% degli uomini ricopre posizioni dirigenziali, mentre le donne, anche a distanza di cinque anni, non risultano presenti in ruoli dirigenziali. Il lavoro part-time è significativamente più diffuso tra le donne in tutti i periodi considerati. Per quanto riguarda il corso di laurea in Psicologia Clinica, si conferma un maggior numero di donne iscritte (78.1%) rispetto agli uomini (21.9%). A un anno dalla laurea, il tasso di occupazione maschile è più alto rispetto a quello femminile, mentre a tre e cinque anni la tendenza si inverte, con una maggiore occupazione tra le donne. Interessante notare che, a un anno dalla laurea, le donne percepiscono una retribuzione media superiore a quella degli uomini (con una differenza di 141 euro), ma a tre e cinque anni sono gli uomini a guadagnare di più, con un divario di circa 200 euro. Anche in questo ambito, nessuna donna risulta occupare ruoli dirigenziali nei tre periodi considerati, mentre il 16.7% degli uomini raggiunge

posizioni dirigenziali entro tre anni dal titolo. Il part-time è largamente prevalente tra le donne, soprattutto a tre anni dalla laurea, con il 96.2% contro il 3.8% degli uomini.

Sono proprio i dati che interessano il ruolo delle psicologhe ad aver acceso l'interesse sulla possibilità di applicare il programma PICS (*Psychodynamic Intervention for Career Strategies*) alle sole donne. Il divario in questo ambito è così evidente da far emergere quasi spontaneamente la necessità di un intervento mirato. Tutti questi dati non solo fotografano una realtà economica diseguale, ma segnalano anche la persistenza di un modello culturale in cui il lavoro femminile continua a essere percepito come meno prioritario rispetto a quello maschile, e spesso sacrificabile di fronte a esigenze familiari o riproduttive. È interessante indagare se questa percezione sia in qualche modo sostenuta dalle stesse donne, che rimangono incastrate in ruoli di cura e sacrificano il proprio successo lavorativo in nome del mantenimento dei legami familiari, identificandosi pienamente con una visione del femminile che, a detta di molti, è ormai superata.

1.2. Il ruolo della maternità

Diversi studi (Forgays et al., 2001; Manna et al., 2021) hanno evidenziato come la maternità sia uno dei principali fattori che contribuiscono alle disuguaglianze occupazionali e retributive tra uomini e donne, ostacolando la piena partecipazione femminile al mercato del lavoro. Queste ricerche mostrano che le madri lavoratrici sperimentano livelli più elevati di stress, maggior ricorso al part-time non volontario, difficoltà a rientrare nel mercato del lavoro dopo la nascita di un figlio e una persistente pressione culturale a conformarsi a ruoli tradizionali. Quadro che viene confermato anche dai dati più recenti raccolti da ISTAT (2025) e approfonditi nella

nostra indagine. Il carico familiare, soprattutto la cura dei figli piccoli, continua a gravare quasi esclusivamente sulle spalle delle donne, con effetti diretti sull'occupazione. Secondo l'indagine ISTAT, il tasso di occupazione delle madri tra i 25 e i 34 anni è drasticamente più basso rispetto a quello delle donne senza figli, con una differenza che può superare i 30 punti percentuali rispetto ai padri. La presenza di figli, soprattutto se più di uno, aumenta la probabilità di uscita o mancato ingresso nel mercato del lavoro, specialmente nel Sud Italia, dove i tassi di occupazione delle madri restano inferiori al 45%. L'assenza o la carenza di servizi per l'infanzia costituisce un ulteriore fattore critico: in molte regioni del Sud, la domanda di servizi educativi per la prima infanzia supera di gran lunga l'offerta, con liste d'attesa anche nel privato. Anche il ricorso al part-time, spesso non volontario, ne è una conseguenza: il 41% delle madri tra i 25 e i 34 anni lavora a tempo parziale, e oltre la metà di queste lo fa per esigenze familiari, compromettendo opportunità di carriera, contributi previdenziali e indipendenza economica (ISTAT, 2025).

Questi dati confermano una cultura che considera la cura una prerogativa femminile e penalizza le donne, esplicitamente o implicitamente, percependole come meno affidabili o disponibili sul piano professionale. In una prospettiva psicodinamica, la maternità attiva vissuta ambivalentemente: da un lato il desiderio di realizzazione familiare, dall'altro la paura di perdere autonomia e possibilità di realizzazione individuale. Questa tensione rende difficile immaginare una carriera conciliabile con i compiti di cura e trasforma il lavoro in una fonte di conflitto identitario. La scelta tra una carriera soddisfacente e una famiglia numerosa non è quasi mai pienamente libera, ma condizionata dal tessuto economico, sociale e culturale in cui le donne vivono. Questo tema è emerso con forza anche nei focus group, dove

abbiamo cercato di superare la visione della scelta come imposizione esterna, per riconoscerla piuttosto come un processo soggettivo, modellato sulle esigenze personali, come un abito sartoriale.

1.3 Il potere e il legame: tensioni femminili nella costruzione della carriera

Il ruolo della leadership e della simbolizzazione del potere riveste un'importanza centrale nella costruzione della carriera femminile. Quando si analizzano le scelte professionali attraverso la lente delle differenze di genere, emerge con chiarezza il ruolo cruciale giocato dalle motivazioni affettive, spesso sottotraccia ma determinanti nei percorsi di carriera. Secondo la teoria dei bisogni di McClelland (1961), ogni individuo è principalmente guidato da tre bisogni fondamentali, appresi nel corso della vita: il bisogno di successo (*need for achievement*), il bisogno di potere (*need for power*) e il bisogno di affiliazione (*need for affiliation*). Secondo l'autore, in tutti noi coesiste un grado variabile di questi bisogni, ma solo uno tende a caratterizzare in modo predominante la nostra azione, influenzata da esperienze personali e fattori culturali. A questi tre bisogni si è aggiunto il bisogno di autonomia, inteso come motivazione all'autodeterminazione (Lammers et al., 2016). Le modalità con cui gli individui instaurano relazioni sociali si possono quindi ricondurre a tre modelli principali, ciascuno orientato alla soddisfazione di specifici bisogni affettivi. Il primo è il modello dell'affiliazione, in cui lo scopo principale della relazione è il mantenimento del legame stesso, fondato sulla cura e sull'attenzione reciproca. Questo modello è tipico dei rapporti familiari, ma si ritrova anche in molti contesti sociali e produttivi, dove il benessere relazionale è considerato prioritario. Il secondo è il modello del potere, in cui la relazione è finalizzata al controllo sul comportamento e sulle decisioni degli altri.

Questo tipo di relazione presuppone la presenza di una controparte in posizione di dipendenza e si basa su una dinamica di influenza e dominio. Infine, vi è il modello della riuscita, che orienta la relazione al raggiungimento di un obiettivo esterno alla relazione stessa. Questo approccio è tipico delle relazioni produttive e professionali, in cui la collaborazione è funzionale al conseguimento di un risultato specifico.

Diversi studi (Deci & Ryan, 2010; Drescher & Schultheiss, 2016) hanno evidenziato come, in media, le donne mostrino una maggiore inclinazione verso la motivazione all'affiliazione. In particolare, Drescher e Schultheiss (2016), attraverso una metanalisi, hanno rilevato una maggiore espressione implicita del bisogno di affiliazione e intimità nelle donne rispetto agli uomini. Le donne, secondo questa prospettiva, non evitano consapevolmente la leadership o il potere, ma tendono a ricercare ambienti in cui prevalgano connessione, supporto e armonia relazionale. Tuttavia, questa modalità può risultare disfunzionale nei contesti lavorativi tradizionali, dove la leadership è spesso associata a controllo, distanza emotiva e competitività. Il dato più interessante emerso dalla loro analisi è che non si riscontrano differenze significative tra uomini e donne nei bisogni impliciti di successo o potere, il che suggerisce che la minore presenza femminile in posizioni di comando non sia dovuta a un deficit di ambizione. La ricerca mostra però una differenza nel modo in cui il potere viene rappresentato e vissuto: gli uomini tendono a viverlo come un mezzo per aumentare il proprio status; le donne lo vivono in termini più relazionali, come un modo per proteggere sé e gli altri.

Uno studio di Fleming e Horner (1992) evidenzia un fenomeno femminile nel quale il bisogno di successo e realizzazione entra in conflitto con il bisogno di accettazione sociale. Il bisogno di affiliazione può essere una

risorsa ma anche un ostacolo, a seconda della compatibilità tra il profilo motivazionale e le richieste dell'ambiente professionale. Anche la motivazione al potere è presente nelle donne, ma tende a esprimersi in forma difensiva. Duncan e Peterson (2010) e Veroff (1992) distinguono tra la speranza di potere e la paura della debolezza, indicando che molte donne agiscono il potere per evitare sentimenti di impotenza. Il potere si configura così come una strategia di controllo contro l'ansia e la fragilità percepita. Winter (1988) osserva che le donne, spesso educate alla responsabilità fin da giovani, tendono a gestire il potere con maggiore cautela rispetto agli uomini e con minore impulsività. Tuttavia, si trovano svantaggiate in contesti organizzativi altamente competitivi, dove sono richieste aggressività e assertività (Davey, 2008; Chovwen, 2007).

La motivazione all'autonomia, intesa come spinta all'autodeterminazione e alla libertà dal controllo altrui, è risultata centrale nei percorsi femminili (Lammers et al., 2016). Le donne tendono a laurearsi prima degli uomini e spesso intraprendono lavori durante gli studi, anche quando non vi è reale necessità economica. Queste scelte, come emerso anche dai dati di Langher et al. (2019), sembrano legate al desiderio di non "gravare" sugli altri, in particolare sulla famiglia, e possono essere interpretate come risposta a una pressione di tipo culturale che associa alla figura femminile un obbligo implicito alla maternità e alla dipendenza. In questo quadro, la paura di essere un peso si trasforma in una forza motivante verso l'indipendenza e l'efficienza.

Per quanto riguarda il bisogno di successo, anch'esso risulta significativo nel profilo motivazionale femminile, ma spesso non viene vissuto come espressione spontanea del sé, bensì come un dovere. McClelland e Boyatzis (1982) parlano del desiderio di eccellere, ma nei percorsi femminili questa

spinta è frequentemente legata a una pressione interna verso il perfezionismo. Fleming e Horner (1992) mostrano come la paura del successo sia maggiore nelle donne, soprattutto in situazioni competitive, perché il successo viene percepito come potenzialmente dannoso per le relazioni sociali o come incongruo rispetto al proprio ruolo di genere. Inoltre, le donne vivono il successo come misura del proprio valore personale: l'eccellenza nei risultati è ciò che legittima la loro presenza in ambito professionale. Questa ricerca di legittimazione attraverso il successo non fa che aumentare i vissuti di ansia e vulnerabilità.

Il potere sembra essere vissuto dalle donne in modo ambivalente: offre possibilità di riconoscimento e autodeterminazione, ma allo stesso tempo può evocare senso di colpa, paura del rifiuto e percezione di inadeguatezza. Cuomo e Raffaglio (2017) sottolineano come molte donne abbiano interiorizzato modelli relazionali fondati sull'accudimento e sull'affiliazione, che si pongono in contrasto con l'idea di una leadership assertiva e visibile, vissuta talvolta come un tradimento simbolico della propria identità femminile. Questo conflitto interno si manifesta nella difficoltà a promuoversi, ad assumere responsabilità elevate o a sostenere posizioni di comando senza sensi di colpa. Il potere, storicamente connotato da tratti di dominio, controllo e separatezza - culturalmente associati al maschile - risulta spesso percepito come incongruente con i valori relazionali attribuiti al femminile. Khurana e Joshi (2017) evidenziano il doppio vincolo a cui le donne sono sottoposte: se mostrano empatia, vengono considerate deboli; se adottano assertività, vengono percepite come eccessivamente aggressive. In entrambi i casi, la leadership femminile risulta penalizzata.

Accanto a questi fattori, si intrecciano anche le condizioni materiali. Ad

esempio, come osservato da Weigt (2008), le madri single incontrano ostacoli strutturali all'accesso alla leadership, dovuti alla mancanza di adeguate politiche di conciliazione tra vita lavorativa e familiare. In tale scenario complesso, il concetto di "autonomia autentica", elaborato da Weinstein, Przybylski e Ryan (2012), assume un valore fondamentale. Quando le donne possono agire in coerenza con i propri valori profondi, e non in risposta a pressioni conformiste, si osserva un aumento del benessere, della motivazione e della vitalità. Al contrario, ambienti prescrittivi e poco inclusivi generano disagio psicologico e stress. È in questa direzione che Quaglino e Ghislieri (2004) invitano a ripensare il potere non come dominio, ma come capacità di agire con coerenza e responsabilità, integrando autonomia e interdipendenza, direzione e ascolto, competenza e cura. Riconoscere la complessità delle motivazioni femminili nella costruzione della carriera significa anche superare gli stereotipi e ripensare il modo in cui potere, leadership e successo sono rappresentati e praticati nei contesti organizzativi.

1.4 Leggere le differenze di genere attraverso la collusione

Il costrutto della collusione, elaborato da Carli e Panizza (2003), offre una chiave di lettura preziosa per comprendere i meccanismi che condizionano in modo distinto la partecipazione di uomini e donne al lavoro. La *collusione* può essere definita come un processo di categorizzazione simbolico-affettiva della realtà, che permette di comprendere il rapporto tra cultura e dimensione simbolico emozionale, a partire dalla teoria delle rappresentazioni sociali di Moscovici (2005). Il processo collusivo orienta comportamenti, aspettative e modalità relazionali, costituendo una matrice invisibile ma potente dell'agire collettivo. Secondo questa prospettiva, ogni organizzazione – così come ogni categoria professionale – è portatrice di

una propria cultura locale, fatta di narrazioni, miti, emozioni e rappresentazioni sociali, che influenzano profondamente l'esperienza soggettiva. Il contesto non può essere separato dalla sua simbolizzazione affettiva: le emozioni non sono semplici reazioni individuali, ma si costruiscono nella relazione e costituiscono il fondamento della nostra esperienza sociale. Le emozioni sono sempre socialmente condivise: la relazione sociale è, prima di tutto, una relazione emozionata. È proprio la dinamica collusiva a sostenere la motivazione a interagire, a sviluppare competenze sociali e a fondare processi produttivi - primi fra tutti quelli di costruzione condivisa di significati simbolico-affettivi, che danno forma a ruoli, gerarchie e aspettative nei contesti organizzativi (Carli & Paniccchia, 2003). L'analisi della collusione consente così di mettere in luce quella che viene definita *cultura locale*, l'insieme dei significati emozionali condivisi da chi partecipa a un contesto, volti a mantenere stabilità e coesione.

Diversi studi confermano il ruolo delle simbolizzazioni affettive e i significati inconsci nel determinare le scelte e lo sviluppo di carriera (Hood, 2008; Müller, 2004). Comprendere la dimensione collusiva di un contesto lavorativo non solo aiuta a leggere i fenomeni di esclusione o autoesclusione delle donne, ma diventa strumento indispensabile per progettare ambienti organizzativi più inclusivi, consapevoli e trasformativi. Nei contesti professionali, la cultura locale tende a riflettere modelli maschili di autorità, efficienza e competitività, che si trasmettono sia a livello esplicito (regole, stili di leadership) che implicito (clima emotivo, linguaggio, rituali relazionali). Le donne che entrano in questi ambienti si confrontano così con aspettative non dette, ma potenti, su come "essere" per essere riconosciute. Il risultato è spesso una tensione tra l'aderire a modelli dominanti e il mantenere coerenza con il proprio stile personale. Le

fantasie collusive possono produrre veri e propri miti professionali, che contribuiscono a escludere o marginalizzare il femminile. Ad esempio, il mito dell'infallibilità, del lavoro come vocazione totalizzante o del leader come figura forte e razionale può generare vissuti di inadeguatezza nelle donne, che faticano a identificarsi in queste immagini idealizzate. Allo stesso tempo, le stesse donne, pur critiche verso tali modelli, possono interiorizzarli e riprodurli inconsapevolmente, contribuendo a mantenere una cultura organizzativa che le penalizza. La cultura collusiva agisce in modo potente anche nei processi di selezione, promozione e valutazione delle performance: chi si adegua ai modelli simbolici dominanti ha più possibilità di "funzionare" nel sistema, mentre chi si discosta – per stile, valori, modalità comunicativa – rischia l'esclusione o la delegittimazione. In questo senso, la parità di genere non può essere ridotta a una questione di numeri o di policy, ma deve essere letta anche come trasformazione culturale e affettiva profonda. Intervenire sulle collusioni significa lavorare sul senso condiviso del lavoro, sulle emozioni che lo attraversano e sulle immagini che lo popolano. Solo così è possibile creare spazi in cui la differenza non sia vissuta come scarto, ma come risorsa trasformativa.

1.5 Il 'contrappasso' del successo femminile

Accanto agli ostacoli strutturali e culturali, molte giovani donne si confrontano con vissuti interiorizzati di inadeguatezza rispetto al successo e alla carriera. Nei contesti accademici e professionali, il desiderio di affermazione si accompagna spesso a una forte pressione interna: il bisogno di "essere all'altezza", di dimostrare costantemente il proprio valore e di aderire a standard elevati. Questo fenomeno è particolarmente evidente tra le studentesse universitarie, che tendono a sovrainvestire nei risultati accademici e a percepire ogni difficoltà come un fallimento personale.

Questa dinamica può essere letta come un conflitto tra ideali interiorizzati e senso del limite. La carriera assume il ruolo di “oggetto interno” (Klein, 1940), sul quale si proiettano desideri di riparazione, aspettative familiari, fantasie di riscatto o timori di esclusione. Quando tali contenuti affettivi non trovano spazio di elaborazione, il lavoro diventa un terreno in cui l’identità è costantemente messa alla prova, anziché consolidata. Tra i tratti ricorrenti emergono perfezionismo, autosvalutazione e difficoltà a tollerare l’errore. Molte donne riportano sentimenti di colpa nel chiedere riconoscimento, timore di prendere troppo spazio e paura di apparire arroganti quando manifestano ambizione. Questi vissuti riflettono l’intreccio tra la cultura collettiva e la storia personale, in cui la soggettività femminile fatica a percepirsi come legittimamente capace e meritevole. La ricerca del successo rischia così di trasformarsi in una trappola affettiva: da risorsa diventa fonte di ansia, ritiro o immobilismo. In molti casi, la paura del giudizio o del fallimento induce a rinunciare in anticipo a esperienze potenzialmente formative, o a scegliere percorsi sicuri ma poco appaganti, pur di evitare l’esposizione al rischio simbolico del desiderio. La possibilità di elaborare questi vissuti all’interno di uno spazio gruppale, come previsto dal programma PICS (descritto nel capitolo III), rappresenta un’opportunità preziosa per ridefinire il rapporto con il lavoro. Il confronto con l’altra, il sostegno non giudicante e l’esplorazione dei conflitti permettono alle partecipanti di costruire una narrazione più integrata e autentica di sé, in cui il successo non sia più vissuto come minaccia, ma come espressione legittima della propria soggettività.

Capitolo II - Carriera e processi inconsci: riferimenti teorici

Nel mondo del lavoro contemporaneo, caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, globalizzazione, precarietà e crescente complessità, la carriera non appare più come un percorso lineare e prevedibile. In passato, la carriera era concepita principalmente come una sequenza ordinata di progressioni all'interno di un'organizzazione, con una stabilità e una prevedibilità legate a ruoli e mansioni fissi (Wickramasinghe & Perera, 2010). Questa visione, che rifletteva un mercato del lavoro relativamente stabile, considerava la carriera come un percorso ascendente, in cui l'individuo avanzava seguendo tappe prestabilite, fondate su merito, anzianità e adeguamento agli standard organizzativi. Tuttavia, con la trasformazione del mercato del lavoro e l'emergere di un contesto più incerto e dinamico, questa visione lineare ha perso progressivamente rilevanza. Oggi la carriera è sempre più percepita come fluida, discontinua e soggettiva, intrecciata con le altre dimensioni della vita e non più confinata a un unico percorso o organizzazione (Savickas, 2009). In quest'ottica, la carriera diventa una costruzione personale e narrativa, in cui l'individuo attribuisce significato alle proprie esperienze e sviluppa capacità di adattamento - *career adaptability* - per affrontare le transizioni e gli imprevisti della vita professionale. Come evidenziano Wickramasinghe e Perera (2010), nel mercato contemporaneo l'instabilità delle occupazioni e la molteplicità delle traiettorie richiedono agli individui di reinventarsi più volte, assumendo un ruolo attivo nella costruzione della propria storia professionale. Savickas (2009) ha sottolineato che, in questo scenario, la carriera non è semplicemente una successione lineare di ruoli e posizioni

lavorative, ma un processo narrativo attraverso il quale le persone integrano esperienze, valori e significati. Il termine *carriera* non coincide né con il concetto di lavoro - inteso come attività finalizzata a produrre beneficio per sé e per gli altri - né con quello di occupazione, riferito a una posizione o mansione specifica (Sears, 1982). La carriera è l'interazione dinamica tra i ruoli lavorativi e gli altri ruoli di vita dell'individuo, che si sviluppa lungo l'intero arco esistenziale e implica un costante processo di adattamento ai contesti sociali, culturali e organizzativi (European Lifelong Guidance Policy Network, 2008; Savickas et al., 2009). In quest'ottica, la *consulenza di carriera* è definita come un processo di interazione tra un consulente e un individuo o un gruppo, volto a promuovere la consapevolezza di sé e la comprensione delle proprie risorse, facilitando lo sviluppo di una direzione di vita e lavoro soddisfacente, utile a orientare le decisioni professionali e a gestire i cambiamenti dell'ambiente di lavoro e di apprendimento (European Lifelong Guidance Policy Network, 2008). Questa prospettiva si discosta da una visione puramente razionale e lineare della carriera, mettendo in luce come le decisioni professionali siano influenzate anche da dinamiche emotive e non consapevoli. L'obiettivo non è solo affrontare problemi occupazionali immediati, ma anche costruire significati personali coerenti con la propria identità, il lavoro e le altre dimensioni della vita (Caputo et al., 2018). Accanto a fattori espliciti come interessi, abilità e valori, possono intervenire ostacoli immaginati e inconsci, che inducono a rinviare le scelte o a intraprendere percorsi non pienamente corrispondenti alle proprie potenzialità. Diverse evidenze provenienti dalla teoria delle decisioni, dalle neuroscienze e dall'economia comportamentale confermano infatti l'impatto di tali dinamiche sottili e non sempre consapevoli sulle traiettorie professionali (Levin & Gati, 2015; Krieshok,

Black, & McKay, 2009; Yates, 2015).

Una rassegna di Bikos et al. (2013) ha mostrato che le principali teorie sulla carriera tendono a privilegiare dimensioni più manifeste del processo decisionale, attribuendo un ruolo centrale agli interessi, alle competenze e ai valori personali (Person-Environment Fit Model; Holland, 1997), all'autoefficacia, alle credenze e alle aspettative di risultato (Social Cognitive Theory; Lent, Brown & Hackett, 1994), oppure alle narrazioni autobiografiche sull'identità professionale (Social Constructivism; Savickas, 2005). Tuttavia, questi approcci non colgono pienamente il peso delle componenti emotive e non razionali che possono orientare le scelte di carriera (Patton & McMahon, 2014). Al contrario, le prospettive psicoanalitiche applicate alla psicologia del lavoro hanno evidenziato il ruolo centrale dei bisogni inconsci, delle relazioni oggettuali interiorizzate e dei processi di sublimazione e riparazione nella costruzione dell'identità professionale (Bordin et al., 1963; Roe, 1957; Bohoslavsky, 1977). Queste teorie hanno introdotto la possibilità di interpretare le scelte professionali come espressione di conflitti, desideri simbolici e dinamiche affettive radicate nelle prime esperienze infantili, e di vedere il lavoro come uno spazio per la riparazione di oggetti interni danneggiati e per il ristabilimento dell'equilibrio psichico (Levine, 2010). Tuttavia, la scarsa attenzione alle variabili economiche e contestuali, la difficoltà a tradurre i concetti psicoanalitici in strumenti operativi e la mancanza di evidenze empiriche solide hanno limitato la diffusione di queste prospettive nella letteratura recente, che tende a privilegiare approcci più pragmatici e misurabili (Silver & Spilerman, 1990; Walsh & Osipow, 1990; Crites, 1969; Ginzberg, 1951). Negli ultimi anni, due approcci hanno cercato di superare questi limiti proponendo un'integrazione tra le questioni intrapsichiche e

quelle relative alla carriera: il career counseling evolutivo di Nevo e Wiseman (2002), che applica i principi della psicoterapia dinamica breve alla consulenza di carriera, e il modello di career counseling di gruppo con focus psicodinamico di Lehman et al. (2015), ispirato alla strategia clinica di Bohoslavsky. Questi approcci favoriscono un lavoro sulla consapevolezza dei conflitti inconsci e sulla loro elaborazione nel contesto delle scelte professionali, mantenendo un'attenzione costante alle condizioni reali del mercato del lavoro e alle risorse del cliente.

Alla luce di queste premesse, questo capitolo si propone di presentare le due principali cornici teoriche di riferimento per la comprensione psicodinamica della carriera - la teoria bi-logica della mente di Ignacio Matte Blanco (1975) e la teoria delle relazioni oggettuali di Melanie Klein (1940) - e di discuterne l'applicazione al processo di sviluppo professionale.

2.1 La teoria bi-logica della mente di Ignacio Matte Blanco

Ignacio Matte Blanco, psichiatra e psicoanalista cileno, ha dato un contributo originale alla comprensione del funzionamento mentale inconscio, sviluppando una teoria che rilegge il pensiero freudiano. Il suo lavoro principale, *L'inconscio come insiemi infiniti: saggio sulla bi-logica* (1981), rappresenta un tentativo di descrivere la logica dell'inconscio attraverso strumenti razionali, avvalendosi in particolare della logica formale e della teoria degli insiemi.

L'autore si discosta dalla seconda formulazione teorica di Freud - il modello strutturale della mente (Freud, 1923) - che concepisce la mente come articolata nelle istanze dell'Es, Io e Super-Io, intese come forze psichiche in conflitto. L'Es rappresenta la parte più arcaica e istintuale della mente, sede delle pulsioni e governata dal principio del piacere; l'Io è la sede della razionalità e media tra le richieste dell'Es e i divieti del Super-Io; il Super-

Io agisce come un censore interno che giudica gli atti e i desideri del soggetto. Matte Blanco recupera invece la concezione dell'apparato psichico delineata nella prima topica (Freud, 1899), nella quale la mente è articolata in conscio, preconsciouso e inconscio. Quest'ultimo non è semplicemente ciò che sfugge alla coscienza, ma un sistema mentale autonomo, dotato di una logica propria e governato da leggi specifiche: assenza di contraddizione, assenza di tempo, condensazione, spostamento, sostituzione della realtà esterna con quella psichica. L'inconscio segue dunque un linguaggio distinto, emozionale, che si manifesta nei sogni, nel pensiero psicotico e nella psicopatologia della vita quotidiana.

Per descrivere questo funzionamento, Matte Blanco elabora la teoria biologica, fondata sulla coesistenza di due modalità complementari: la modalità dividente, eterogena e asimmetrica, e la modalità omogenea, indivisibile e simmetrica. La prima è propria della coscienza e del pensiero razionale e si basa su processi di differenziazione, divisione e organizzazione della realtà, secondo il principio di non contraddizione, con relazioni unidirezionali e linearità temporale. In questa modalità si produce eterogeneità tra gli elementi, che vengono distinti e posti in relazione tra loro. La seconda modalità, invece, è tipica dell'inconscio: omogenea, indivisibile e simmetrica, annulla le differenze tra gli elementi, generalizza e rende le relazioni reversibili (se A è B, allora anche B è A). Questa modalità sembra attrarre e inglobare, come sabbie mobili, tutto ciò che entra in contatto con essa, operando in uno stato privo di tempo e di divenire, in accordo con i principi di simmetria e generalizzazione propri dell'inconscio. Queste due logiche non sono in opposizione, ma interagiscono continuamente, costituendo le basi del pensiero umano. Matte Blanco definisce l'inconscio come un insieme infinito e utilizza la teoria degli

insiemi per distinguere tra insieme e classe. Secondo il principio di generalizzazione, ogni oggetto mentale è trattato dalla logica simmetrica come appartenente a una classe più ampia, che a sua volta è inglobata in classi ancora più generali. Ad esempio, il proprio capo può essere assimilato simbolicamente al padre, in quanto figura autorevole. Secondo il principio di simmetria, l'inverso della relazione è identico alla relazione stessa: il capo non solo rappresenta il padre, ma è il padre. Qualsiasi caratteristica può essere utilizzata come criterio per definire una classe, purché corrisponda a una funzione proposizionale (ad esempio, l'autorità o l'essere maschio possono costituire funzioni proposizionali che collegano simbolicamente il padre al capo). All'interno di una stessa classe, tutti gli elementi vengono trattati come identici: seguendo l'esempio, essendo padre e capo appartenenti alla stessa classe, l'aspettativa di cura e protezione paterna può estendersi alla relazione con il capo.

Questi due principi contribuiscono a spiegare le leggi dell'inconscio descritte da Freud e si oppongono alla logica aristotelica, basata sul principio di non contraddizione, sulle coordinate spazio-temporali e sulla divisibilità della realtà. Utilizzando le regole di base delle relazioni di equivalenza algebrica, Matte Blanco mostra come le relazioni simmetriche siano caratterizzate dalla generalizzazione delle proprietà di un oggetto, dalla loro massimizzazione e dalla possibilità di trasportarle su qualsiasi altro elemento che appartenga alla stessa classe. Le emozioni, in questa prospettiva, sono considerate "sacche di simmetria" che connotano gli oggetti del mondo psichico e ne consentono molteplici simbolizzazioni, coerenti con le loro caratteristiche principali.

È la costante interazione tra queste due logiche che rende possibile il pensiero, in particolare il pensiero emozionato. La mente funziona dunque

su un duplice livello: da un lato organizza il contesto nel suo significato cognitivo, condividendo un senso di realtà; dall'altro lo simbolizza affettivamente (Fornari, 1979), cioè gli attribuisce un significato emozionale. La percezione consente di ordinare il contesto secondo un significato cognitivo, mentre la simbolizzazione affettiva ne permette una organizzazione emotiva, contribuendo attivamente a orientare pensieri, atteggiamenti e comportamenti (Carli, 1990; Carli & Giovagnoli, 2011; Carli & Paniccia, 2003).

In questa prospettiva si colloca la rilevanza della teoria bi-logica per comprendere le decisioni e lo sviluppo di carriera. Essa permette di dare senso a scelte apparentemente controproducenti e irrazionali che talvolta gli individui compiono lungo il loro percorso professionale: lasciarsi sfuggire opportunità favorevoli, rimandare decisioni oltre ogni ragionevole limite, o vivere un colloquio di lavoro con la stessa ansia e vulnerabilità di un esame scolastico. Queste condotte possono essere interpretate come espressione della simbolizzazione affettiva che l'individuo attribuisce a determinate situazioni, in linea con l'idea che il comportamento umano sia il risultato di una continua interazione tra componenti cosce e inconse.

La teoria bi-logica risulta pienamente compatibile con il modello di elaborazione duale (Epstein, 1994; Kahneman, 2003), secondo cui il comportamento umano emerge dall'interazione tra un sistema implicito, automatico e inconscio, e un sistema esplicito, razionale e controllato. Anche le evidenze empiriche confermano il ruolo cruciale dei processi emotivi inconsci nelle scelte di carriera (Krieshok, Black & McKay, 2009; Yates, 2015). In particolare, Krieshok et al. (2009) propongono un modello trilaterale di adattamento alla carriera, che combina i meccanismi razionali e intuitivi, entrambi sostenuti dall'engagement, inteso come insieme di

comportamenti di esplorazione e arricchimento, orientati sia alla realtà interna (sé) sia a quella esterna (mondo del lavoro). Nonostante la diffusione di approcci ancorati al riduzionismo scientifico e al paradigma razionale (Bloch, 2005), Yates (2015) evidenzia come le teorie decisionali razionali, pur avendo un'attrattiva immediata, presentino almeno due criticità che ne mettono in discussione l'adeguatezza nell'applicazione alla pratica della carriera. Il primo limite riguarda il peso dell'istinto, un processo inconscio che formula giudizi immediati e automatici, particolarmente attivo in contesti complessi e imprevedibili (Le Doux, 1996; Rolls, 1999; Slovic et al., 2002). Inoltre, la mente cosciente tende a giustificare a posteriori decisioni già prese inconsciamente, in un processo definito *motivated reasoning* (Brownstein, 2003). Il secondo limite riguarda la minore efficacia della logica consapevole rispetto alle euristiche inconsce, soprattutto in condizioni difficili, caratterizzate da stress, incertezza o informazioni incomplete (Dijksterhuis et al., 2006; Hastie & Dawes, 2010). Queste osservazioni suggeriscono di approfondire la logica emotiva che caratterizza la modalità inconscia della mente, nonché la sua funzione adattiva nella costruzione della carriera. Sebbene il senso comune consideri le emozioni un ostacolo alla razionalità, esse svolgono una funzione adattiva (Carli, 1990; Carli & Paniccchia, 2003), fornendo significati affettivi che orientano la relazione con il lavoro oltre le spiegazioni cognitive e intenzionali. In questa direzione, Langher et al. (2014), riprendendo McClelland (1985), hanno individuato quattro principali simbolizzazioni affettive del contesto lavorativo. Il modello della competenza riflette una simbolizzazione orientata al raggiungimento degli obiettivi: chi vi si riconosce è spinto dall'esplorazione e dal realismo nel perseguire i propri scopi e mostra un impegno maggiore nello sviluppo della carriera. Il

modello del familismo si fonda sulla motivazione all'affiliazione: il soggetto cerca appartenenza, relazioni amichevoli e approvazione sociale, ma questa dinamica può generare atteggiamenti autoreferenziali che ostacolano lo sviluppo di competenze utili alla carriera. Il modello della grandiosità si basa su una simbolizzazione centrata sul potere, con una tendenza a esercitare controllo sugli altri e a desiderare un'influenza marcata sull'ambiente lavorativo; in questo caso la carriera è caratterizzata da onnipotenza, competitività e obiettivi eccessivi. Infine, il modello del dovere riflette una simbolizzazione orientata alla dipendenza, legata al conformismo e al rispetto rigoroso delle regole e dei compiti richiesti, a scapito dell'autonomia e della creatività.

Queste simbolizzazioni danno luogo a comportamenti e decisioni coerenti con i bisogni motivazionali (successo, affiliazione, potere, autonomia) e possono avere anche una funzione protettiva o rassicurante, pur risultando talvolta disfunzionali. Quando più persone condividono le stesse simbolizzazioni, si instaurano le cosiddette regole del gioco (Petitta & Ghezzi, 2012), ossia convenzioni e aspettative implicitamente condivise e regolate emotivamente, che definiscono risorse, limiti e comportamenti in un contesto, facilitando la comunicazione e l'adattamento reciproco. Per esempio, un gruppo di lavoro può funzionare come una "famiglia simbolica", basata su supporto implicito e solidarietà, finché cambiamenti organizzativi non rendono necessario un adattamento più maturo. Dinamiche collusive si osservano anche a livello sociale: giovani disoccupati, pur non conoscendosi, possono condividere un senso di impotenza e sfiducia verso il mercato del lavoro, considerato competitivo e ostile. Questa simbolizzazione inconscia può portarli a rinunciare alla ricerca di lavoro e ad auto-sabotarsi, in modi che non si spiegano con la

logica razionale, ma emergono da una rappresentazione emotiva condivisa del contesto. Le scelte di carriera, lungi dall'essere il frutto di calcoli puramente razionali, si rivelano il risultato di un complesso intreccio di simbolizzazioni affettive, regole del gioco e processi collusivi che definiscono le relazioni tra individuo e contesto.

2.2 La teoria delle relazioni oggettuali di Melanie Klein

Melanie Klein, psicoanalista di origini austriache naturalizzata britannica, è riconosciuta come una delle figure fondamentali nello sviluppo della Teoria delle Relazioni Oggettuali, avendo portato il pensiero psicoanalitico in una direzione nuova e radicale. Questo approccio si concentra sul modo in cui i bambini interiorizzano, fin dai primi mesi di vita, le relazioni con i caregiver primari e su come queste esperienze precoci influenzino profondamente la qualità delle relazioni e del mondo emotivo nell'età adulta.

Estendendo e sviluppando le idee di Sigmund Freud, Melanie Klein ha osservato e analizzato il gioco dei bambini come espressione delle loro fantasie inconse, attribuendo a questo concetto un ruolo centrale (Klein, 1929, 1932). Per Klein, infatti, la fantasia inconscia non è semplicemente una forma immaginativa che consente l'appagamento del desiderio - come in Freud - ma una costante attività mentale, che sottende e plasma non solo i sogni, ma ogni pensiero e comportamento (Klein, 1932, 1935, 1946). A differenza di Freud, che vede le fantasie inconse come produzioni immaginative tese al soddisfacimento di desideri, caratterizzate dal processo primario e disancorate dall'esame di realtà, Klein considera le fantasie inconse come immagini mentali primitive interiorizzate degli istinti e delle pulsioni, che fungono da organizzatori dei meccanismi mentali. Per Klein, dunque, le fantasie inconse non si manifestano solo attraverso la formazione del sogno e del sintomo, ma permeano ogni attività

psichica, sia essa distruttiva o creativa. Esse emergono come rappresentazioni mentali preverbalì - inizialmente strettamente legate all'esperienza corporea - che, con la maturazione, evolvono in immagini, simboli e infine in pensiero verbale. L'infanzia, come suggerisce l'etimologia del termine *infante* ("colui che non parla"), è caratterizzata da stati mentali dominati da queste rappresentazioni non linguistiche, le quali progressivamente si trasformano in forme simboliche grazie allo sviluppo cognitivo e all'esperienza. Le fantasie inconsce evolvono quindi da esperienze corporee primitive a immagini e rappresentazioni simboliche, assumendo progressivamente una forma verbale man mano che la mente si sviluppa e acquisisce esperienza (Spillius, 2001). Un esempio della funzione comunicativa delle fantasie inconsce è l'identificazione proiettiva: in questo meccanismo, aspetti dell'Io o di un oggetto interno vengono scissi e attribuiti a un oggetto esterno, spesso accompagnati da comportamenti che inducono l'altro a sentire e agire secondo la fantasia proiettata. Questa funzione comunicativa delle fantasie inconsce - ossia il prendere contenuti dal mondo interno e trasmetterli a un altro capace di riceverli - si manifesta anche in età adulta (Weiss, 2017). Le fantasie inconsce possono quindi suscitare una risonanza emotiva che precede e accompagna lo scambio verbale e, una volta elaborate e reinternalizzate, contribuiscono alla comprensione delle relazioni oggettuali.

La teoria kleiniana pone l'accento su un modello di sviluppo in cui angosce, meccanismi di difesa e relazioni oggettuali si organizzano in insiemi o configurazioni, dando luogo a due posizioni che rappresentano modalità di funzionamento mentale sovrapposte e fluttuanti, due conquiste graduali di integrazione dell'esperienza affettiva (Spillius et al., 2011).

La *posizione schizo-paranoide* (Klein, 1946) è considerata la prima modalità

organizzativa della mente e prevale nei primi quattro mesi di vita. Essa è caratterizzata da un Io ancora immaturo, che sperimenta intense angosce persecutorie legate al timore di essere invaso o annientato da forze ostili, sia interne che esterne. Per gestire queste angosce, il neonato mette in atto difese primitive come la scissione, l'identificazione proiettiva e l'idealizzazione, con l'obiettivo di proteggere l'oggetto buono da quello cattivo e mantenere un legame rassicurante con un oggetto interno idealizzato. In questa fase, la percezione del neonato non contempla ancora oggetti "interi": il seno materno, ad esempio, è vissuto alternativamente come buono (quando soddisfa i bisogni) o cattivo (quando li frustra), in base alle sensazioni corporee. Il seno, dunque, non è percepito come una realtà fisica autonoma, ma come un oggetto emotivamente investito, dotato nella fantasia infantile di intenzionalità. Quando sopraggiunge la fame, la sensazione di vuoto è vissuta anche sul piano psichico come effetto di un'azione malevola attribuita al seno, percepito come "interno" e responsabile della sofferenza. Nella posizione schizo-paranoide domina la scissione: gli oggetti vengono vissuti come interamente buoni o interamente cattivi. Questa scissione, sebbene radicale, svolge una funzione evolutiva, consentendo di mantenere stabile un'immagine positiva dell'oggetto buono, fondamentale per la costruzione del sé. La formazione di un oggetto interno buono è un prerequisito essenziale per il passaggio alla posizione depressiva, che implica la capacità di integrare gli aspetti positivi e negativi dell'oggetto e del sé.

La *posizione depressiva* (Klein, 1935) emerge solitamente attorno alla metà del primo anno di vita. In questa fase, il bambino inizia a riconoscere l'oggetto come intero, diventando consapevole dell'ambivalenza dei sentimenti provati: si rende conto di aver nutrito sentimenti aggressivi verso lo stesso

oggetto che ama. Questa consapevolezza genera colpa per le fantasie distruttive sperimentate in precedenza. L'angoscia, che nella fase schizoparanoide era centrata sulla sopravvivenza dell'Io, diventa ora preoccupazione per il benessere dell'oggetto buono, interno ed esterno. Il bambino teme di aver danneggiato la figura amata e sviluppa il desiderio di ripararla. Questa nuova organizzazione affettiva comporta la capacità di tollerare la complessità dell'altro e del sé, affrontare la perdita e il lutto, riconoscere la separazione dall'oggetto e la sua non completa controllabilità.

Il concetto di riparazione (Klein, 1940) descrive il processo con cui il bambino sviluppa una crescente consapevolezza delle proprie tendenze aggressive e del loro impatto, generando il bisogno di rimediare. La riparazione è fondamentale per la stabilità dell'Io e per la relazione con la realtà, poiché permette di integrare aspetti buoni e cattivi dell'oggetto e del sé e affrontare il dolore per le perdite reali o fantasticate (Klein, 1957). Klein distingue diverse forme di riparazione. La *riparazione autentica* - o genuina - è un passaggio evolutivo tipico della posizione depressiva, in cui il senso di colpa è tollerabile e integrabile. In questa fase, il bambino è in grado di assumersi la responsabilità per il danno arrecato, senza negarla né esserne sopraffatto (Klein, 1957). Questa capacità diventa una risorsa psichica che favorisce dinamiche costruttive, accettazione dei limiti e sviluppo di sentimenti autentici di amore e cura verso l'altro (Caputo et al., 2018).

Numerosi studi hanno applicato il concetto di riparazione alle teorie professionali (Bohoslavsky, 1977; Lehman, 1980; Millan et al., 2005; Ruprecht, 2004), interpretando l'identità professionale come espressione del bisogno di riparare oggetti interni danneggiati attraverso la scelta di una professione. Secondo Abreu Filho (2005), la scelta professionale matura è

guidata dall'Io, capace di tollerare frustrazione, confrontarsi con la realtà e sublimare le pulsioni (Bohoslavsky, 1977). Nel lavoro, la posizione depressiva consente una collaborazione più sofisticata, l'apprendimento dall'esperienza e un esercizio realistico del potere, fondato sulla reciprocità (Krantz, 2001, 2006; Lapierre, 1989). La riparazione autentica trasforma il senso di colpa in gratitudine e quest'ultima in generosità, favorendo comportamenti altruistici e costruttivi (Klein, 1957; Bohoslavsky, 1977). Le emozioni positive associate, come la gratitudine, migliorano la flessibilità cognitiva, la creatività, il livello di soddisfazione lavorativa, riducono il burnout e favoriscono coesione e comportamenti pro-sociali (Brief & Weiss, 2002; Ilies & Judge, 2005; Buote, 2014; Chan, 2010; McCullough et al., 2001). Il senso di colpa, il rimorso, i sentimenti depressivi e una certa quota di realismo che spingono a una forma di riparazione autentica, vanno distinti con cautela da una forma diversa di riparazione, quella maniacale, che cerca una restaurazione onnipotente e magica dell'oggetto, evitando di sperimentare i sensi di colpa e di perdita. Entrambe mirano a ripristinare l'oggetto interno buono e a collegare l'oggetto buono al mondo esterno, ma differiscono internamente. La *riparazione maniacale*, invece, persegue l'apparente ristabilimento dell'oggetto buono interno senza provare sentimenti di colpa o dolore emotivo, mediante modalità onnipotenti e illusorie, che servono a rafforzare la grandiosità dell'Io (Figlio, 2012; Segal, 1981). Infatti, l'oggetto non è vissuto come danneggiato da un proprio attacco - non c'è coscienza e presa di responsabilità della propria distruttività, né sentimenti di perdita verso l'oggetto o amore e stima per lui - ma è sentito come inferiore e dipendente.

Diversi autori hanno mostrato le implicazioni di questo tipo di riparazione in ambito professionale (Abreu Filho, 2005; Bohoslavsky, 1977; Nascimento,

1995). Operare da una posizione distante da quella depressiva può portare a visioni idealizzate e irrealistiche del cambiamento, caratterizzate da grandiosità, obiettivi irraggiungibili ed entusiasmo eccessivo (Krantz, 1998, 2001; Lapierre, 1989). Tuttavia, alcuni meccanismi difensivi immaturi possono avere un valore adattivo, contribuendo alla coesione dell'Io e al funzionamento lavorativo (Kernberg, 1984; Vaillant, 1992; Westen, 1985). La riparazione maniacale anche se non porta soddisfazione duratura ed è inefficace sul lavoro, può infatti alleviare i sensi di colpa e aumentare la fiducia (Kets de Vries, 2010).

Come alternativa alla riparazione maniacale, le difese maniacali, inizialmente concettualizzate da Klein (1935) come proprie della posizione maniacale, sono considerate reazioni ai sentimenti di lutto e colpa della posizione depressiva. Mentre la riparazione maniacale tenta di restaurare l'oggetto senza sentire colpa, le *difese maniacali* implicano l'uso di meccanismi tipici della posizione schizo-paranoide. Esse comportano un bisogno costante di osservare e controllare gli oggetti cattivi, in modo da subordinare maniacalmente gli oggetti interni cattivi e persecutori. Pertanto, quanto più l'Io perde fiducia nella propria capacità di riparazione, tanto più deve ricorrere ripetutamente a una relazione maniacale con gli oggetti, caratterizzata da una triade di sentimenti: controllo, trionfo e disprezzo. Il *controllo* permette di negare la dipendenza ma, al contempo, costringe l'oggetto a soddisfare il bisogno di dipendenza, invertendo così la relazione con l'oggetto. Inoltre, le situazioni infruttuose non vengono vissute come fallimenti ma come dipendenti dalla volontà personale. L'individuo che mette in atto la difesa del controllo è spinto dalla fantasia di non aver bisogno dell'altro, che non è emotivamente investito e che non viene riconosciuto nella sua totalità, autonomia e separatezza. Il *trionfo*

serve a negare la preoccupazione genuina, i sentimenti depressivi, di perdita e danneggiamento per l'oggetto. A tale scopo, individuo può enfatizzare il proprio senso di superiorità, cercando di celare i sentimenti dolorosi quando si presentano delle difficoltà. La fantasia alla base del trionfo riguarda l'impossibilità di essere feriti dagli altri: le potenziali azioni distruttive dell'oggetto sono simbolicamente così neutralizzate. Infine, il *disprezzo* si manifesta attraverso la svalutazione dell'oggetto e della sua importanza alleviando la colpa vedendo l'oggetto come indegno di cura e giustificando così eventuali attacchi contro di esso. La fantasia alla base del disprezzo è che l'individuo sia giustificato nell'attaccare l'oggetto perché non ha valore intrinseco.

Nella letteratura relativa alla carriera, Bohoslavsky (1977) ha introdotto controllo, trionfo e disprezzo come manovre maniacali che possono interferire con forme autentiche ed efficaci di riparazione nella costruzione della carriera. Krantz (2001, 2006) ha definito questo tipo di funzionamento primitivo come persecutorio, distinguendolo da quello grandioso. Gli oggetti persecutori, insieme ad ansie interne e impulsi indesiderati, vengono scissi, accumulati e proiettati. Ciò porta a un funzionamento fortemente compromesso perché genera pensiero rigido e concreto, colpevolizzazione, massiccia proiezione e ridotta capacità di verificare la realtà. Di conseguenza, può instaurarsi una spirale discendente di frammentazione e funzionamento persecutorio, che tende a dominare e paralizzare la vita professionale e organizzativa. In questa modalità si diffondono cinismo e disperazione rispetto alla possibilità di attuare cambiamenti organizzativi significativi. Infatti, in tentativi di cambiamento di tipo persecutorio, i manager e i leader percepiscono tali cambiamenti come imposti e, tuttavia, sentono di doverli comunque implementare

(Krantz 1998, 2001). I dirigenti che ricorrono alle difese maniacali rifiutano di ammettere la propria incapacità di realizzare i propri obiettivi e diventano sempre meno efficaci sul lavoro (Kets de Vries 2010). Per esempio, questi dirigenti cercano di ignorare il fatto di aver raggiunto un plateau nella carriera o di essere stati demansionati; mentre un'elaborazione dell'ansia potrebbe portarli a riorganizzare il proprio stile lavorativo o a cambiare organizzazione o carriera.

Infine, *l'invidia*, attiva fin dalla nascita, ostacola l'integrazione degli aspetti contraddittori dell'oggetto, impedisce la riparazione autentica, accresce la persecuzione e la colpa (Klein, 1957; Segal, 1981). L'invidia è il sentimento di rabbia scaturito dalla percezione che un'altra persona possieda o goda di qualcosa di desiderabile, spesso accompagnato dall'impulso a portarlo via o rovinarlo.

In ambito lavorativo, l'invidia ha effetti disfunzionali sull'individuo e sull'organizzazione, generando antagonismo, comportamenti ostili, disimpegno, scarsa soddisfazione e sabotaggio della coesione (Vecchio, 1995, 2000, 2005; Menon & Thompson, 2010; Duffy & Shaw, 2000; Erdil & Müceldili, 2014; Lange & Crusius, 2015; Langher et al., 2016). A differenza dell'ammirazione, che stimola comportamenti proattivi, l'invidia può degenerare in molestie e sabotaggio della carriera altrui (Schaubroeck & Lam, 2004; Kets de Vries, 2010).

In questa prospettiva, la teoria delle relazioni oggettuali si conferma uno degli approcci più fruttuosi per comprendere i fattori inconsci della scelta professionale (Malach-Pines & Yafe-Yanai, 1999), della motivazione al lavoro (Solem, 1974) e delle dinamiche organizzative (Diamond, Allcorn, & Stein, 2004). Coerentemente con tale teoria, le scelte professionali possono essere intese come la traduzione esterna di oggetti e relazioni oggettuali

interiorizzati, che riflettono la storia personale e familiare dell'individuo (Malach-Pines & Yafe-Yanai, 1999). Inoltre, il lavoro stesso può essere concepito come un oggetto buono simbolico, poiché la relazione con esso garantisce la percezione che la nostra vitalità abbia un posto nel mondo inter-psichico (Levine, 2010). La vocazione, in tal senso, rivela il bisogno del Sé di riparare oggetti interni danneggiati attraverso la scelta di una professione (Bohoslavsky, 1977). L'obiettivo nel lavoro diventa dunque quello di realizzare il bene che portiamo dentro di noi nel mondo degli altri, facendo esistere il bene su due livelli: da un lato come oggetto buono in sé, dall'altro come buon Sé che scaturisce dalla riparazione dell'oggetto e della relazione con esso (Levine, 2010). In aggiunta, il costrutto di riparazione si rivela centrale in numerose ricerche sul lavoro e sulla carriera (Bohoslavsky, 1977; Millan et al., 2005; Ruprecht, 2004), in quanto cornice motivazionale che consente di ampliare e sviluppare ulteriormente il concetto di sublimazione, inteso come gratificazione di impulsi distruttivi, all'interno della teoria delle relazioni oggettuali. Da questa prospettiva emerge come la scelta professionale, lungi dall'essere unicamente frutto di valutazioni razionali e consapevoli, possa rappresentare un tentativo di dare forma e riparare il nostro mondo interno, sublimando impulsi aggressivi e creando possibilità di espressione e riconoscimento per il Sé nel mondo relazionale e lavorativo.

Capitolo III - Il progetto di ricerca-intervento: strumenti, metodologia e cornici interpretative

Questo capitolo presenta il progetto di ricerca-intervento oggetto della tesi, illustrandone il contesto, gli strumenti utilizzati e il modello teorico di riferimento. Il focus è sul programma PICS, un percorso di counseling grupppale a orientamento psicodinamico, mirato a sostenere le persone nel superare ostacoli e cambiamenti lavorativi, aiutandole a sviluppare e orientare il loro percorso di carriera. Vengono descritti la struttura del programma, la Dynamic Career Scale (DCS) come strumento di valutazione delle dinamiche difensive e riparative, e l'Analisi Emozionale del Testo (AET) come metodologia per indagare i significati simbolico-emozionali condivisi dalle partecipanti rispetto al tema d'indagine. Il capitolo si conclude con un inquadramento teorico, che permette di leggere le dinamiche inconsce che sottendono le simbolizzazioni del lavoro, alla luce dei modelli relazionali e affettivi che strutturano il rapporto tra individuo, contesto e progetto professionale.

3.1 Presentazione del progetto

Il progetto di ricerca presentato in questa tesi si inserisce all'interno di un'iniziativa accademica avviata nel 2023 presso la Facoltà di Psicologia dell'Università di Roma "La Sapienza". Lo studio si propone di esplorare, in chiave psicodinamica, i processi inconsci e simbolici che influenzano l'approccio al mondo del lavoro da parte di giovani donne in formazione universitaria, con particolare attenzione alla costruzione dell'identità professionale e alle rappresentazioni affettive legate alla carriera. Nonostante l'aumento della scolarizzazione femminile e i risultati

accademici generalmente superiori a quelli maschili, le donne continuano a essere svantaggiate sul piano occupazionale, contrattuale e retributivo, così come nell'accesso alle posizioni apicali. Il presente lavoro si inserisce in questo scenario, proponendo una riflessione teorico-clinica che legge tali disparità anche alla luce di dinamiche inconsce, simbolizzazioni affettive e collusioni che sostengono e perpetuano le disuguaglianze di genere nei contesti lavorativi. L'intervento si è basato sul programma PICS (*Psychodynamic Intervention for Career Strategies*), un modello di counseling di gruppo a orientamento psicodinamico, già validato in diversi contesti accademici, pensato per aiutare le persone ad affrontare transizioni e sfide lavorative e a sviluppare la propria carriera (Caputo et al., 2018). In questo progetto, il protocollo è stato applicato in modo specifico a un campione esclusivamente femminile, al fine di indagare le sfide peculiari che le donne affrontano nella costruzione di un progetto di carriera. L'intervento mirava a potenziare l'adattamento alla carriera, promuovendo la capacità di riparazione, la consapevolezza delle dinamiche inconsce, l'investimento affettivo nel lavoro, e la competenza relazionale, favorendo inoltre l'integrazione tra mondo interno ed esterno, ossia la capacità di connettere desideri, emozioni e rappresentazioni soggettive con le richieste e le opportunità concrete del contesto lavorativo, per affrontare in modo autentico e creativo le transizioni, le difficoltà e lo sviluppo professionale. Nel biennio 2023–2024, il progetto ha visto la realizzazione di cinque cicli del protocollo PICS, ciascuno articolato in cinque incontri della durata di circa tre ore, con cadenza quindicinale. Complessivamente, hanno partecipato 80 studentesse del Corso di Laurea Magistrale in Psicologia Clinica, distribuite nei cinque gruppi. Gli incontri si sono svolti presso le aule del Dipartimento di Psicologia Dinamica e Clinica, con le sedute

disposte in cerchio per facilitare uno spazio relazionale di scambio e riflessione. Ogni gruppo è stato condotto da una docente della Facoltà con funzione di consulente, e in tre dei cinque gruppi è stata affiancata da una tutor con funzione di osservazione e co-conduzione. Prima dell'avvio del percorso, le partecipanti hanno firmato il consenso informato per il trattamento dei dati personali e compilato una scheda anagrafica contenente informazioni relative all'anno di corso, numero di matricola, media degli esami, CFU conseguiti, status occupazionale e residenza (residente, pendolare o fuori sede). Inoltre, a tutte è stata somministrata la Dynamic Career Scale (DCS), uno strumento validato per l'operazionalizzazione dei costrutti teorici legati alla progettualità di carriera, con l'obiettivo di rilevare risorse e ostacoli percepiti. Dopo ciascun incontro, le studentesse si sono alternate nella stesura di un resoconto scritto volto a restituire i contenuti emersi durante la sessione. Il corpus finale su cui è stata condotta l'analisi risulta composto da 42 resoconti. I materiali testuali sono stati successivamente analizzati mediante l'Analisi Emozionale del Testo (AET), secondo il metodo sviluppato da Carli e Paniccchia (2002). L'analisi emozionale del testo è una metodologia che consente di esplorare, nei testi, le simbolizzazioni affettive e i modelli culturali condivisi, intesi come processi collusivi che organizzano la conoscenza emozionale di un fenomeno. Si fonda sul principio della doppia referenza del linguaggio, secondo cui ogni espressione linguistica veicola contemporaneamente un piano razionale-cognitivo e un piano affettivo-simbolico, spesso inconscio. Nella pratica, il corpus testuale viene elaborato con software di analisi come T-Lab (Lancia, 2004), che individua le cosiddette *parole dense* - termini a forte carica simbolico-emozionale - e ne calcola le co-occorrenze, raggruppandole statisticamente in cluster lessicali.

Questi cluster, detti anche Repertori Culturali, rappresentano configurazioni di significato emozionale condiviso all'interno del gruppo e vengono mappati in uno *Spazio Culturale*. L'interpretazione qualitativa dei repertori, compito del ricercatore, consente di riconoscere e descrivere le dinamiche collusive che orientano i legami affettivi tra i soggetti e i temi affrontati. In questo contesto, l'AET ha rappresentato uno strumento chiave per esplorare il modo in cui le partecipanti simbolizzano l'esperienza della carriera e il rapporto con il futuro professionale. In sintesi, il progetto si configura come una ricerca-intervento che unisce l'osservazione qualitativa, il lavoro di gruppo e una prospettiva psicodinamica, per accompagnare le partecipanti nella costruzione consapevole della propria identità professionale. Il progetto assume pienamente le caratteristiche di una ricerca-intervento, nella misura in cui combina l'osservazione scientifica con un'azione trasformativa nei confronti del contesto e dei soggetti coinvolti, promuovendo cambiamento, consapevolezza e sviluppo di risorse psicologiche attraverso l'esperienza gruppale.

3.2 Il programma PICS

Il programma PICS (*Principles and Practices for Psychodynamic Group Career Counseling*) è stato concepito per favorire l'adattamento professionale rispetto all'ingresso nel mercato del lavoro, alle transizioni e alle sfide lavorative, nonché allo sviluppo della carriera. L'intervento presenta un obiettivo multifocale, che si articola nello sviluppo di competenze motivazionali, emotive e relazionali in ambito lavorativo, nella promozione della percezione di autoefficacia professionale e nel potenziamento del raggiungimento di risultati lavorativi concreti. Pur riconoscendo la centralità delle dinamiche inconsce che influenzano le scelte e i percorsi di carriera, l'approccio integrato del programma mira a costruire strategie

professionali efficaci, intese come piani d'azione orientati al conseguimento di obiettivi desiderati o alla soluzione di problematiche emergenti. In tale prospettiva, l'adattamento alla carriera è concepito come esito dello sviluppo di una funzione creativa, che nasce dalla relazione inconscia con la carriera intesa sia come oggetto interno simbolico, ossia come competenza creativa, sia come oggetto esterno, ossia come realizzazione creativa. Tale funzione si esprime in un senso di generatività, ovvero nella percezione di essere in grado di creare qualcosa di buono e di raggiungere obiettivi significativi nell'incontro con la realtà, in una continua interazione dinamica tra il mondo interno e quello esterno. L'intervento si propone di potenziare in particolare due risorse psicologiche fondamentali per i processi di adattamento professionale in un'ottica psicodinamica, la riparazione e la competenza relazionale. La *riparazione* consente di mantenere l'investimento affettivo nel lavoro, favorire l'autonomia e la creatività nella costruzione della carriera, affrontare efficacemente le sfide e i fallimenti e impegnarsi nell'elaborazione di un progetto professionale autentico. La *competenza relazionale* riguarda invece la capacità di analizzare e comprendere in modo più ampio le modalità con cui ci si relaziona ai contesti lavorativi e si sviluppa la propria carriera, orientandosi al raggiungimento di obiettivi condivisi e superando dinamiche limitate alla ricerca di accettazione, al mantenimento dello status o all'adempimento acritico dei doveri.

La finalità del trattamento non è concepita in termini clinici individuali, ma riguarda piuttosto l'analisi dei processi collusivi che si manifestano nel gruppo e che, se non riconosciuti, possono ostacolare la capacità di proiettarsi nel futuro e di costruire relazioni significative nel mercato del lavoro (Fernandes, Svartman & Fernandes, 2013). L'intervento si fonda

sull'idea che la domanda del singolo possa stimolare la riflessione collettiva, ed è realizzato come lavoro di gruppo con funzione terapeutica (Zimmerman, 1993), capace di integrare la dimensione individuale e quella relazionale.

Per attivare tali dinamiche di analisi e riflessione, il programma si avvale di esercizi e strumenti propri della tradizione psicodinamica, con particolare attenzione alle tecniche proiettive. Queste tecniche, attraverso processi di associazione, costruzione e completamento, favoriscono l'emersione di contenuti inconsci che il gruppo può osservare e discutere collettivamente, in un processo di attribuzione di significato condiviso.

L'intervento prevede una sequenza definita di attività e utilizza stimoli aperti, ma i contenuti specifici emergono dalle proiezioni spontanee e dai processi di senso prodotti dal gruppo. In questo modo, pur mantenendo un impianto metodologico rigoroso, l'intervento rimane flessibile rispetto ai vissuti e alle tematiche che i partecipanti portano spontaneamente, consentendo di cogliere le dinamiche inconsce e collusive che si manifestano durante il percorso.

Il lavoro di gruppo è pensato per un numero di partecipanti compreso tra 6 e 10, considerato ottimale per garantire sia l'integrazione delle dinamiche collettive sia la possibilità di un'ampia gamma di contributi. Un gruppo troppo piccolo non consentirebbe la suddivisione in sottogruppi per le esercitazioni e ridurrebbe la varietà delle interazioni, mentre un gruppo troppo numeroso ostacolerebbe le possibilità di interazione reciproca e di feedback personalizzati (Lehman et al., 2015). Inoltre, il limite temporale dell'intervento, che si svolge in un arco definito, è in linea con la necessità di adattarsi alla realtà e di confrontarsi con vincoli concreti, aspetti essenziali nella relazione con il mercato del lavoro. Come osservano Nevo e Wiseman (2002), nel career counseling psicodinamico il tempo limitato

favorisce il passaggio da una percezione infantile del tempo come illimitato a una consapevolezza adulta del tempo come finito, stimolando così la presa di decisione e il confronto con le proprie ambizioni e fantasie. Questa impostazione è coerente anche con i risultati di Brown e Ryan Krane (2000), i quali hanno evidenziato che l'efficacia del career counseling cresce progressivamente fino a cinque sessioni e tende poi a diminuire in modo marcato.

La metodologia adottata, definita clinico-operativa, integra l'esplorazione delle problematiche psicosociali di base e del sé (metodo clinico) con la loro elaborazione in termini di azioni nel mondo (metodo operativo), consentendo la costruzione di un progetto professionale realistico e autentico (Lehman et al., 2015). Inoltre, il focus specifico su un numero circoscritto di temi centrali riduce il rischio di regressione nei partecipanti (Crits-Christoph & Barber, 1991) e garantisce un equilibrio efficace tra questioni personali e professionali (Nevo & Wiseman, 2002).

La prima sessione, intitolata "Il mercato del lavoro", è finalizzata a creare un contesto favorevole al lavoro di gruppo, a promuovere la conoscenza reciproca tra i partecipanti e a esplorare le loro aspettative iniziali sul programma e sulle modalità con cui esso potrà sostenerli nel loro rapporto con il mondo del lavoro. La sessione si concentra sui fantasmi sul mercato del lavoro, cioè sulle immagini inconsce e spesso ansiogene associate a tale contesto. Gli obiettivi sono analizzare i significati attribuiti dai partecipanti al mercato del lavoro, costruire una rappresentazione condivisa e definire obiettivi comuni per il percorso (Strupp & Binder, 1984, 1984; Yost & Corbishly, 1987). Dopo una fase iniziale in cui ciascun partecipante si presenta, esprimendo le proprie motivazioni e aspettative, viene proposto l'esercizio "Spazio simbolico", basato sulla tecnica delle libere associazioni

(Freud, 1958; Marmor, 1970). Ogni partecipante annota su post-it tre parole o immagini mentali evocate dalla locuzione "mercato del lavoro", che vengono poi raccolte su un grande poster, creando una mappa condivisa. I partecipanti vengono invitati a raggruppare le associazioni in cluster, a identificare polarità tra significati opposti e a riflettere insieme sulle rappresentazioni emerse. Questo processo favorisce il passaggio da un pensiero emotivo e simmetrico a uno più razionale e asimmetrico. Il consulente guida la riflessione sui temi e sulle polarità emerse. Stimola i partecipanti a immaginare come le loro rappresentazioni possano evolvere, promuovendo strategie riparative rispetto agli oggetti interni danneggiati nella fantasia. La sessione si conclude con un lavoro in sottogruppi, volto a definire obiettivi concreti per lo sviluppo della carriera. Gli obiettivi vengono poi discussi e sintetizzati in un elenco finale condiviso. Questa co-costruzione contribuisce a personalizzare l'intervento e a rafforzare l'alleanza di lavoro, condizione fondamentale per il successo della consulenza (Nevo & Wiseman, 2002; Meara & Patton, 1994).

La seconda sessione, "Narrazioni di carriera", è centrata sulla costruzione di una narrazione coerente delle proprie esperienze formative e lavorative. L'obiettivo è favorire la consapevolezza delle dinamiche affettive implicite nei successi, fallimenti e transizioni vissute. All'inizio, il consulente restituisce ai partecipanti la mappa dello "Spazio simbolico" e l'elenco degli obiettivi definiti, come gesto interpretativo che concretizza desideri e paure emersi (Ogden, 1994), trasformando il programma in un oggetto psichicamente significativo (Modell, 2003). I partecipanti possono integrare o modificare gli obiettivi e discutere su come monitorarli. Viene quindi introdotto l'esercizio "Scelte di carriera", ispirato al photolangage (Baptiste et al., 1991), che mobilita il pensiero per immagini, tipico del processo

primario. Ogni partecipante sceglie due fotografie da un set: una per rappresentare il passato lavorativo, l'altra un futuro desiderato. La scelta avviene inizialmente in silenzio, senza toccare le immagini, e solo successivamente ognuno presenta le proprie scelte al gruppo. Questo stimola narrazioni che rivelano le simbolizzazioni affettive sottostanti alle strategie di carriera (Winnicott, 1953; Carli et al., 2016). Il gruppo funge da contenitore emotivo per vissuti dolorosi e difese come disprezzo o invidia (Matte Blanco, 1975; Alexander & French, 1946). A conclusione, viene assegnato il compito di scrivere una "lettera di presentazione", che esprima i propri desideri professionali futuri, da discutere nella sessione successiva. La terza sessione, "Presentazione di sé", accompagna i partecipanti verso una verifica più realistica della realtà, aiutandoli ad ancorare desideri e cambiamenti a opportunità concrete. Il tema è il rapporto tra le proprie competenze e le richieste del mercato. Il consulente riprende i punti chiave delle sessioni precedenti (Lehman et al., 2015), evidenziando come emozioni condivise e meccanismi di difesa influenzino le strategie di carriera. Viene proposto l'esercizio "La lettera di presentazione", in cui i partecipanti analizzano in sottogruppi le lettere scritte in precedenza secondo sei dimensioni: qualifiche, esperienze, competenze, utilità per il cliente, richieste del contesto e altri aspetti. Le osservazioni vengono discusse in plenaria, esplorando il rapporto tra immagine di sé e aspettative del mercato (Maree, 2013; Savickas, 2005). Il consulente introduce tre dicotomie (Carli & Paniccia, 1999; Salvatore & Zittoun, 2011): "dato vs costruito", "utente vs cliente", "funzione sostitutiva vs integrativa", che aiutano a sviluppare simbolizzazioni affettive più mature, capaci di esplorare l'alterità e ridefinire le proprie competenze in modo realistico. La quarta sessione, "Incontrare il mercato del lavoro", si concentra

sull'esperienza concreta di scenari professionali, sull'osservazione delle dinamiche relazionali e sulla preparazione a situazioni impegnative. L'esercizio principale è il "Colloquio di lavoro", basato sul role play, che permette di mettere in atto dinamiche relazionali e di esplorare emozioni e fantasie associate (Holmes, 1988; Matthews et al., 2014; Palmieri et al., 2007). Il gioco di ruolo, articolato in tre fasi - pianificazione, azione e analisi - coinvolge i partecipanti in scenari specifici (ad esempio ONG, azienda, consulenza), nei ruoli di candidati, manager/clienti e osservatori. Alla fine di ciascun role play, si svolge un debriefing in cui emergono acting-out emotivi, transfert e controtransfert, che il consulente aiuta a elaborare. Le interazioni osservate possono rivelare fantasmi relazionali e risposte simmetriche, mentre le simbolizzazioni affettive (competenza, dovere, familismo, grandiosità) forniscono chiavi interpretative per il rapporto con il lavoro (Langher et al., 2014). Questa attività aiuta a sospendere acting-out e a orientarsi verso un pensiero emotivo più maturo.

L'ultima sessione, "Io e il futuro", è orientata alla pianificazione concreta e simbolica del proprio percorso professionale. Attraverso l'esercizio "Autobiografia futura" (Maw, 1982; Rehfuss, 2009), i partecipanti immaginano e descrivono un sé futuro, lavorando su risorse, ostacoli e strategie. Questa attività stimola il desiderio e la progettualità, ma può anche far emergere ambivalenze e difese (Caputo, 2017), che il consulente aiuta a simbolizzare, integrando desiderio e principio di realtà (Freud, 1923). Si lavora anche sulla separazione dal gruppo, vissuta come passaggio evolutivo verso l'autonomia, accompagnata da vissuti di lutto e individuazione (Nevo & Wiseman, 2002). La condivisione dei progetti personali con il gruppo attiva feedback, modeling e apprendimento vicario, rafforzando la fiducia in sé e nelle proprie risorse.

La valutazione del programma è un processo fondamentale e riflessivo, che coinvolge partecipanti e consulente. Alla fine, i partecipanti compilano un questionario su coinvolgimento, qualità delle attività, scambio col gruppo e raggiungimento degli obiettivi, oltre a percezioni di miglioramento in consapevolezza di sé, comprensione del mercato, decision making e risorse personali (Brown et al., 2003; Reese & Miller, 2010). Il consulente integra osservazioni qualitative, auto-osservazioni controtransferali (Paul, 1977; Segal, 1981) e dati empirici. Uno studio pilota (Caputo, 2017) ha mostrato aumenti di curiosità, pianificazione, autoefficacia e investimento affettivo, con una riduzione delle strategie difensive. La valutazione, coerente con l'approccio psicodinamico, ha un valore sia diagnostico che evolutivo, rendendo visibili i cambiamenti simbolici, affettivi e relazionali maturati durante il percorso.

3.3 Dynamic Career Scale (DCS)

La *Dynamic Career Scale* (DCS) è uno strumento che è stato sviluppato per dare una forma operativa ai principali costrutti psicodinamici legati alla carriera –vera riparazione, riparazione maniacale, mania e invidia – che sono state individuate come le quattro modalità di funzionamento adottate per affrontare i fallimenti e le sfide di carriera, secondo la teoria kleiniana delle relazioni oggettuali. La “vera riparazione” si basa sull’assunzione di responsabilità e sul desiderio autentico di ricostruire un senso di sé positivo dopo un insuccesso. La “riparazione maniacale” si manifesta in risposte grandiose e irrealistiche, mirate a negare il danno e a riaffermare un senso di onnipotenza. La “mania” rappresenta un funzionamento difensivo volto a negare il fallimento attraverso meccanismi di controllo, disprezzo e trionfo, mentre l’“invidia” si esprime in atteggiamenti distruttivi nei confronti del successo altrui, accompagnati da vissuti di frustrazione e

inferiorità. Questo strumento nasce con l'obiettivo di esplorare come tali dinamiche interiori possano influenzare l'esperienza professionale e i percorsi lavorativi, offrendo quindi una risorsa utile sia in ambito clinico che orientativo (Caputo et al., 2020). La validazione della scala è avvenuta attraverso due studi distinti, condotti su campioni differenti: da un lato lavoratori già inseriti nel mondo del lavoro, dall'altro giovani professionisti alle prese con l'ingresso nel mercato occupazionale. I dati raccolti hanno confermato la solidità psicometrica dello strumento, evidenziando la sua potenziale efficacia nella valutazione delle dinamiche di carriera e nel supporto agli interventi clinici e di counseling. Nonostante l'interesse teorico verso una lettura psicodinamica dei temi legati al lavoro non sia nuovo – basti pensare ai contributi basati sulla teoria delle relazioni oggettuali – fino a tempi recenti è mancato un supporto empirico in grado di convalidare tali ipotesi, anche per le ben note difficoltà metodologiche della ricerca psicoanalitica (Silver & Spilerman, 1990). La DCS rappresenta quindi un importante passo avanti, poiché offre una base empirica solida per applicare la prospettiva psicodinamica all'orientamento professionale (Lehman et al., 2015; McIlveen, 2014). In particolare, consente di indagare come i processi inconsci possano condizionare la costruzione della propria identità lavorativa, contribuendo anche a spiegare scelte o comportamenti di carriera disfunzionali, auto-limitanti o poco razionali. Per verificarne la validità, i punteggi della DCS sono stati messi in relazione con alcune delle misure più accreditate nel campo della psicologia del lavoro e dell'orientamento. Tra queste, l'adattabilità alla carriera – secondo la definizione di Savickas (2002) – intesa come la capacità dell'individuo di affrontare attivamente sfide e transizioni occupazionali; l'autoefficacia lavorativa, che riflette la fiducia percepita nella propria capacità di gestire

con efficacia relazioni e compiti professionali; la soddisfazione lavorativa, valutata in relazione a diversi aspetti del contesto professionale; e infine gli indicatori oggettivi di sviluppo di carriera, quali formazione, cambi di ruolo e progressi economici. La scala di adattabilità alla carriera (CAAS) è uno strumento di ventiquattro item composto da quattro sottoscale che indagano la presenza di diverse dimensioni: la preoccupazione, che misura la preparazione e lo sviluppo di un atteggiamento ottimista nei confronti delle sfide future; il controllo, che misura la capacità di assumersi le responsabilità e il senso di agency verso le sfide future; la curiosità, che riguarda l'esplorazione delle opportunità e gli scenari di carriera futuri; la fiducia, che si riferisce alle convinzioni sulle proprie capacità di superare ostacoli e raggiungere i propri obiettivi. La scala di autoefficacia lavorativa (WSES) è una scala a dieci item composta da due sottoscale: la disponibilità relazionale, ovvero la predisposizione a costruire relazioni con i colleghi e i superiori; l'impegno, che si riferisce alla convinzione di poter raggiungere i propri obiettivi ed essere significativamente impegnati sul lavoro. Nel secondo studio della ricerca (Caputo et al., 2020), ha utilizzato un campione di giovani professionisti, è stata altresì utilizzata la scala di autoefficacia nella ricerca del lavoro (SWSES). Questa scala a dodici item misura quattro dimensioni: la gestione della frustrazione nella ricerca di un lavoro; l'esplorazione intraprendente, ovvero l'impegno attivo nella ricerca di un lavoro; la pianificazione proattiva della carriera; e l'integrazione relazionale, che si riferisce alla capacità di acquisire e mantenere relazioni funzionali nel contesto lavorativo. Per valutare la soddisfazione lavorativa è stata utilizzata una scala a cinque item che coprono cinque aspetti: il contesto lavorativo, il rapporto con colleghi e superiori, con i clienti e con il mercato esterno di riferimento. Infine, gli indicatori di sviluppo di carriera

utilizzati sono tre e si riferiscono alla presenza di formazione volontaria, di nuovi incarichi lavorativi e all'aumento del benessere economico. I risultati dei due studi di validazione hanno evidenziato come le quattro dimensioni psicodinamiche identificate dalla DCS si correlano in modo differenziato con le principali variabili della psicologia del lavoro. La vera riparazione è risultata positivamente associata all'adattabilità alla carriera (in particolare alle dimensioni di preoccupazione e curiosità), alla soddisfazione lavorativa e a una maggiore disponibilità relazionale, suggerendo una funzione adattiva e integrata nel processo di costruzione della carriera. La riparazione maniacale, pur mostrando associazioni positive con adattabilità e autoefficacia percepita, sembra riflettere un funzionamento più ambivalente, caratterizzato da fiducia e slancio eccessivi, non sempre accompagnati da un'effettiva efficacia nelle prestazioni o nello sviluppo oggettivo della carriera. La mania e l'invidia, invece, sono risultate associate negativamente allo sviluppo di carriera e non hanno mostrato correlazioni significative con adattabilità e autoefficacia, suggerendo un funzionamento più disfunzionale e potenzialmente auto-limitante. Nel complesso, la Dynamic Career Scale rappresenta un contributo significativo al panorama della psicologia del lavoro e dell'orientamento, colmando una lacuna importante tra teoria psicodinamica e strumenti empiricamente validati. Oltre alla sua funzione valutativa, la DCS si configura come una risorsa interpretativa che permette di cogliere le dinamiche inconsce sottostanti ai percorsi di carriera, fornendo chiavi di lettura utili per comprendere decisioni disfunzionali, auto-sabotanti o apparentemente irrazionali. La possibilità di identificare specifici stili difensivi e riparativi offre agli psicologi clinici, del lavoro e dell'orientamento un valido supporto per progettare interventi mirati e personalizzati, con una maggiore sensibilità

verso il mondo interno dell'individuo e la sua relazione con il lavoro inteso come oggetto simbolico.

3.4 Analisi Emozionale del Testo (AET)

L'Analisi Emozionale del Testo (AET) è una metodologia di ricerca-intervento sviluppata in ambito psicologico, concepita per offrire strumenti operativi utili al lavoro clinico e psicosociale, volta a comprendere e sostenere le dinamiche relazionali tra individuo e contesto in una vasta gamma di situazioni applicative (Carli, Dolcetti, & Battisti, 2004). In particolare, l'AET è una metodologia di analisi del testo che si avvale di un supporto modellistico, informatico e statistico per rilevare, attraverso specifiche procedure, i processi collusivi tramite i quali un gruppo sociale simbolizza emozionalmente un contesto o un tema (Carli & Paniccia, 2002). Al centro dell'AET vi è il concetto di collusione, inteso come simbolizzazione affettiva di un contesto, condivisa inconsciamente da coloro che vi partecipano (Carli & Paniccia, 1981). La collusione non è comunicata attraverso codici fondati sull'interazione cosciente, ma agita e parlata a partire dall'inconscio. Essa può manifestarsi attraverso comportamenti emozionati o testi scritti e parlati; in entrambi i casi, per comprenderla è necessario un pensiero sull'emozione stessa, che può emergere solo partecipando alla vita del contesto, istituendo setting che consentano la sospensione dell'agito e l'analisi delle dinamiche collusive emergenti nella relazione tra partecipanti e consulente (Carli & Paniccia, 2002). L'AET pone al centro il ruolo delle emozioni come elementi fondanti della relazione tra individuo e contesto. Le emozioni, espressioni dell'essere inconscio della mente, costituiscono la prima forma di categorizzazione simbolica della realtà. Le caratteristiche del sistema inconscio - condensazione, spostamento, assenza di contraddizione, atemporalità,

sostituzione della realtà esterna con quella interna - corrispondono a ciò che Carli e Paniccia (2002) definiscono mente emozionata. Matte Blanco (1975) ha sintetizzato queste caratteristiche nelle dimensioni di generalizzazione e simmetria, mentre Carli e Paniccia ne sottolineano la natura sociale: l'emozione nasce e si condivide nell'interazione, costituendo il fondamento stesso della relazione sociale. Questa prospettiva modifica anche la concezione dell'individuo: la visione di sé come entità fissa ("sono fatto così") può derivare dalla reificazione di fantasie collusive che cristallizzano i propri tratti di personalità e li disancorano dal contesto. Al contrario, pensare l'individualità come processo relazionale significa riconoscere la propria capacità di riflettere su di sé in relazione alla propria storia e contesto. Un ulteriore fondamento teorico dell'AET è rappresentato dal principio di doppia referenza del linguaggio (Fornari, 1979), secondo cui ogni espressione linguistica veicola simultaneamente due dimensioni: una cognitiva, esplicita e razionale, e una simbolico-affettiva, implicita e inconscia. Questa duplice valenza del linguaggio rende possibile, attraverso l'analisi dei testi, far emergere i significati emozionali sottesi e condivisi che orientano l'azione collettiva. Due concetti chiave emergono da questa prospettiva: la Cultura Locale, che riguarda il sistema simbolico-affettivo elaborato dai partecipanti al contesto d'intervento, e la Letteratura, che si riferisce alle rappresentazioni collusive presenti in testi esterni (articoli, documenti, scritti scientifici o divulgativi) su un tema specifico. L'integrazione di questi due livelli permette di costruire una comprensione più articolata del campo di indagine (Carli & Paniccia, 2002).

Perché l'intervento possa realizzarsi in modo efficace, è necessario che siano soddisfatte alcune condizioni fondamentali. Innanzitutto, è indispensabile la presenza di una committenza, ossia una domanda esplicita di intervento

su un contesto specifico. La committenza non si limita a una richiesta generica, ma implica una disponibilità a esplorare il significato affettivo che le persone attribuiscono alla situazione e a mettersi in gioco in questo processo di comprensione. Per questa ragione, una delle prime fasi del lavoro consiste nell'analisi della committenza, in cui lo psicologo mette in relazione gli obiettivi dichiarati dal committente con la domanda sottesa e con la dinamica collusiva che caratterizza il contesto. È altrettanto cruciale che ci sia un autentico interesse culturale verso il contesto: ciò significa che lo psicologo e i partecipanti sono disposti a interrogarsi sulle modalità con cui il gruppo simbolizza affettivamente la propria realtà, osservando come le emozioni condivise si organizzano attorno a determinati temi, problemi o trasformazioni in atto. Solo in queste condizioni l'intervento può restituire al committente una rappresentazione utile, capace non solo di descrivere ma anche di orientare eventuali processi di cambiamento del sistema relazionale analizzato (Carli & Paniccia, 2002).

Una volta definite le condizioni dell'intervento, si passa alla raccolta del materiale testuale, che costituisce la base per l'analisi. I testi possono provenire da fonti eterogenee: interviste, focus group, questionari aperti, documenti prodotti dall'organizzazione, articoli di stampa o altri scritti che esprimono il punto di vista dei partecipanti al contesto. Tutto questo materiale viene raccolto e digitalizzato per costituire il corpus grezzo dell'analisi. Il trattamento informatico e statistico del corpus prevede diverse fasi. Si comincia con la sua costruzione, aggregando i testi raccolti e definendo eventuali variabili strutturali o illustrative utili per la lettura dei risultati. In questa fase si effettua anche la disambiguazione, ovvero si chiariscono le parole rilevanti per la tematica in esame che presentano più significati possibili, definendone il senso in base al contesto. Nel nostro

studio, ad esempio, sono state disambiguate parole come genere, potere, successo. Quest'ultima, per esempio, può significare tanto un evento accaduto quanto il raggiungimento di un obiettivo e deve quindi essere interpretata correttamente. Segue l'identificazione delle cosiddette *parole dense*, che rappresentano il cuore dell'analisi. Le parole dense sono componenti del discorso particolarmente cariche di significati simbolici ed emotivi: sono caratterizzate da una forte capacità di evocare immagini e vissuti, da elevata polisemia (cioè, la possibilità di assumere più significati contemporaneamente) e da bassa ambiguità (perché il loro potere evocativo è immediato e condiviso). Queste parole condensano emozioni e rappresentazioni affettive che orientano il modo in cui il gruppo simbolizza la realtà. Alcuni esempi di parole dense sono termini come bomba, amore, fuga, morte, in grado di suscitare immagini e sentimenti intensi anche al di fuori di un contesto narrativo preciso. Al contrario, le parole non-dense, come ad esempio andare, possiedono significati più deboli e contestuali, evocano meno emozioni e si chiariscono solo all'interno della frase in cui sono inserite. Le parole dense vengono quindi analizzate statisticamente per individuare le loro co-occorrenze, cioè i modi in cui tendono a comparire insieme all'interno dei testi. Queste co-occorrenze permettono di identificare dei cluster, ovvero insiemi di parole che si associano tra loro e che, insieme, rappresentano specifiche modalità di simbolizzazione emozionale del contesto. Questi cluster costituiscono i cosiddetti Repertori Culturali, che rappresentano configurazioni di significato affettivo condiviso, mappati all'interno di uno Spazio Culturale: una rappresentazione grafica che rende visibili le connessioni emozionali emerse dall'analisi dei testi. L'interpretazione qualitativa dei Repertori Culturali costituisce l'ultima fase dell'intervento e può seguire due

modalità: attraverso un'associazione emozionale libera sulle parole dense, che consente di cogliere il senso implicito dei repertori, oppure applicando modelli interpretativi specifici per leggere le co-occorrenze, aiutando a riconoscere le dinamiche collusive e i significati affettivi che organizzano la realtà del contesto (Carli & Paniccchia, 2002).

3.5 Modelli d'analisi per la lettura del testo

Carli e Paniccchia (2002) individuano tre aree di modelli interpretativi fondati sul rapporto individuo-contesto. La prima area comprende i modelli basati sulla simbolizzazione del corpo nello spazio, ossia configurazioni collusive primitive che si organizzano attorno alle emozioni simbolizzate a partire dal corpo. Questa area si articola in tre polarità fondamentali: dentro-fuori, che richiama le dimensioni dell'appartenenza e dell'estraneità; davanti-dietro, che distingue tra apparenza e retroscena; alto-basso, che rappresenta la dimensione del potere.

La seconda area riguarda il rapporto con l'estraneo, o con l'altro-da-sé, secondo una modalità di scambio-possesso, e si declina nelle cosiddette neo-emozioni. Queste comprendono schemi affettivo-relazionali ricorrenti quali: pretendere, controllare, provocare, obbligare, diffidare, lamentarsi e preoccuparsi, che definiscono modalità stereotipate di relazione con l'altro. Infine, la terza area si riferisce ai modelli che regolano la partecipazione dell'individuo ai gruppi e alle dinamiche organizzative, articolandosi lungo quattro polarità: adempimento-obiettivi, che distingue tra esecuzione del dovere e raggiungimento di risultati; organizzazione data-organizzazione costruita, che contrappone la percezione dell'organizzazione come realtà statica o come costruzione dinamica; funzione sostitutiva-funzione integrativa, che distingue tra colmare un deficit e sviluppare risorse; e mandato sociale-committenza, che contrappone il rispetto di un ruolo

istituzionale alla risposta a una domanda esplicita del contesto.

3.5.1 Modelli fondati sulla simbolizzazione del corpo nello spazio

La prima area, quella dei modelli basati sulla simbolizzazione del corpo nello spazio, si articola nelle tre polarità sopra menzionate (dentro–fuori, davanti–dietro, alto–basso) e risulta particolarmente utile per interpretare il senso emozionale delle parole dense e delle loro co-occorrenze.

La polarità dentro–fuori si riferisce al tema dell'appartenenza. L'essere "dentro" offre sicurezza, accettazione e affiliazione in una relazione in cui l'altro ricambia attraverso il riconoscimento affettivo. Espressioni come contenere, sostenere, mantenere la parola o tenere a qualcuno simbolizzano il legame di appartenenza, che si estende dal piano individuale a quello collettivo nella partecipazione a una comunità. Tuttavia, l'appartenenza è sancita e rafforzata dall'esistenza di un "fuori", rappresentato da un nemico comune o da un estraneo che minaccia la coesione del gruppo. L'essere "fuori" è caricato di connotazioni negative, evocando pericolo e distruzione, ma anche curiosità e desiderio di esplorazione. La relazione tra dentro e fuori è ambivalente, oscillando tra accettazione e esclusione, protezione e attacco, e costituisce una simbolizzazione collusiva primaria legata all'inclusione o all'emarginazione sociale.

La polarità davanti–dietro richiama la dimensione corporea, in cui il "davanti" corrisponde alla parte visibile e relazionale - il volto, la bocca, gli organi genitali - mentre il "dietro" è associato all'evacuazione, al pericolo e al retroscena. Davanti rappresenta ciò che è mostrato, la comunicazione e l'immagine sociale, mentre dietro simboleggia ciò che è nascosto, oscuro e minaccioso, luogo delle trame invisibili e del potere occulto. Questa dicotomia produce una scissione dell'oggetto tra apparenza e realtà,

rafforzando una visione elitaria del potere e della conoscenza, in cui pochi detengono l'accesso al "dietro" e molti sono confinati al "davanti", soggetti a manipolazione e inganno.

Infine, la polarità alto-basso esprime la dimensione gerarchica della relazione sociale. Il "basso" è associato a dipendenza, protezione e sottomissione, mentre l'"alto" incarna il potere, fondato su una presunta superiorità naturale o culturale. Questa configurazione produce relazioni asimmetriche e apparentemente immutabili, fondate su miti culturali e simbolizzazioni che giustificano la gerarchia. Sebbene rassicurante per chi occupa la posizione subordinata, tale dinamica impedisce il riconoscimento dell'altro come risorsa e ostacola lo sviluppo di relazioni fondate su competenza e confronto.

3.5.2 Le neo-emozioni

Le neo-emozioni costituiscono una dimensione emozionale tipica dei contesti di convivenza, lavoro e organizzazione, caratterizzata da una forte componente collusiva (Carli & Paniccia, 2002, 2003, 2005). Esse rappresentano modalità relazionali condivise, radicate nelle dinamiche sociali, che vanno oltre le emozioni primarie dell'individuo, come felicità, paura o rabbia. Le neo-emozioni non si originano da esperienze individuali interne, ma emergono come prodotti della relazione sociale e della sua dimensione simbolico-affettiva, manifestandosi come schemi collettivi e stereotipati che orientano il comportamento all'interno del gruppo.

Secondo Carli e Paniccia, le neo-emozioni non hanno la funzione di rappresentare un vissuto personale autentico, ma piuttosto quella di proteggere l'individuo dall'incertezza insita nel confronto con l'alterità, fornendo modalità di appartenenza rassicuranti. Esse agiscono come organizzatori dell'attesa emozionale, predisponendo i soggetti a una

relazione in cui l'altro viene immediatamente investito di una funzione affettiva predefinita - per esempio, come nemico, controllore, approvatore - riducendo la possibilità di conoscenza reciproca. L'attesa emozionale, che precede e orienta l'incontro, può seguire due traiettorie: una mediata dalle regole del gioco, che permette di trasformare l'attesa in occasione di conoscenza e costruzione di senso; oppure una non mediata, in cui l'attesa si traduce in agito emozionale, confermando le aspettative e irrigidendo la relazione.

Carli e Paniccia elencano tra le principali neo-emozioni: provocare, controllare, pretendere, possedere, diffidare, lamentarsi, obbligare. Ciascuna di esse corrisponde a un copione relazionale che riduce la complessità e consolida l'appartenenza collusiva, ostacolando la scoperta autentica dell'altro. *Provocare* implica sollecitare costantemente una reazione dell'altro, di solito aggressiva o seduttiva, utilizzandolo come strumento per confermare la propria posizione e riducendolo a oggetto della propria strategia. La provocazione presuppone la presenza di un terzo, un testimone che legittima la dinamica e contribuisce a mantenere il gioco emotivo. *Controllare* si manifesta come tentativo di prevenire l'imprevedibilità della relazione, trasformandola in un giudizio anziché in conoscenza. Chi controlla comunica implicitamente che l'altro non è adeguato così com'è, generando in lui un senso di inadeguatezza e ostacolando l'espressione autentica di sé. *Pretendere* esprime la paura dell'impotenza, imponendo una richiesta che non ammette rifiuto e trasformando la relazione in un rapporto unilaterale. Anche questa emozione annulla la reciprocità, mascherandosi spesso sotto forma di amicizia o familiarità forzata. *Possedere* sostituisce la possibilità di esplorazione e conoscenza con la fantasia di appropriazione: ciò che si

desidera è già simbolizzato come oggetto da conquistare, negando l'alterità dell'altro. *Diffidare* trasforma l'interazione in un campo minato, in cui ogni gesto è interpretato come minaccia o inganno. La diffidenza congela la relazione in una logica persecutoria, rendendo impossibile la costruzione di fiducia. *Lamentarsi* evacua il disagio interno sull'altro, accusandolo implicitamente e stabilendo un legame basato sulla colpa. Infine, *obbligare* sostituisce il desiderio con il dovere, imponendo vincoli relazionali fondati su colpa e dipendenza, mascherandosi come altruismo o moralità.

Le neo-emozioni possono essere comprese anche in rapporto alla negazione delle tre polarità fondamentali della relazione: sistema di appartenenza, regole del gioco, rapporto con l'estraneo. Quando è negato il rapporto con l'estraneo, la relazione assume la forma del familismo, in cui l'appartenenza a un gruppo chiuso e omogeneo esclude l'alterità, che viene vissuta come minaccia. All'interno di questa configurazione, gli individui si percepiscono come membri di una famiglia estesa, coesa contro l'esterno e priva di reali dinamiche di confronto. Quando vengono negate le regole del gioco, la relazione si trasforma in conflitto militante, in cui l'altro non è riconosciuto come interlocutore ma come nemico, e l'interazione è dominata dall'agito emozionale privo di mediazione simbolica. Infine, la negazione del sistema di appartenenza produce anomia, una condizione di isolamento e disorientamento, in cui l'individuo perde ogni riferimento emotivo condiviso e sperimenta vuoto di senso e solitudine.

In tutti i casi, le neo-emozioni contribuiscono a irrigidire la relazione entro schemi difensivi e stereotipati, riducendo l'altro a una proiezione dei propri bisogni di controllo e appartenenza. Esse semplificano la complessità della realtà sociale, impedendo la conoscenza autentica e il confronto reale con la diversità. Tuttavia, se riconosciute come espressioni collusive del proprio

mondo interno e del gruppo, possono trasformarsi in strumenti per la costruzione condivisa di significato e per l'evoluzione del contesto relazionale e organizzativo. In questa prospettiva, la consapevolezza delle neo-emozioni diventa una condizione necessaria per interrompere le dinamiche collusive e aprire alla possibilità di trasformazione e innovazione delle relazioni sociali.

3.5.3 Modelli che fondano la relazione sociale

Per comprendere come le persone partecipano alla relazione sociale e organizzativa, Carli e Panicia (2002) propongono una serie di modelli bipolari che descrivono modalità diverse di costruzione del legame tra individuo, mandato e contesto.

Il primo è il modello adempimento-obiettivi, che distingue tra un funzionamento orientato all'esecuzione di norme e procedure prestabilite - efficace nei contesti standardizzati ma limitato in situazioni che richiedono riflessione, autonomia e relazione - e un funzionamento orientato alla domanda reale del cliente, in cui il valore del prodotto è determinato dalla sua capacità di rispondere ai bisogni dell'altro e il feedback del destinatario diventa centrale. Nel primo caso il potere è esercitato come controllo; nel secondo come competenza, capace di mediare dimensioni tecniche, organizzative ed emotive.

Il secondo modello contrappone organizzazione data-organizzazione costruita. L'organizzazione data è percepita come una realtà già definita, reificata, regolata da gerarchie e rituali, impermeabile al cambiamento e orientata a obiettivi interni. Questa configurazione offre sicurezza ma esclude la domanda esterna, irrigidendo ruoli e appartenenze. Al contrario, l'organizzazione costruita è un dispositivo dinamico e aperto, continuamente rinegoziato in relazione al contesto e alla domanda sociale.

In questa configurazione il cliente è interlocutore attivo, la valutazione è trasparente e il potere viene esercitato come facilitazione e promozione dello sviluppo.

Il terzo modello è quello mandato sociale–committenza. Il mandato sociale si fonda su valori condivisi che orientano l'azione verso una funzione pubblica riconosciuta, ma rischia di diventare ideologico o autoreferenziale, svincolandosi dalla domanda reale. La committenza, invece, è una relazione dialogica e trasformativa con l'utente, in cui quest'ultimo contribuisce a definire obiettivi, valutare risultati e co-progettare il servizio. La committenza può essere negata, quando il cliente è escluso; anticipata, quando il tecnico presume la sua domanda; o conosciuta, quando viene accolta e integrata nel processo. Solo quest'ultima modalità consente una trasformazione dell'organizzazione e una costruzione condivisa del servizio.

Capitolo IV – Risultati e discussione

Il presente capitolo è dedicato all'interpretazione dei risultati emersi dall'applicazione dell'Analisi Emozionale del Testo (AET), condotta sui resoconti scritti dalle partecipanti al termine delle cinque sessioni del programma PICS. L'analisi è stata condotta su 42 resoconti, relativi ai venticinque incontri svolti in cinque diverse sessioni tra il 2023 e il 2024. Da questa analisi sono emersi cinque Cluster di parole dense e quattro Fattori. I Cluster (o Repertori Culturali) rappresentano raggruppamenti di parole dense che co-occorrono nei resoconti e che identificano catene associative significative. Essi riflettono le principali simbolizzazioni affettive condivise dalle partecipanti, delineando universi simbolici che esprimono come esse hanno percepito e rappresentato il lavoro svolto nei focus group. In altre parole, ogni cluster rappresenta un "mondo lessicale" caratterizzato da specifiche parole chiave, la cui co-occorrenza riduce l'ambiguità dei singoli termini e restituisce una visione più chiara degli universi simbolici che compongono la cultura locale.

Lo Spazio Fattoriale (o Spazio Culturale) è la rappresentazione grafica dei Cluster all'interno di un piano bidimensionale. I Fattori individuano le principali dimensioni latenti che organizzano lo spazio culturale, mettendo in evidenza le opposizioni semantiche e le dinamiche relazionali tra i diversi repertori culturali. Ogni fattore è definito dalla contrapposizione tra i cluster che contribuiscono maggiormente alle polarità positive e negative dell'asse fattoriale, e permette di interpretare le tensioni, le priorità e le modalità di simbolizzazione della cultura locale che emerge dai testi. Questa rappresentazione non restituisce la cultura delle studentesse di psicologia in generale, ma piuttosto l'incontro tra la loro cultura di

provenienza e quella che si è costruita all'interno dei gruppi di lavoro.

4.1 Analisi dei Cluster

L'analisi ha rilevato cinque Cluster come mostrato nella Figura 1. Le parole vengono ordinate in colonna in base alla significatività del loro contributo statistico alla formazione dei Cluster, la prima parola è la più significativa e così via. Sono state analizzate le co-occorrenze delle prime dieci parole dense per l'interpretazione dei Cluster e sono stati dati dei titoli evocativi ad ognuno, per poter meglio catturare il vissuto emerso nel repertorio culturale.

Cluster 1		Cluster 2		Cluster 3		Cluster 4		Cluster 5	
Lemma	X ²	Lemma	X ²	Lemma	X ²	Lemma	X ²	Lemma	X ²
Paura	173,10	Chiedere	47,80	Cercare	28,18	Immagine	144,80	Ruolo	65,38
Giudizio	70,06	Silenzio	34,39	Famiglia	26,01	Scelta	112,92	Colloquio	60,68
Uomo	53,27	Motivazionale	33,15	Career	25,54	Scegliere	109,76	Ottenere	43,27
Azione	37,05	Risorsa	28,02	Controllo	20,42	Passato	95,60	Candidato	39,03
Comune	30,41	Svolgere	24,26	Dinamico	20,05	Futuro	94,68	Provare	35,94
Individuare	26,64	Aiuto	23,32	Componente	19,96	Lavorativo	82,31	Mostrare	33,91
Intervento	26,64	Scrivere	20,67	Riflessione	19,73	Foto	70,22	Trovare	32,14
Risposta	26,64	Professionale	20,25	Incontro 1	17,97	Esperienza	55,22	Ansia	31,63
Universitario	26,64	Disagio	20,20	Femminile	17,64	Incontro 2	29,61	Sentire	29,96
Lezione	25,11	Capire	20,10	Vedere	17,47	Simbolo	29,55	Incontro 4	28,71
Progettazione	25,11	Leggere	20,10	Significato	17,39	Immaginare	27,19	Evidenziare	23,39

Figura 1. Analisi dei Cluster

4.1.1 Cluster 1

Nel primo Cluster (15.05%) - "Il Potere minacciato: quando la forza femminile fa paura (a tutti)" - le parole dense analizzate sono: paura, giudizio, uomo, azione, comune, individuare, intervento, risposta, universitario, lezione.

La prima parola densa è *Paura*, da *pavor*, "tremore". Il Cluster si apre con un vissuto emotivo persecutorio, che ci fa insospettare, irrigidire, impaurire. Che ha dentro di sé il germe dello spavento ma anche della spinta a contrattaccare. La seconda parola densa è *Giudizio*, da *iudicium*, unisce *ius* (diritto) e *dicere* (dire) che etimologicamente significa "la sentenza pronunciata dal giudice". Questo primo incontro di parole dense evoca una dimensione di angoscia per lo sguardo dell'altro, uno sguardo cattivo, giudicante. Giudizio incontra poi la terza parola densa del Cluster che è *Uomo*, dal latino *homo*, termine che indica tutto il genere umano. Etimologicamente significa essere, generare, crescere ma anche marito, maschio. Con queste prime tre parole si delinea meglio il vissuto persecutorio, che è legato a un'interiorizzazione dello sguardo giudicante del maschio, e contemporaneamente evoca la paura della forza generatrice, della spinta a crescere, agire e ad essere. La quarta parola è *Azione*, che deriva da *actio*, legata al verbo *agere* (fare, operare), indica l'azione come attuazione di volontà, come potere d'impatto e come azione militare, combattimento. La parola azione non simbolizza la spinta a progettare e trasformarsi ma una difesa, un movimento reattivo, condizionato dalla minaccia. C'è la possibilità concreta di un combattimento imminente da affrontare, di un nemico da cui difendersi che avanza. La quinta parola è *Comune* da *commūnis*, "co-obbligato". Sembra che il vissuto persecutorio sia un vissuto comune, partecipato anche dall'altro da cui ci si sente minacciati, ovvero l'uomo. È un vissuto che hanno in comune sia uomini che donne. La sesta parola è *Individuare*, che significa letteralmente rendere indivisibile, distinguere come unico. La radice porta con sé un'idea forte di differenziazione e unicità. Ma in questo repertorio, l'individuazione non si realizza in modo pieno, porta con sé l'ombra della separazione. Individuare

evoca la paura della differenziazione più che capacità di individuarsi, in linea con la simbolizzazione emersa in questo Cluster, tipica della posizione schizo-paranoide più che della posizione depressiva. La parola *Intervento*, da *intervenire*, etimologicamente significa mediazione, ma anche “pronto intervento”, “intervento medico”. Suggerisce la possibilità di agire nella relazione e di modificare il contesto da un lato ed evoca una dimensione intrusiva dall’altro, come un intervento subito. Indica anche l’intervento stesso di sviluppo di carriera per le donne, oggetto di questo studio. Nel progetto di carriera sono stati esclusi gli uomini per una scelta pensata. Tuttavia, questa esclusione potrebbe aver maggiormente alimentato la dinamica collusiva che emerge analizzando i Cluster. Il significato di mediazione suggerisce la possibilità di creare un ulteriore intervento che coinvolga anche gli uomini. La parola *Risposta* che significa “indietro”, “di rimando”, “reagire a una critica o a un attacco”, “per tutta risposta”, rafforza la dinamica già delineata e si lega alla parola Azione. La parola *Universitario* etimologicamente significa “totalità, comunità, associazione”. Si lega alla parola Comune. Sembra che donne e uomini siano accumulati da questo vissuto persecutorio, l’uomo aggredisce la donna ma anche la donna aggredisce l’uomo, esponendo a gioiello la sua capacità creativa, relazionale, generativa (Uomo in accezione di generare) che l’uomo invidia e attacca e di cui la donna stessa in risposta sente dentro di sé come qualcosa di minaccioso, in un’identificazione proiettiva distruttiva. L’uomo non è semplicemente vissuto come figura minacciosa, ma incarna una proiezione distruttiva generata dalla sua invidia verso la capacità pro-creativa della donna. In questo movimento, l’uomo attacca la donna proprio lì dove è fertile, generativa, vitale. La donna invidiata accoglie questa identificazione proiettiva, secondo la definizione kleiniana, in cui non si proiettano solo

emozioni, ma anche parti del sé e parti del corpo. Così, si struttura in lei un oggetto cattivo interiorizzato, un pene cattivo, che genera angoscia e ostacola uno sviluppo autentico. Ne deriva un doppio esito difensivo: o si autolimita, aderendo a una modalità compiacente e adempitiva, oppure si identifica con l'aggressore e assume un ruolo maschile iperperformante e onnipotente, diventando una "donna fallica" che deve fare tutto, controllare tutto, dimostrare di poter tutto. La possibilità di ripensare questa dinamica, e interporre il pensiero all'agito collusivo può liberare la donna dalla doppia catena di dover essere una macchina per procreare da un lato e aver paura della sua stessa potenza creativa, minacciante l'uomo. Il Cluster si chiude con la parola *Lezione*, che insieme alla parola Intervento e Universitario richiama il luogo in cui questo vissuto viene agito, collusivamente.

Il primo Cluster è caratterizzato da un assetto psichico riconducibile alla posizione schizoparanoide, in cui prevalgono ansie persecutorie e difese primitive come la scissione e l'identificazione proiettiva (Klein, 1946). Le parole dense che lo compongono evocano un vissuto relazionale in cui lo sguardo dell'uomo è percepito come giudicante e intrusivo, ma allo stesso tempo anche la donna partecipa a questa dinamica persecutoria, accogliendo dentro di sé un oggetto cattivo che la ostacola e la divide. L'uomo è sentito come aggressore ma anche come soggetto invidioso della capacità generativa femminile, e la donna, a sua volta, interiorizza questa aggressività attraverso identificazioni proiettive distruttive. In questa dinamica, il concetto di invidia, così come elaborato da Melanie Klein (1957), risulta centrale. Secondo l'autrice, l'invidia è un'attività distruttiva dell'Io rivolta contro l'oggetto buono, attivata dalla percezione che l'altro possieda qualcosa di desiderabile che si sente di non poter avere o essere,

spingendo alla sua distruzione per ridurne il valore minaccioso (Klein, 1957). Già operante nella posizione schizo-paranoide come espressione dell'istinto di morte, l'invidia compromette la possibilità di integrare l'oggetto buono, ostacolando lo sviluppo verso la posizione depressiva e la riparazione. Come sottolineato da Segal (1981), più l'oggetto buono interno viene attaccato e distrutto, più l'Io si sente impoverito, alimentando un circolo vizioso in cui la distruzione diventa l'unico modo per negare la propria mancanza e rendere tollerabile la frustrazione. In questo quadro, il potere femminile - inteso come capacità creativa, d'azione e di progettualità - non viene simbolizzato come risorsa condivisibile, ma vissuto come qualcosa da attaccare o distruggere, per renderlo meno minaccioso. La *schadenfreude*, ovvero il piacere inconscio per la caduta dell'altro, si presenta come forma simbolica dell'invidia: l'uomo attacca ciò che desidera ma non possiede, e la donna stessa può identificarsi con quell'attacco, temendo la propria potenza e autoescludendosi. Il potere femminile, invece di essere accolto come oggetto interno buono, viene distrutto o negato, alimentando un circolo vizioso in cui l'identità femminile si ritrae o si maschera. Il legame tra i generi è intriso di una collusione che li sospinge ai margini del potere, ciascuno su un lato opposto della stessa soglia. Uomini e donne abitano un medesimo vuoto, un vissuto pesante e condiviso di esclusione: la donna è lontana dal potere che ordina e domina il mondo, l'uomo separato dal potere che dà la vita e trasforma.

4.1.2 Cluster 2

Nel secondo Cluster (25.84%) - "Perfette per non disturbare" - le parole dense sono: chiedere, silenzio, motivazionale, risorsa, svolgere, aiuto, scrivere, professionale, disagio. Questo Cluster è associato all'incontro numero cinque, in cui le partecipanti immaginano e pianificano il proprio

percorso lavorativo, scrivendo un breve progetto di carriera futura basato su risorse personali e obiettivi realistici.

La prima parola densa è *Chiedere*, che significa “desiderare”, “cercare”, “domandare”. Indica un movimento verso l’altro, un’espressione di bisogno. La seconda parola è *Silenzio*, da *silentium*, “stato di quiete, di assenza di suono”. Il silenzio non evoca pace e tranquillità ma il vuoto. Insieme, queste parole raccontano una dinamica passiva e segnata da una tonalità depressiva: si desidera, si ha bisogno, ma si dà per scontato che non ci sarà risposta. Il chiedere non è una spinta assertiva o rivendicativa, bensì un pensiero silenzioso, trattenuto, come se già si sapesse che l’altro non è disponibile. Il silenzio è atteso, più che temuto: ci si prepara all’assenza come a un destino noto. La terza parola densa è *Motivazionale*, da *motus*, participio di *movēre*, “muovere”. Rimanda a ciò che spinge, che attiva il movimento. Ma in questo repertorio sembra più una formula esterna, un linguaggio appreso, una maschera indossata con sforzo. Come se la motivazione fosse un dovere, non una scintilla autentica. Si sente il peso di dover essere motivate, anche quando dentro si è esauste. La quarta parola è *Risorsa*, da *resurgere*, “rialzarsi, riprendersi”. È una parola che richiama la forza interna, la possibilità di reagire. Ma è una forza solitaria, dove il silenzio e quindi l’assenza dell’altro pesa. La quinta parola è *Svolgere*, da *disvolvĕre*, “srotolare, distendere, portare alla luce”. Svolgere vuol dire adempiere, completare. Abbiamo visto nella sezione teorica di questa tesi come il funzionamento per adempimento spinga a un’azione (muovere, motivazione) orientata al rispetto delle norme e procedure definite, in cui la relazione è guidata dalla ripetizione e dall’uniformità, ed è adatta nei contesti in cui sono richiesti comportamenti standardizzati e automatizzati. La sequenza di parole dense - chiedere, silenzio, risorsa, svolgere -

restituisce un vissuto in cui l'atto di chiedere resta implicito, trattenuto, quasi vergognoso. In questo repertorio, l'agire si fa forma di compensazione: svolgo per non espormi, adempio per non rischiare, mi adatto per non sentirmi ancora più sola. La sesta parola del Cluster è *Aiuto*, da *adiuvare*, "essere accanto per sostenere". È un'attesa muta, in cui l'aiuto non viene chiesto apertamente ma solo sperato, come se non si avesse il diritto di reclamare attenzione o sostegno. La settima parola è *Scrivere*, da *scribere*, "incidere, lasciare un segno". Scrivere come traccia, come formalizzazione, ma anche come controllo: fissare ciò che è giusto, ciò che va fatto, seguendo la logica dell'adempimento. Ma in che contesto le donne attuano questa dinamica, in cui la relazione con l'altro è così condizionata dall'aspettativa di non poter ricevere aiuto? Nel contesto professionale. L'ottava parola è infatti *Professionale*, che significa "dichiarazione pubblica di impegno". L'azione prende il sopravvento sulla relazione: "svolgere", "scrivere", "professionale" evocano una modalità adempitiva, controllata. La nona parola è *Disagio*, da *dis-* (negazione) e *adiacere* ("essere accanto"). Letteralmente: non riuscire a stare accanto. Ma non per mancanza di volontà, quanto per fragilità e rassegnazione. Il disagio qui non è solo un generico malessere: è una sofferenza relazionale profonda, un sentirsi fuori posto nel momento stesso in cui si desidererebbe contatto. Non si riesce a chiedere, a lasciarsi vedere, a permettersi il bisogno. La decima parola è *Capire*, da *capere*, "prendere, contenere". Capire come capacità di contenere affettivamente. È il desiderio di essere comprese, ma anche la pressione a contenere e coartare sé stesse. È una tensione irrisolta: si vorrebbe essere viste, ma non ci si mostra. Si spera nella comprensione, ma senza esporsi. Questo Cluster restituisce una condizione di solitudine silenziosa, in cui la relazione con l'altro è desiderata ma vissuta come inaccessibile. Il bisogno

non viene negato, ma trattenuto: non ci si sente legittimate a chiedere, per paura di disturbare o non essere accolte. L'adattamento prende la forma del fare corretto, dell'efficienza, ma è una protezione sottile contro la fragilità di un sé troppo fragile per esporsi, troppo isolato. Più che autonomia, emergono una rassegnazione silenziosa e una chiusura difensiva. Il tono è passivo, quasi dimesso: si spera nella presenza, ma senza reclamarla. È una postura che nasconde il desiderio dietro la compiacenza, e trasforma la competenza in un modo per non far rumore.

4.1.3 Cluster 3

Nel terzo Cluster (29.18%) - "Donna dinamite, donna equilibrata" - le parole dense sono: cercare, famiglia, career, controllo, dinamico, componente, riflessione, femminile, vedere, significato. Questo Cluster è associato al primo incontro, durante il quale avviene una conoscenza iniziale tra le partecipanti, una condivisione delle aspettative sul percorso, un'esplorazione delle percezioni sul mondo del lavoro e della carriera e la definizione degli obiettivi comuni per l'intervento.

Cercare è la prima parola di questo Cluster. Dal latino *circāre*, "girare intorno", porta con sé un'ambivalenza potente. Cercare è verbo attivo, vivo, desiderante. È il primo passo verso qualcosa, un'energia in moto. Etimologicamente significa anche andare attorno, quasi in cerchio per trovare qualcosa. Evoca un movimento ripetitivo circolare, una coazione a ripetere. La seconda parola è *Famiglia*, da *famulus*, servo. All'inizio era legata alla proprietà del *pater familias*: una struttura ordinata, una casa, un vincolo. Oggi è il luogo del legame, dell'affetto, della cura. La parola famiglia apre alla dimensione affettiva più profonda, evocando il legame con il sé intimo e con il mondo interiore delle relazioni primarie. La terza parola densa è *Career*, carriera. Dal francese *carrière*, "strada per carri": avanzamento,

direzione, riuscita. È il polo opposto. La carriera è presente a rappresentare il mondo del lavoro ma anche il mondo esterno, contrapposto al mondo interno. L'associazione tra famiglia, carriera e cercare evoca un vissuto claustrofobico, segnato dall'impossibilità di integrare pienamente vita privata e ambizioni professionali. Evoca una scissione tra il sé privato e il sé pubblico, tra il mondo interno degli affetti e quello esterno della realizzazione. Un conflitto tra il bisogno di appartenenza e quello di affermazione - non solo sul piano lavorativo, ma nella ricerca di espressione autentica del proprio vero sé. La quarta parola densa è *Controllo*, che irrompe come difesa. Dal francese *contre-rôle*, "registro di verifica doppia". Associata alle parole cercare, famiglia e carriera rimanda a un meccanismo ossessivo, un tentativo di controllare che ci obbliga a girare nella gabbia senza sosta. La prossima parola densa chiarirà il suo ruolo. *Dinamico*, da *dýnamis*, significa forza, potenza. Questa parola è centrale nel Cluster, parla di forze contrapposte. L'etimologia rimanda anche a dinamite: l'energia del corpo, la forza vitale e creatrice, che desidera e produce ed è qui vissuta come una forza da controllare e ingabbiare, perché potenzialmente distruttiva. Alle parole dense considerate fino a qui seguono altre parole che sembrano tutte coerenti con un tentativo di uscire dalla gabbia del controllo usato come difesa. La sesta parola densa è *Componente*, da *componĕre*, "mettere insieme". Significa conciliare, formare, costruire. Con questa parola si apre la strada a un tentativo di integrazione tra la pulsione distruttiva e creativa, una conciliazione tra due bisogni, quello di affermazione e riuscita e quello dell'affiliazione. È un tentativo di riparazione autentica. La settima parola è *Riflessione*, da *reflectĕre*, voltare indietro. È proprio la capacità di interporre il pensiero all'azione che ci permette di dare un senso all'emozionalità e comprendere il mondo interno

tanto quello esterno. Pensare è quello che consente di uscire dalla coazione a ripetere e dal controllo come difesa ossessiva. L'ottava parola del Cluster è *Femminile*, da *femīna*, legata a *fecundus* ("fecondo"), vuol dire pertinente alla donna, ma anche produrre, allattare, seno, feto. Andando oltre al significato di maternità e fecondità biologica, simbolizza la capacità di creare. La nona parola è *Vedere*: dal latino *vidēre*, che significa "guardare, osservare, percepire con gli occhi", ma anche "comprendere, intuire". In senso simbolico, vedere è sia percezione esterna sia atto interno di riconoscimento. Il Cluster si conclude con la parola *Significato*, deriva dal latino *significatus*, composto da *signum* ("segno") e *facere* ("fare"). Significa "fare un segno", ovvero attribuire qualcosa che indichi, esprima, renda visibile un contenuto o un senso. Nel suo uso simbolico, significato non è solo ciò che una cosa "vuol dire", ma è ciò che trasforma l'esperienza in senso, che consente al vissuto di essere compreso, narrato e quindi integrato. La co-occorrenza delle parole

Questo Cluster è una tensione viva tra una parte difensiva e una parte di sviluppo. Da un lato, l'impulso potente del desiderio, del corpo, della realizzazione. Dall'altro, il bisogno di trattenere, contenere, dominare. Famiglia e carriera si affrontano non solo come scelte pratiche, ma come immagini affettive del sé: il sé che nutre, che appartiene, e il sé che avanza, che rompe, che si espone. C'è una donna dinamite: forte, intensa, pulsante. Ma c'è anche una donna equilibrista, che cammina sul filo teso del controllo, cercando di non cadere da nessuna parte. La riflessione è il punto di svolta: consente di fermarsi, guardare, pensare. Di non agire secondo schemi ripetuti, ma di progettare. In questo Cluster, essere donna significa essere capace di generare non solo figli, ma senso. Significa riconoscere la propria potenza e imparare a usarla senza negarla.

4.1.4 Cluster 4

Nel quarto Cluster (16.87%) - "Identità in posa: tra scelta autentica e immagine strategica" - le parole dense sono: immagine, scelta, scegliere, passato, futuro, lavorativo, foto, esperienza, simbolo, immaginare. Questo Cluster è associato al secondo incontro, in cui le partecipanti ricostruiscono e condividono le proprie esperienze lavorative esplorando desideri e cambiamenti futuri attraverso l'esercizio "Scelte di Carriera", basato su immagini evocative. L'obiettivo è costruire una narrazione personale e consapevole della propria traiettoria professionale.

La prima parola densa è *Immagine*, dal latino *imago*, "rappresentazione", ma anche *imitari*, da cui deriva "mimo". La parola immagine, posta all'inizio, introduce subito il tema del vedere ed essere visti. L'immagine qui è una costruzione difensiva, un filtro che protegge e allo stesso tempo nasconde. È una superficie che rassicura, ma che rischia di diventare una prigione identitaria. In questa ottica, l'immagine si lega al tema del falso sé, non come menzogna, ma come struttura identitaria costruita per sopravvivere. La seconda parola è *Scelta*, da *ex-eligere*, "separare, tirar fuori", etimologicamente significa 'separare la parte migliore di una cosa dalla peggiore'. La parola che segue è *Scegliere*, che rafforza e rilancia questo gesto. La presenza ravvicinata di scelta e scegliere sottolinea quanto la soggettività sia continuamente sottoposta a decisioni, selezioni, esclusioni. La scelta appare qui non come libertà, ma come un atto quasi compulsivo, a volte imposto: "chi devo essere per funzionare?", "quale parte di me è socialmente accettabile?". Ne deriva una frammentazione interna: l'identità si costruisce per adattamento, sacrificando spesso parti vitali, ritenute meno opportune. *Passato* (da *passare*, "andare oltre") e *Futuro* (da *futurus*, "ciò che sarà") sono qui rappresentazioni scisse e idealizzate. L'assenza del presente

è significativa: manca il qui e ora, il tempo psichico in cui si abita la realtà, si riflette e si sceglie autenticamente. Questo è il tratto più disturbante del Cluster: evoca una scelta forzata dall'esterno e che non ci appartiene fino in fondo. Con la parola *Lavorativo* da *laborare* ("faticare"), il Cluster entra nel cuore del tema: il lavoro è vissuto come fatica, ma più ancora come prestazione, come luogo in cui si deve comparire più che esistere. La parola *Foto*, da *phōtós* (luce) e *graphé* (scrivere), rafforza l'idea di fissità, estetizzazione, esposizione. *Esperienza*, da *experiri*, "provare su di sé", sembra incrinare la rigidità dell'immagine, evocando un tentativo di riappropriarsi della scelta. Con *Simbolo*, da *sýmbolon*, "mettere insieme", suggerisce la possibilità di ricomporre i frammenti e costruire un senso più autentico. *Immaginare*, "rappresentarsi nella mente", apre uno spazio creativo e soggettivo, dove la scelta potrebbe finalmente appartenere a sé. Tuttavia, questa possibilità resta fragile e marginale, schiacciata dal peso dell'immagine e delle aspettative esterne. La scelta continua a essere sentita più come risposta a un copione imposto che come espressione di un desiderio proprio.

Questo Cluster mette in scena un'identità divisa, dove la scelta appare come un atto imposto più che voluto. La soggettività si frammenta tra immagine e vissuto, tra ciò che si mostra per essere accettati e ciò che davvero si sente. Passato e futuro idealizzati accentuano la distanza da un presente autentico, in cui abitare e scegliere davvero. Il lavoro è vissuto come fatica e performance, dove l'apparire conta più dell'essere. La foto congela la persona in un'immagine estetizzata e rigida. Le parole esperienza, simbolo e immaginare suggeriscono la possibilità di una scelta più autentica e integrata, ma restano fragili, in contrasto con la logica dominante. La pressione a conformarsi e compiacere prevale, rendendo la scelta una

risposta a un copione esterno piuttosto che espressione di sé.

4.1.5 Cluster 5

Nel quinto Cluster (13.07%) - "Sono argilla nelle tue mani" - le parole dense sono: ruolo, colloquio, ottenere, candidato, provare, mostrare, trovare, ansia, sentire, evidenziare. Questo Cluster è legato al quarto incontro. Attraverso l'esercizio "Colloquio di lavoro" basato sul role-play, le partecipanti sperimentano scenari professionali realistici per esplorare emozioni, dinamiche relazionali e simbolizzazioni affettive legate alla carriera, sviluppando consapevolezza e competenze relazionali.

Il Cluster si apre con *Ruolo*, parola che deriva dal latino *rotulus*, "rotolo", cioè il registro su cui si scriveva la parte di un attore. Il ruolo, quindi, è ciò che è stato assegnato, ciò che è già scritto. In questo repertorio culturale, il ruolo non è scelto, ma assunto per rispondere a un copione predefinito. La seconda parola densa è *Colloquio*, dal latino *colloquium*, "parlare insieme". In teoria è uno spazio di scambio e di relazione, ma in questo contesto perde la reciprocità ed evoca la valutazione. La relazione, il colloquio, è un banco di prova, un momento in cui il soggetto si espone per essere giudicato. E questo rimanda a una relazione asimmetrica, centrata sul potere dell'altro, su ciò che si deve mostrare per essere scelti. La terza parola densa è *Candidato* deriva dal latino *candidatus*, che proviene a sua volta da *candidus*, che significa "bianco" o "puro", a simboleggiare trasparenza, onestà e integrità morale. Oggi come allora, il candidato si presenta per ottenere qualcosa, esponendosi in modo strategico. Si mostra una parte e si nasconde tutto ciò che potrebbe essere visto male. Il candidato, come figura simbolica, è colui che deve piacere, che si propone come idoneo secondo criteri esterni. È un'identità costruita per aderire alle aspettative. Con la quarta parola densa, *Provare*, da *probare* ("verificare, dimostrare"), si introduce la

dimensione dell'esame continuo. Tutto è messo alla prova: sé stessi, le emozioni, la prestazione. Provare non è un atto esplorativo, ma un tentativo di ottenere conferma: che si è bravi, adatti, adeguati. Esprime la paura di essere rifiutati. Da qui si passa a *Mostrare*, da *monstrare*, "rendere visibile", "porre sotto gli occhi altrui". È l'atto difensivo per eccellenza. Mostrare si lega alla parola *Ottenere*, da *obtinere* ("tenere fermo, assicurarsi qualcosa") ed evoca la maschera sociale che si indossa, adeguando il proprio sé, per ottenere un lavoro, un riconoscimento, uno spazio. Il fine giustifica i mezzi. Ma il prezzo è alto: l'autenticità viene sacrificata sull'altare dell'efficacia. La sesta parola densa è *Trovare*, che etimologicamente significa comporre, inventare ma anche "agitare" o "confondere", individuare qualcosa nel flusso caotico dell'esperienza. Trovare si lega ad *Ansia*, da *anxietas*, che deriva da *angere*, "stringere, soffocare". Ansia si lega a *Sentire*, "percepire con i sensi", "provare emozioni". Il Cluster si chiude con la parola *Evidenziare*, da *evidens*, "che si vede chiaramente", composto da *e-* ("fuori") e *videre* ("vedere"). Evidenziare non è mostrare: è rendere visibile ciò che già c'è. C'è un'ansia provocata dalla sfrenata compiacenza, dall'adattamento al copione, alla maschera, alla performatività.

Questo Cluster racconta l'esperienza del colloquio come prova asimmetrica e giudicante, dove il soggetto assume un ruolo già scritto, recitando per piacere all'altro. Il candidato, teoricamente "puro" e trasparente, costruisce invece un sé strategico per ottenere approvazione, sacrificando l'autenticità. Mostrare diventa un atto difensivo, una maschera, mentre evidenziare suggerisce la possibilità di rendere visibile ciò che già esiste, senza artifici. L'ansia, alimentata dalla paura del rifiuto, stringe e soffoca, impedendo di sentire davvero sé stessi. Il provare continuo conferma il bisogno di dimostrarsi adeguati, aderendo a un copione esterno. Il titolo esprime bene

la malleabilità del sé sotto lo sguardo altrui. Il role-play permette di esplorare queste dinamiche e prenderne consapevolezza.

4.2 Analisi dei Fattori

L'analisi fattoriale condotta tramite il software T-LAB ha individuato quattro Fattori latenti, che sintetizzano le principali dimensioni semantico-affettive del corpus testuale (Figura 2). Ciascun fattore è formalizzato come un asse bipolare, lungo il quale si distribuiscono i cluster (repertori culturali) in base al loro contributo positivo o negativo all'asse stesso. I fattori rappresentano quindi le variabili latenti che spiegano la varianza delle co-occorrenze lessicali osservate, evidenziando le tensioni simboliche che organizzano la cultura locale.

Lo spazio fattoriale risultante può essere letto come una mappa multidimensionale delle simbolizzazioni affettive condivise, in cui ciascun cluster occupa una posizione definita in relazione ai fattori. In questo modo, l'insieme dei repertori culturali e la loro collocazione nello spazio fattoriale delineano una configurazione complessiva che può essere definita come Cultura Locale: la struttura affettivo-simbolica specifica che emerge dal corpus, risultato dell'incontro tra le rappresentazioni di provenienza delle partecipanti e quelle co-costruite nel gruppo.

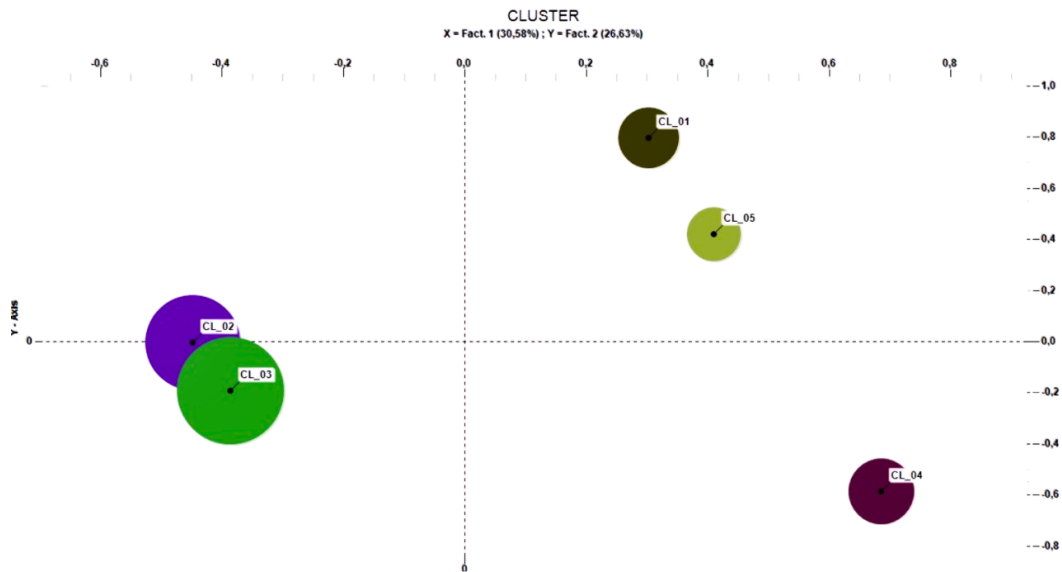


Figura 2. Spazio Fattoriale

Il primo Fattore rappresenta il 30.6% della varianza totale ed è spiegato interamente dal Cluster 4. Il secondo Fattore rappresenta il 26.6% della varianza e mette in contrapposizione il Cluster 1 con il Cluster 4. Il terzo Fattore rappresenta il 22.3% della varianza totale ed è spiegato interamente dal Cluster 5. Il quarto Fattore spiega il 20.4% della varianza e vede il Cluster 3 e Cluster 5 contrapposti al Cluster 2.

- Primo Fattore: 4
- Secondo Fattore: 1 vs 4
- Terzo Fattore: 5
- Quarto Fattore: 3 e 5 vs 2

4.2.1 Fattore 1

Il primo Fattore - "Il sé in vetrina permanente" - è spiegato interamente dal quarto Cluster ("Identità in posa: tra scelta autentica e immagine strategica"). Per la lettura di questo primo asse fattoriale riprendiamo le parole dense del Cluster: immagine, scelta, scegliere, passato, futuro,

lavorativo, foto, esperienza, simbolo, immaginare.

Questo spazio culturale evoca una dinamica collusiva che segna profondamente l'identità e la costruzione del sé, in una costante tensione tra immagine e autenticità. L'alternanza tra scelta e scegliere mostra bene questo aspetto, come se l'identità fosse continuamente sottoposta a micro-decisioni strategiche che non nascono da un desiderio interno, ma da un bisogno di compiacere e apparire adeguate. È una scelta che non appartiene fino in fondo al soggetto, perché dettata da un contesto che impone adattamento. Il lavoro viene vissuto non come espressione di sé ma come performance da esibire (foto, immagine, estetica). La soggettività si frammenta tra passato e futuro idealizzati, mentre manca il presente, cioè il luogo psichico dell'esperienza autentica. Tuttavia, parole come esperienza, simbolo e immaginare introducono un possibile spostamento: aprono uno spazio interno in cui ciò che è stato separato potrebbe essere "messo insieme", e dove la creatività sembra poter contrastare la logica dell'adattamento compiacente. Ma questa possibilità resta incerta e marginale, schiacciata dal peso delle aspettative esterne e dall'imperativo di apparire. L'identità continua così a rimanere prigioniera di un copione imposto, e la scelta a non appartenere mai pienamente al soggetto.

Il fatto che l'identità si definisca attraverso un continuo riposizionamento strategico ci fa pensare al concetto di falso sé (Winnicott, 1965) che si costituisce quando l'ambiente primario – in particolare la madre o la figura di accudimento – non riesce a rispondere adeguatamente al bisogno del bambino di essere riconosciuto nella propria spontaneità. In questa situazione, il bambino non può esprimere il suo vero sé, ma è costretto ad adattarsi precocemente alle aspettative esterne e diventa compiacente a spese del proprio modo di vita personale. Questo adattamento è una vera e

propria strategia di sopravvivenza psichica, che impedisce la libera espressione della creatività e della vitalità. Il falso sé, dunque, non è una semplice maschera, ma può diventare un assetto strutturale che finisce per occupare l'intera scena della personalità, mentre il vero sé rimane fragile, silenzioso (Fabozzi, 2024). Un momento cruciale nello sviluppo dell'identità si verifica quando il bambino vive l'illusione che il mondo esista in funzione dei suoi bisogni, una fase naturale che dovrebbe trasformarsi in un'esperienza evolutiva. Tuttavia, se l'ambiente circostante non è in grado di offrire sufficienti occasioni di illusione, non potrà risolversi adeguatamente la fase di disillusione. È come se il bambino non avendo avuto calore, rispecchiamento e adeguamento in dosi adeguate, non potesse poi uscire da questa fase intatto. Uno dei possibili esiti è proprio la strutturazione di una struttura caratteriale finta, difensiva di quel sé autentico non sufficientemente rispecchiato. La persona impara a esistere solo rispondendo a ciò che gli altri si aspettano, perdendo contatto con ciò che realmente sente. Ne deriva una costruzione dell'identità basata sull'adattamento, sulla necessità di apparire adeguati, piuttosto che sull'espressione autentica del sé. Questo processo è ben visibile nelle dinamiche osservate, dove l'identità tende a formarsi attorno a immagini strategiche, scelte imposte e una percezione di sé sempre più centrata sull'apparenza e sulla prestazione.

Il dubbio che emerge è che non si tratti di una tematica esclusivamente femminile, quanto piuttosto di una condizione generazionale, profondamente legata alla cultura dell'apparire e dei social media. Avere un avatar virtuale in cui mostrarsi giornalmente, inevitabilmente produce una richiesta di continua definizione di chi si è, quantomeno di che tipo di immagine sociale vogliamo mostrare. Il nostro tempo ha sicuramente

segnato un progresso tecnico e tecnologico offrendo maggiori possibilità di espressione e di visibilità. Il rovescio della medaglia è la pressione pervasiva a definirsi: mostrarsi diventa una norma implicita, mai esplicitamente imposta, ma vissuta interiormente come necessaria per esistere nella relazione. Il dover mostrare qualcosa di sé non è un vero dovere, ma una collusione profonda con un sistema che trasforma ogni incontro in una prova, ogni relazione in un esame. Questa dinamica frammenta l'identità: la moltiplica, la disperde, e la disintegra. L'illusione di poter essere "quello che desidero" si ribalta in una realtà molto più cruda e desolante: posso solo essere quello che viene accettato, quello che appare giusto, corretto.

4.2.2 Fattore 2

Il secondo Fattore - "Sopravvivere allo sguardo dell'altro" - rappresenta il 26.6% della varianza totale. Vede contrapposti il primo Cluster - "Il Potere minacciato: quando la forza femminile fa paura (a tutti)" - e il quarto - "Identità in posa: tra scelta autentica e immagine strategica" - in un contrasto netto tra due modalità difensive. Il primo Cluster è strutturato intorno a un assetto psichico riconducibile alla posizione schizo-paranoide, ovvero una forma primitiva di organizzazione psichica in cui l'Io, ancora immaturo, si difende da vissuti di angoscia profonda attraverso diversi meccanismi di difesa quali la scissione, la proiezione e l'identificazione proiettiva (Klein, 1946). L'angoscia centrale è quella paranoide, alimentata dalla percezione di uno sguardo esterno ostile, giudicante, vissuto con terrore per le sue capacità distruttive. Nel Cluster troviamo un vissuto dominato dal sospetto e dalla minaccia, dove il maschile assume la funzione simbolica di oggetto persecutorio. La forza femminile, percepita come valore e contemporaneamente come pericolo, viene attaccata dall'esterno e al tempo stesso vissuta internamente come malevola. L'impossibilità di

simbolizzare questa forza come oggetto buono porta alla costruzione di difese che impediscono una soggettivazione piena. La differenziazione non è vissuta come conquista identitaria, ma come separazione dolorosa. La femminilità si presenta come forza creativa impossibilitata a essere vissuta in modo pieno e libero: minacciata dall'esterno e percepita internamente come minacciosa, cattiva. Il gruppo femminile diventa al tempo stesso protezione e prigione, mentre la relazione con l'altro sesso resta bloccata nella logica dell'esclusione e dell'invidia reciproca. In definitiva, il conflitto tra desiderio e potere, tra espressione e colpa, si radica nella difficoltà di riconoscere il proprio valore senza temere lo sguardo dell'altro – e, soprattutto, senza averne interiorizzato la minaccia.

Il quarto Cluster può allora essere letto come una risposta difensiva a questa minaccia più profonda. L'apparire, il conformarsi, l'aderire a un modello socialmente accettabile non è solo compiacenza, ma una corazza, un *falso sé* costruito per proteggere il vero sé. In questo senso, la performance e l'adeguatezza diventano un simulacro, una maschera che si frappone tra sé e lo sguardo dell'altro, permettendo di reggere la tensione, di evitare il contatto diretto con la paura e con il giudizio. In termini kleiniani, questo funzionamento può essere letto come una forma di riparazione maniacale (Klein, 1935), una strategia difensiva che tenta di negare la dipendenza, il bisogno e la colpa, attraverso il controllo, il trionfo e il disprezzo. Il controllo permette di dominare la scena per non sentire il senso di esposizione; il trionfo alimenta l'illusione onnipotente di potercela fare da sole; il disprezzo svaluta l'altro, il contesto e anche il proprio desiderio. Si tratta di una difesa sofisticata, che non elimina l'angoscia ma la gestisce simbolicamente, trasformando la minaccia in qualcosa di tollerabile. Il falso sé, allora, non è il problema ma la risposta possibile a una realtà relazionale

vissuta come minacciosa. Questa dinamica evidenzia un conflitto non risolto: l'identità si muove continuamente tra il timore di mostrarsi e la necessità di salvarsi attraverso l'apparenza. L'oscillazione tra la posizione schizo-paranoide e le difese maniacali mostra una soggettività che non riesce ad affidarsi alla riparazione autentica, ma ricorre a forme difensive che proteggono, senza però trasformare.

Lo spazio culturale descritto da questo Fattore è, dunque, un contesto vissuto come instabile e non trasformabile, dove il legame con l'altro è minaccioso o fittizio, e dove la soggettività è costretta a esistere in posizione difensiva. In sintesi, il secondo Fattore evidenzia una simbolizzazione affettiva del contesto in cui la relazione con l'altro è regolata dalla paura, e la soggettività si organizza per difendersi. È un clima psichico che non favorisce la soggettivazione, ma la sopravvivenza. La cultura che emerge da questa dinamica è una cultura dell'apparire, della prestazione e del controllo come risposta all'angoscia relazionale di fondo.

4.2.3 Fattore 3

Il terzo Fattore - "La donna specchio" - rappresenta il 22.3% della varianza totale ed è spiegato interamente dal quinto Cluster ("Sono argilla nelle tue mani"). Per la lettura di questo asse fattoriale riprendiamo le parole dense del Cluster: ruolo, colloquio, ottenere, candidato, provare, mostrare, trovare, ansia, sentire, evidenziare.

Lo Spazio Culturale è marcato da una dinamica di compiacenza. Questo spazio prende forma intorno all'idea di dover essere scelte, valutate, accettate: l'identità della donna si costituisce nel tentativo di risultare idonea a uno sguardo esterno, performante, selettivo. L'altro non è persecutorio nel senso forte del primo Cluster, ma rappresenta comunque una fonte di potere e giudizio, capace di determinare il destino della donna.

C'è una logica performativa dove si agisce per ottenere riconoscimento e si mostra solo ciò che è strategicamente adatto a soddisfare criteri esterni. L'identità femminile viene modellata, come argilla nelle mani dell'altro, secondo una logica di adattamento controllato. Si è candidate: ci si propone come degne, pure, adeguate. Se nel primo fattore si avverte una tensione tra autenticità e immagine, tra scelta personale e scelta imposta, qui invece il conflitto è già stato assorbito: la strategia di compiacenza è diventata un modo di essere, una corazza che permette di muoversi in uno spazio relazionale asimmetrico senza percepirne più l'estraneità. Questa dinamica si manifesta soprattutto in situazioni professionali, in cui il soggetto si percepisce come oggetto valutato, plasmato in funzione delle aspettative esterne. L'altro non è percepito come persecutorio, ma come arbitro inevitabile, che decide chi è adeguato e chi no. In risposta, la donna si modella su quella misura, senza più interrogarsi sulla distanza tra ciò che sente e ciò che mostra. In definitiva, la donna specchio restituisce un'identità che si è già arresa al copione, che ha smesso di lottare tra ciò che è e ciò che appare, e ha scelto - o forse subito - di diventare la propria corazza, rinunciando a interrogarsi sulla sua autenticità.

4.2.4 Fattore 4

Il quarto Fattore - "Il volto stanco della perfezione" - spiega il 20.4% della varianza e vede il terzo Cluster- "Donna dinamite, donna equilibrata" - e il quinto - "Sono argilla nelle tue mani" - contrapposti al secondo Cluster - "Perfette per non disturbare". Le parole dense del quinto Cluster, illustrate nel precedente punto, qui si uniscono a quelle del terzo Cluster: cercare, famiglia, career, controllo, dinamico, componente, riflessione, femminile, vedere, significato. E si contrappongono a quelle del secondo Cluster: chiedere, silenzio, motivazionale, risorsa, svolgere, aiuto, scrivere,

professionale, disagio. Questo Fattore mette quindi in relazione i Cluster 3 e 5 e li contrappone al Cluster 2.

Nel terzo e quinto Cluster la soggettività femminile appare rinchiusa in un vero e proprio corsetto ottocentesco: un insieme di norme esterne e aspettative sociali che richiedono di essere sempre all'altezza, perfette, adeguate. Il corsetto modella il corpo e la psiche delle donne secondo un ideale esterno: la donna appare potente, seducente, capace, ma questa potenza resta contenuta, incanalata entro stecche rigide che la limitano. Proprio come i corsetti ottocenteschi, questa postura è elegante e seducente all'esterno, ma ottiene la sua forma comprimendo e soffocando qualcosa che sta dentro. Questa rigidità è visibile nella donna "dinamite ed equilibrista" del terzo Cluster, che concilia famiglia e carriera camminando sul filo del controllo, e nella donna delineata nel quinto Cluster, che si adatta, si modella e si mostra come candidata ideale, sacrificando l'autenticità per ottenere approvazione e riconoscimento. In entrambi i casi, la femminilità è potente ma trattenuta, contenuta entro un contenitore esterno che ne definisce le forme e ne comprime la vitalità.

In contrasto, il secondo Cluster rivela la crisi di questa strategia. Qui il corsetto non regge più: la donna si ritira, si chiude in un silenzio difensivo, incapace di esprimere apertamente il bisogno di sostegno e di relazione. La postura diventa più passiva, quasi dimessa, segnata da un disagio profondo e una solitudine rassegnata. Se il corsetto è il tentativo di stare dentro l'ideale esterno, qui assistiamo al momento in cui quella tensione diventa insopportabile e la donna cede, spegnendosi.

Questo Fattore evidenzia, quindi, la doppia fatica: da un lato, quella di adattarsi a un modello esterno di perfezione, che protegge ma soffoca; dall'altro, quella di reggere il vuoto e la solitudine quando non si riesce più

a sostenere quella forma. È la tensione tra una soggettività che si modella per non disturbare e una vitalità che preme per uscire ma resta contenuta, compressa. In questa contrapposizione si intravede una possibilità di trasformazione: riconoscere che il corsetto è una costruzione esterna, un ideale imposto, permette di cominciare a dismettere i vecchi vestiti, iniziando a respirare, a riappropriarsi della propria potenza senza paura di disturbare. Il passaggio dalla rigidità performativa alla possibilità di lasciarsi vedere per ciò che si è davvero apre uno spazio di autenticità e relazione.

Conclusioni

Il presente lavoro ha indagato, in una prospettiva psicodinamica, le disuguaglianze di genere nel mondo del lavoro, con particolare attenzione ai vissuti affettivi e alle dinamiche inconsce che condizionano la costruzione della carriera femminile. Il progetto di ricerca-intervento ha previsto l'applicazione del programma PICS (Psychodynamic Intervention for Career Strategies), un intervento psicodinamico di gruppo per la consulenza alla carriera, finalizzato a esplorare le dinamiche inconsce alla base delle simbolizzazioni dei contesti lavorativi (Caputo et al., 2018). Il programma è stato realizzato con un gruppo composto esclusivamente da donne, per approfondire le specifiche sfide emotive e relazionali che caratterizzano la definizione del loro percorso lavorativo. Svoltosi presso la Facoltà di Psicologia nel biennio 2023–2024, il progetto ha coinvolto cinque gruppi di studentesse, per un totale di venticinque incontri. Al termine di ogni sessione sono stati redatti resoconti scritti, successivamente analizzati mediante la metodologia dell'Analisi Emozionale del Testo (Carli & Paniccia, 2002). L'AET, fondata sul principio di doppia referenza (Fornari, 1979), sulla teoria bi-logica di Ignacio Matte Blanco (1981) e sul costrutto della collusione (Carli & Paniccia, 2002), ha permesso di cogliere la Cultura Locale del gruppo, ossia l'insieme di emozioni e simbolizzazioni affettive che strutturano il loro rapporto con il contesto lavorativo. Le parole dense emerse nei resoconti, caratterizzate da alta polisemia e bassa ambiguità (Carli & Paniccia, 2002), sono state trattate come indizi di un insieme più ampio di significati (Bucci, 2024). Esse veicolano la dimensione affettiva e collusiva del contesto prima ancora del linguaggio consapevole. Questa metodologia si è rivelata particolarmente adeguata agli obiettivi

psicodinamici del lavoro, consentendo di esplorare dinamiche profonde e fornendo ipotesi utili per la progettazione di futuri interventi.

L'analisi dei resoconti ha portato all'emersione di cinque Cluster, che tracciano una mappa complessa delle dinamiche inconsce alla base delle modalità con cui le partecipanti rappresentano e vivono la loro esperienza di carriera. Il primo Cluster, «Il potere minacciato: quando la forza femminile fa paura (a tutti)», mette in luce un vissuto di paura, giudizio e persecutorietà legato alla forza creativa e generativa della donna. Questo vissuto alimenta ansie, conflitti e difese che collocano uomini e donne in una condizione di esclusione e tensione reciproca. Il secondo Cluster, «Perfette per non disturbare», restituisce l'immagine di donne che, pur desiderando relazione e sostegno, trattengono le proprie esigenze per timore di essere un peso. Il desiderio resta nascosto dietro comportamenti corretti e adattivi, in una postura passiva che maschera fragilità e rassegnazione. Nel terzo Cluster, «Donna dinamite, donna equilibrata», emerge la tensione tra desiderio di realizzazione e bisogno di appartenenza, tra carriera e famiglia. La soggettività oscilla tra un sé energico e creativo e un sé contenuto e controllato, nel tentativo di rintracciare un equilibrio che permetta di non rinunciare a sé stessi. Il quarto Cluster, «Identità in posa: tra scelta autentica e immagine strategica», porta alla luce un vissuto identitario frammentato, in cui il soggetto riposiziona sé stesso continuamente, nel tentativo di aderire a modelli esterni a scapito della propria spontaneità. Il quinto Cluster, «Sono argilla nelle tue mani», restituisce l'immagine di un sé che rinuncia a opporsi, lasciandosi modellare dall'altro senza tensione o resistenza.

Questi cinque Cluster sono stati raggruppati in quattro Fattori latenti, che evidenziano le principali contrapposizioni emotive e di significato presenti

nello spazio culturale emerso. I fattori latenti ci aiutano a capire le tensioni, le differenze e i significati che danno forma alla cultura condivisa dalle partecipanti. Il primo fattore, «Il sé in vetrina permanente», evidenzia una tensione identitaria tra autenticità e immagine strategica. Nei testi emerge la sensazione di dover costantemente scegliere come mostrarsi per risultare adeguate, con scelte guidate più dalle aspettative esterne che dal desiderio interno. Ogni relazione diventa così una prova, ogni incontro un esame, e l'identità rischia di frammentarsi, adeguandosi più a ciò che gli altri si aspettano che a ciò che si è davvero. Il secondo Fattore, «Sopravvivere allo sguardo dell'altro», evidenzia un'identità segnata dalla paura del giudizio e dalla percezione dello sguardo altrui come minaccia. Questa ansia genera due strategie difensive: sospetto e chiusura, oppure conformismo e compiacenza, per apparire adeguate. Il terzo Fattore, «La donna specchio», descrive una femminilità costruita sul bisogno di approvazione. Infine, il quarto Fattore, «Il volto stanco della perfezione», mette in luce la tensione tra l'adesione a un ideale di perfezione - elegante e controllato, ma soffocante - e il rischio di crollare in una postura dimessa, suggerendo la possibilità di liberarsi da un'identità imposta e recuperare vitalità.

I cluster e i fattori descrivono un paesaggio complesso di tensioni e contraddizioni che condizionano l'identità professionale delle partecipanti. Proprio a partire da questa consapevolezza, il PICS ha saputo favorire creatività e autenticità, aiutandole a elaborare i propri vissuti e a immaginare nuove possibilità. Per indagare in profondità queste dinamiche, abbiamo scelto un approccio qualitativo di ricerca-intervento, centrato sullo studio di caso, consapevoli dei suoi limiti metodologici: difficoltà di generalizzazione, soggettività interpretativa e scarsa replicabilità dei dati (Langher et al., 2017). Tuttavia, il valore euristico di

questa modalità (Flyvbjerg, 2006; Yin, 2009) la rende preziosa in ambito clinico, poiché consente di esplorare esperienze soggettive e generare nuove ipotesi. L'Analisi Emozionale del Testo si è confermata uno strumento particolarmente utile per far emergere dimensioni affettive e collusive che difficilmente sarebbero rilevabili con metodologie standardizzate. Tra i limiti della ricerca va segnalata anche la mancanza di un campione misto, utile per analizzare le differenze e le somiglianze nei vissuti emotivi dei due generi e contribuire a una comprensione più completa e condivisa delle dinamiche che emergono nel contesto lavorativo e relazionale.

In sintesi, questo lavoro mostra come comprendere le disuguaglianze di genere richieda uno sguardo capace di integrare dimensioni razionali ed emotive, individuali e collettive. Comprendere i processi inconsci e le simbolizzazioni affettive che organizzano il rapporto delle donne con il contesto lavorativo è un passo necessario per favorire percorsi professionali più consapevoli, integrati e autentici.

Bibliografia

- Abreu Filho, A. G. (2005). *Um estudo sobre as motivações inconscientes presentes na escolha profissional do estudante de psicologia (A study on the existing unconscious motivations in the professional choice of psychology undergraduate students)* [Master's thesis, Universidade de São Paulo]. Repositório da Universidade de São Paulo.
- Alexander, F., & French, T. M. (1946). *Psychoanalytic therapy*. Ronald Press.
- AlmaLaurea. (2023). *XXV indagine condizione occupazionale dei laureati: Rapporto 2023*. <https://www.almalaurea.it/>
- AlmaLaurea. (2024). *Focus gender gap 2024*. <https://www.almalaurea.it/>
- AlmaLaurea. (2024). *Rapporto 2024 sul profilo e sulla condizione occupazionale dei laureati*. <https://www.almalaurea.it/>
- Amundson, N. E. (2012). Using projective assessment techniques in career counselling. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy / Revue canadienne de counseling et de psychothérapie*, 13(4), 225–229.
- Battaglia, D. (2017). Riparazione. <https://www.spiweb.it/la-ricerca/ricerca/riparazione-a-cura-di-daniela-battaglia/>
- Baptiste, A., Belisle, C., & Pechenart, J.-M. (1991). *Photolangage: Une méthode pour communiquer en groupe par la photo [Photolanguage: A method for group communication by means of photos]*. Paris: Édition Organisation.
- Bikos, L. H., Dykhouse, E. C., Boutin, S. K., Gowen, M. J., & Rodney, H. E.

- (2013). Practice and research in career counseling and development-2012. *The Career Development Quarterly*, 61(4), 290–322. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2013.00057.x>
- Bloch, D. P. (2005). Complexity, chaos, and nonlinear dynamics: A new perspective on career development theory. *The Career Development Quarterly*, 53(3), 194–207. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2005.tb00990.x>
- Bocciardi, F., Caputo, A., Fregonese, C., Langher, V., & Sartori, R. (2017). Career adaptability as a strategic competence for career development. *European Journal of Training and Development*, 41(1), 67–82. <https://doi.org/10.1108/ejtd-07-2016-0049>
- Bohoslavsky, R. (1977). *Orientação vocacional: A estratégia clínica [Vocational counselling: A clinical strategy]*. São Paulo, Brazil: Martins Fontes.
- Bordin, E. S., Nachmann, B., & Segal, S. J. (1963). An articulated framework for vocational development. *Journal of Counseling Psychology*, 10(2), 107–116. <https://doi.org/10.1037/h0046072>
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279–307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Brown, S. D., Ryan Krane, N. E., Brecheisen, J., Castelino, P., Budisin, I., Miller, M., & Edens, L. (2003). Critical ingredients of career choice interventions: More analyses and new hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 411–

428. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00052-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00052-0)

Brownstein, A. L. (2003). Biased predecision processing. *Psychological Bulletin*, 129(4), 545–568. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.545>

Bucci, F. (2024). Emotional textual analysis, the circumstantial method and the history of cultures. *Quaderni di Psicologia Clinica*, 12(1), 25–38. <http://www.quadernidipsicologiaclinica.com>

Buote, V. (2014). *Gratitude at work: Its impact on job satisfaction & sense of community*. Plasticity Labs. Retrieved November 14, 2017, from <https://plasticitylabs.com/wp-content/uploads/2017/01/Gratitude-At-Work-White-Paper.pdf>

Caputo, A. (2017). *A new psychodynamic conceptualization of career adjustment: Validation of the DCS (Dynamic Career Scale) and experimental evaluation of the PICS (Psychodynamic Intervention for Career Strategies) program* [Doctoral dissertation, Sapienza University of Rome, Italy].

Caputo, A., Fregonese, C., & Langher, V. (2018). *Principles and practices for psychodynamic group career counseling: The PICS program*. Cambridge Scholars Publishing.

Caputo, A., Fregonese, C., & Langher, V. (2020a). The effectiveness of psychodynamic career counselling: A randomised control trial on the PICS programme. *Psychodynamic Practice: Individuals, Groups and Organisations*, 26(2), 136–165.

- Caputo, A., Fregonese, C., & Langher, V. (2020b). Development and validation of the Dynamic Career Scale (DCS): A psychodynamic conceptualization of career adjustment. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 20*(2), 475–505.
- Carli, R., Dolcetti, F. R., & Battisti, N. (2004). L'analisi emozionale del testo (AET): Un caso di verifica nella formazione professionale. In G. Purnelle, C. Fairon, & A. Dister (Eds.), *Actes des 7es Journées internationales d'analyse statistique des données textuelles* (Vol. 1, pp. 250–261). Presses Universitaires de Louvain.
- Carli, R., & Paniccia, R. M. (1981). *Psicosociologia delle organizzazioni e delle istituzioni*. Il Mulino.
- Carli, R., & Paniccia, R. M. (2002). *L'analisi emozionale del testo: Uno strumento psicologico per leggere testi e discorsi*. FrancoAngeli.
- Carli, R., & Paniccia, R. M. (2003). *Analisi della domanda: Teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica*. Il Mulino.
- Carli, R., Grasso, M., & Paniccia, R. M. (2007). *La formazione alla psicologia clinica: Pensare emozioni* (Vol. 306). FrancoAngeli.
- Carli, R., Giovagnoli, F. (2011). Psychoanalysis and analysis of the demand. In S. Salvatore & T. Zittoun (Eds.), *Cultural psychology and psychoanalysis: Pathways to synthesis* (pp. 117–150). Information Age Publishing.
- Carli, R., Paniccia, R. M., Giovagnoli, F., Carbone, A., & Bucci, F. (2016).

- Emotional textual analysis. In L. A. Jason & D. S. Glenwick (Eds.), *Handbook of methodological approaches to community-based research: Qualitative, quantitative, and mixed methods* (pp. 111–117). Oxford University Press.
- Chan, D. W. (2010). Gratitude, gratitude intervention and subjective well-being among Chinese school teachers in Hong Kong. *Educational Psychology, 30*(2), 139–153. <https://doi.org/10.1080/01443410903493934>
- Chowwen, C. (2007). Barriers to acceptance, satisfaction and career growth: Implications for career development and retention of women in selected male occupations in Nigeria. *Women in Management Review, 22*(1), 68–78.
- Cook, E. P., Heppner, M. J., & O'Brien, K. M. (2002). Career development of women of color and white women: Assumptions, conceptualization, and interventions from an ecological perspective. *The Career Development Quarterly, 50*(4), 291–305.
- Crites, J. O. (1969). *Vocational psychology*. McGraw-Hill.
- Cuomo, S., & Raffaglio, M. (2017). *Essere leader al femminile: Costruire nuovi modi di fare impresa*. EGEA.
- Davey, K. M. (2008). Women's accounts of organizational politics as a gendering process. *Gender, Work & Organization, 15*(6), 650–671.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). A self-determination theory perspective on social, institutional, cultural, and economic supports for autonomy and their importance for well-being. In V. Chirkov, R. M. Ryan, & K. Sheldon

(Eds.), *Human autonomy in cross-cultural context: Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being* (pp. 45–64). Springer Netherlands.

Diamond, M. A., Allcorn, S., & Stein, H. F. (2004). The surface of organizational boundaries: A view from psychoanalytic object relations theory. *Human Relations, 57*(1), 31–53.

Dijksterhuis, A., Bos, M. W., Nordgren, L. F., & van Baaren, R. (2006). On making the right choice: The deliberation-without-attention effect. *Science, 311*(5763), 1005–1007.

Drescher, A., & Schultheiss, O. C. (2016). Meta-analytic evidence for higher implicit affiliation and intimacy motivation scores in women, compared to men. *Journal of Research in Personality, 64*, 1–10.
<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2016.06.014>

Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2000). The Salieri syndrome. *Small Group Research, 31*(1), 3–23. <https://doi.org/10.1177/104649640003100101>

Duncan, L. E., & Peterson, B. E. (2010). Gender and motivation for achievement, affiliation–intimacy, and power. In J. C. Chrisler & D. R. McCreary (Eds.), *Handbook of gender research in psychology: Volume 2: Gender research in social and applied psychology* (pp. 41–62). Springer.

Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American Psychologist, 49*(8), 709–724.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.8.709>

- Erdil, O., & Muceldili, B. (2014). The effects of envy on job engagement and turnover intention. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, 447–454.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.050>
- European Lifelong Guidance Policy Network. (2008). *Lifelong guidance policy development: Glossary*. Retrieved February 2018, from <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-tools-no.-2-llg-glossary/>
- Fabozzi, P. (2024). *Dispiegando margini. Nei dintorni di D. W. Winnicott. E oltre*. Milano: Franco Angeli.
- Figlio, K. (2012). Devaluing and repairing the internal world. *Psychoanalysis, Culture & Society*, 17(1), 87–91. <https://doi.org/10.1057/pcs.2012.9>
- Fleming, J., & Horner, M. S. (1992). The motive to avoid success. *Psychology of Women Quarterly*, 16(1), 65–75.
- Forgays, D. K., DeBiase, R., & Ray, G. E. (2001). Stress, burnout, and role conflict in mothers working in a corporate versus a social service setting. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 141–156.
<https://doi.org/10.1023/A:1012703227992>
- Fornari, F. (1979). *I fondamenti di una teoria psicoanalitica del linguaggio*. Torino, Italia: Boringhieri.
- Freud, S. (1900). *Die Traumdeutung*. Franz Deuticke. (Italian trans.: Freud, S. (1977). *L'interpretazione dei sogni* (Opere, Vol. 3). Bollati Boringhieri.)

- Freud, S. (1923). *Das Ich und das Es*. Internationaler Psychoanalytischer Verlag.
(Italian trans.: Freud, S. (1977). *L'Io e l'Es* (Opere, Vol. 9, pp. 471–520). Bollati
Boringhieri.)
- Ginzberg, E. (1951). *Occupational choice: An approach to a general theory*. Columbia
University Press.
- Hastie, R., & Dawes, R. M. (2010). *Rational choice in an uncertain world: The
psychology of judgment and decision making* (2nd ed.). Sage.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities
and work environments* (3rd ed.). Psychological Assessment Resources.
- Holmes, P. (1988). “Don’t tell us-Show us”: The use of role play in the teaching
of psychoanalytic theory. *Journal of Adolescence*, 11(1), 65–71.
[https://doi.org/10.1016/S0140-1971\(88\)80023-X](https://doi.org/10.1016/S0140-1971(88)80023-X)
- Hood, V. G. (2008). Work-related counselling – a psychodynamic approach.
Psychodynamic Practice, 14(4), 409–420.
<https://doi.org/10.1080/14753630802476052>
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2005). Goal regulation across time: The effects of
feedback and affect. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 453–467.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.453>
- ISTAT. (2025). *Rapporto CNEL-ISTAT sul benessere equo e sostenibile (BES) – 2025*.
<https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/03/istat-cnel.pdf>
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping

bounded rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697–720.

<https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.9.697>

Kernberg, O. F. (1984). *Severe personality disorders: Psychotherapeutic strategies*. Yale University Press.

Kets de Vries, M. F. R. (2010). *Reflections on leadership and career development*. New York, NY: John Wiley & Sons Ltd.

Khurana, H., & Joshi, V. (2017). Motivation and its impact on individual performance: A comparative study based on McClelland's three need model. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(7).

Klein, M. (1940). Mourning and its relation to manic-depressive states. *The International Journal of Psycho-Analysis*, 21, 125–153.

Klein, M. (1957). *Envy and gratitude: A study of unconscious forces*. Basic Books.

Krantz, J. (1998). Anxiety and the new order. In E. B. Klein, F. G. Gabelnick, & P. Herr (Eds.), *The psychodynamics of leadership* (pp. 77–107). Psychosocial Press.

Krantz, J. (2001). Dilemmas of organizational change: A systems psychodynamic perspective. In L. J. Gould, L. Stapley, & M. Stein (Eds.), *The systems psychodynamics of organizations: Integrating the group relations approach, psychoanalytic, and open systems perspectives* (pp. 133–156). London, UK: Karnac.

- Krantz, J. (2006). Leadership, betrayal and adaptation. *Human Relations*, 59(2), 221–240. <https://doi.org/10.1177/0018726706062733>
- Krieshok, T. S., Black, M. D., & McKay, R. A. (2009). Career decision making: The limits of rationality and the abundance of non-conscious processes. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 275–290. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.006>
- Lammers, J., Stoker, J. I., Rink, F., & Galinsky, A. D. (2016). To have control over or to be free from others? The desire for power reflects a need for autonomy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(4), 498–512. <https://doi.org/10.1177/0146167216634064>
- Lange, J., & Crusius, J. (2015). Dispositional envy revisited. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(2), 284–294.
- Langher, V. (2009). “The third time is the charm.” Considerations regarding training in clinical psychology, awaiting the third reform on the regulation of universities. *Rivista di Psicologia Clinica*, (2).
- Langher, V., Brancadorü, B., D'Angeli, M., & Caputo, A. (2014). Imagining future internship in professional psychology: A study on university students' representations. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1589–1601. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy13-4.ifip>
- Langher, V., Caputo, A., Nannini, V., & Sturiale, M. (2016). Gratitude and envy: Implications for career development. In A. R. Howard (Ed.), *Psychology of*

gratitude: New research (pp. 75–96). Nova Science Publishers.

Langher, V., Fedele, F., Caputo, A., Marchini, F., & Aragona, C. (2019). Extreme desire for motherhood: Analysis of narratives from women undergoing Assisted Reproductive Technology (ART). *Europe's Journal of Psychology*, 15(2), 292–307. <https://doi.org/10.5964/ejop.v15i2.1637>

Lapierre, L. (1989). Mourning, potency, and power in management. *Human Resource Management*, 28(2), 177–189. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930280205>

Le Doux, J. E. (1996). *The emotional brain: The mysterious underpinnings of emotional life*. Simon & Schuster.

Lehman, Y. P. (1980). *Aspectos afetivos e cognitivos em orientação profissional de adolescentes (Affective and cognitive aspects in professional guidance of adolescents)* [Master's thesis, Universidade de São Paulo].

Lehman, Y. P., Ribeiro, M. A., Uvaldo, M. C. C., & Silva, F. F. (2015). A psychodynamic approach on group career counseling: A Brazilian experience of 40 years. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 15, 23–36.

Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79–122. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>

- Levin, N., & Gati, I. (2015). Imagined and unconscious career barriers: A challenge for career decision making in the 21st century. In K. Maree & A. M. Di Fabio (Eds.), *Exploring new horizons in career counselling* (pp. 167–188). Sense.
- Levine, D. P. (2010). *Object relations, work, and the self*. Routledge.
- Malach-Pines, A., & Yafe-Yanai, O. (1999). Unconscious influences on a choice of a career: Implications for organizational consultation. *Journal of Health and Human Services Administration, 21*(4), 502–511.
- Manna, R., Di Fabio, A., & Bassi, M. (2021). Helpless mothers dropping out of the workplace: The Italian case of voluntary resignation. *Journal of Career Development, 48*(2), 160–173. <https://doi.org/10.1177/0894845319897963>
- Matte Blanco, I. (1975). *The unconscious as infinite sets: An essay in bi-logic*. Maresfield Library.
- Matthews, M., Gay, G., & Doherty, G. (2014). Taking part: Role-play in the design of therapeutic systems. *Proceedings of the 32nd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '14)*, 643–652. <https://doi.org/10.1145/2556288.2557103>
- Maw, I. L. (1982). The future autobiography: A longitudinal analysis. *Journal of College Student Personnel, 23*(1), 3–6.
- Mayer, C. H., Oosthuizen, R., Tonelli, L., & Surtee, S. (2018). Women leaders as containers: Systems psychodynamic insights into their unconscious roles.

Multidisciplinary Journal of Gender Studies, 7(2), 1606–1633.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.

McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812–825.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.7.812>

McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.737>

McIlveen, P. (2014). Hope–narratives as a Chaos Theory of Career Intervention for Failure. *Australian Journal of Career Development*, 23(1), 37–43.
<https://doi.org/10.1177/1038416214523401>

McCullough, M. E., Kilpatrick, S. D., Emmons, R. A., & Larson, D. B. (2001). Is gratitude a moral affect? *Psychological Bulletin*, 127(2), 249–266.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.2.249>

Menon, T., & Thompson, L. (2010). Envy at work. *Harvard Business Review*, 88(1), 74–79.

Millan, L. R., Azevedo, R. S., Rossi, E., Neves De Marco, O. L., Bueno Millan, M. P., & Vaz De Arruda, P. C. (2005). What is behind a student's choice for becoming a doctor? *Clinics*, 60(2), 143–150. <https://doi.org/10.1590/s1807->

59322005000200011

- Modell, A. H. (2006). *Imagination and the meaningful brain*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Moscovici, S. (2005). *Le rappresentazioni sociali*. Bologna: Il Mulino.
- Müller, M. (2004). Subjectivity and professional vocational counselling. *Orientación y Sociedad*, 4, 45–52.
- Nascimento, R. S. G. F. (1995). *Sublimação, reparação e escolha profissional (Sublimation, reparation and professional choice)*. In A. M. di Bock (Ed.), *A escolha profissional em questão (Professional choice in question)* (pp. 119–133). Casa do Psicólogo.
- Nevo, O., & Wiseman, H. (2002). Incorporating short term dynamic psychotherapy principles into career counseling: A theoretical and practical approach. *Journal of Career Development*, 28(4), 227–245.
<https://doi.org/10.1023/A:1015147304799>
- Palmieri, G., Margison, F., Guthrie, E., Moorey, J., Hardy, G., Evans, C., Barkham, M., & Rigatelli, M. (2007). A preliminary study of a measure of role-play competence in psychodynamic interpersonal therapy. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 80(2), 327–331.
<https://doi.org/10.1348/147608306X117600>
- Patton, W., & McMahon, M. (2014). *Career development and systems theory: Connecting theory and practice* (3rd ed.). Sense.

- Paul, L. (1977). A Kleinian approach to psychotherapy. *Clinical Social Work Journal*, 5(3), 179–190. <https://doi.org/10.1007/BF02233303>
- Pepe, S., Farnese, M. L., Avallone, F., & Vecchione, M. (2010). Work Self-Efficacy Scale and Search for Work Self-Efficacy Scale: A validation study in Spanish and Italian cultural contexts. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 201–210. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n3a4>
- Petitta, L., & Ghezzi, V. (2012). A holistic approach to the explanation of organizational behavior: The theory of “analysis of demand.” In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Experiencing and managing emotions in the workplace* (Vol. 8, pp. 105–137). Emerald.
- Quaglino, G. P., & Ghislieri, C. (2004). *Avere leadership*. Raffaello Cortina.
- Reese, R. J., & Miller, C. D. (2010). Using outcome to improve a career development course: Closing the scientist-practitioner gap. *Journal of Career Assessment*, 18(2), 207–219. <https://doi.org/10.1177/1069072709354309>
- Reh fuss, M. C. (2009). The future career autobiography: A narrative measure of career intervention effectiveness. *The Career Development Quarterly*, 58(1), 82–90.
- Roe, A. (1957). Early determinants of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 4(3), 212–217. <https://doi.org/10.1037/h0045950>
- Rolls, E. T. (1999). *The brain and emotion*. Oxford University Press.
- Ruprecht, R. (2004). *A constituição do sentimento religioso: Da experiência do*

desamparo primordial à elaboração de um ideal vocacional [The constitution of religious feeling: From the experience of primordial helplessness to the elaboration of a vocational ideal] [Tesi di laurea magistrale, Universidade Estadual Paulista].

Savickas, M. L. (2002). Career construction. In D. Brown (Ed.), *Career choice and development* (pp. 149–205). Jossey-Bass.

Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In R. W. Lent & S. D. Brown (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42–70). Wiley.

Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & van Vianen, A. E. M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior, 75*(3), 239–250. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>

Salvatore, S., & Freda, M. F. (2011). Affect, unconscious and sensemaking: A psychodynamic, semiotic and dialogic model. *New Ideas in Psychology, 29*(2), 119–135.

Schaubroeck, J., & Lam, S. S. K. (2004). Comparing lots before and after: Promotion rejectees' invidious reactions to promotees. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 94*(1), 33–47. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.01.001>

Sears, S. (1982). A definition of career guidance terms: A National Vocational

- Guidance Association perspective. *Vocational Guidance Quarterly*, 31(2), 137–143. <https://doi.org/10.1002/j.2164-585X.1982.tb01305.x>
- Segal, H. (1981). *The work of Hanna Segal: A Kleinian approach to clinical practice*. J. Aronson.
- Silver, C. B., & Spilerman, S. (1990). Psychoanalytic perspectives on occupational choice and attainment. *Research in Social Stratification and Mobility*, 9, 181–214.
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2002). The affect heuristic. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* (pp. 397–420). Cambridge University Press.
- Solem, A. R. (1974). On structure and process in work motivation. *Human Relations*, 27(8), 779–792. <https://doi.org/10.1177/001872677402700805>
- Soresi, S., Nota, L., & Ferrari, L. (2012). Career Adapt-Abilities Scale Italian form: Psychometric properties and relationships to breadth of interests, quality of life, and perceived barriers. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 705–711. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.03.005>
- Spillius, E. B. (2001). Freud and Klein on the concept of phantasy. *The International Journal of Psychoanalysis*, 82(2), 361–373. <https://doi.org/10.1516/0020757011600696>
- Spillius, E. B., Milton, J., Garvey, P., Couve, C., & Steiner, D. (2011). *The new*

dictionary of Kleinian thought. Routledge.

Steers, R. M., & Braunstein, D. N. (1976). A behaviorally based measure of manifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9, 251–266.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(76\)90083-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(76)90083-X)

Strupp, H. H., & Binder, J. L. (1984). *Psychotherapy in a new key: A guide to time-limited dynamic psychotherapy*. New York: Basic Books.

Vaillant, G. E. (1992). *Ego mechanisms of defense: A guide for clinicians and researchers*. Washington, DC: American Psychiatric Press.

Vecchio, R. P. (1995). It's not easy being green: Jealousy and envy in the workplace. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 13, pp. 201–244). Greenwich, CT: JAI Press.

Vecchio, R. P. (2000). Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management*, 7(3), 161–179.
<https://doi.org/10.1023/A:1009592430712>

Vecchio, R. P. (2005). Explorations in employee envy: Feeling envious and feeling envied. *Cognition & Emotion*, 19(1), 69–81.
<https://doi.org/10.1080/02699930441000148>

Veroff, J. (1992). Power motivation. In C. P. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 278–285). Cambridge University Press.

Walsh, W. B., & Osipow, S. H. (Eds.). (1990). *Career counseling: Contemporary*

topics in vocational psychology. Erlbaum.

Weigt, H. M. (2008). Work-family management among low-wage service workers and assistant professors in the USA: A comparative intersectional analysis. *Gender Issues*, 25(3), 1–20. <https://doi.org/10.1007/s12147-008-9051-6>

Weinstein, N., Przybylski, A. K., & Ryan, R. M. (2012). The index of autonomous functioning: Development of a scale of human autonomy. *Journal of Research in Personality*, 46(4), 397–413. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2012.03.007>

Weiss, H. (2017). Unconscious phantasy as a structural principle and organizer of mental life: The evolution of a concept from Freud to Klein and some of her successors. *The International Journal of Psychoanalysis*, 98(3), 799–819. <https://doi.org/10.1111/1745-8315.12587>

Westen, D. (1985). *Self and society: Narcissism, collectivism, and the development of morals*. Cambridge University Press.

Wickramasinghe, V., & Perera, L. (2010). Graduates, university lecturers and employers' perceptions towards employability skills. *Education + Training*, 52(3), 226–244. <https://doi.org/10.1108/00400911011037355>

Winter, D. G. (1988). The power motive in women-and men. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(3), 510–519. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.3.510>

- Winter, D. G., & Barenbaum, N. B. (1985). Responsibility and the power motive in women and men. *Journal of Personality*, 53(2), 335–355.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1985.tb00370.x>
- World Economic Forum. (2024). *Global gender gap report 2024*.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf
- Yates, J. (2015). The heart has its reasons that reason knows nothing of: The role of the unconscious in career decision making. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, 35(1), 28–35.
- Yost, E. B., & Corbishley, M. A. (1987). *Career counseling: A psychological approach*. San Francisco: Jossey-Bass.