
ANDREA CASTIELLO D'ANTONIO
Psicologo del Lavoro e Consulente di Management
Psicologo Clinico e Psicoterapeuta
Professore Straordinario t.d. Università Europea di Roma,
Facoltà di Psicologia

Indagine sui conflitti organizzativi in due organizzazioni di servizi

Scopo e metodo della ricerca

Per evidenziare nel contesto della vita di lavoro di due organizzazioni di servizi gli elementi di tensione conflittuale esistenti tra le persone si è utilizzato il questionario ROCI - Rahim Organizational Conflict Inventory.

Al fine di evidenziare, nel contesto della vita di lavoro di due organizzazioni di servizi, gli eventuali elementi di tensione conflittuale esistenti tra le persone e all'interno dei team di lavoro, si è pensato di utilizzare il questionario *ROCI - Rahim Organizational Conflict Inventory*. L'ambiente organizzativo nel quale il questionario è stato applicato è costituito da due aziende di servizi di dimensioni medie (al di sotto dei trecento dipendenti ciascuna), esposte al mercato, e operanti nella medesima area geografica del centro-nord Italia.

Per la somministrazione, naturalmente anonima ed effettuata unicamente a scopi di ricerca, sono state utilizzate alcune decine di sessioni di valutazione del potenziale di sviluppo, alle quali sono state convocate otto persone per sessione - persone il cui ruolo è di servizio alla clientela (front office). Si è dunque proposto il questionario *ROCI - Rahim Organizational Conflict Inventory* in forma anonima, al termine della giornata di valutazione di circa nove ore complessive, chiarendo a tutti i partecipanti la finalità di ricerca.

Il questionario è stato completato nel giro di una decina di minuti da tutti i soggetti interessati.

Il Questionario ROCI - Rahim Organizational Conflict Inventory

M. Afzalur Rahim si è ampiamente interessato alle problematiche del conflitto organizzativo (v. Rahim, 2001), sviluppando, tra l'altro, il ROCI (Rahim, 1983a, 1983b, 1983c): professore di management presso il *Gordon Ford College of Business* alla *Western Kentucky University*, Rahim è, tra l'altro, il fondatore dell'*International Journal of Conflict Management*.

L'idea di base di Rahim nel formulare il ROCI è senza dubbio quella relativa ad un utilizzo diagnostico dello strumento: in altre parole, il ROCI è stato pensato per fornire un apprezzamento della situazione conflittuale nell'ambito di gruppi e, in minor misura, riguardo ai soggetti stessi. Ma, al di là di ciò, il *Rahim Organizational Conflict Inventory* intende – attraverso i suoi risultati – fornire anche delle indicazioni di genere ricostruttivo, atte cioè a formulare un piano di intervento finalizzato al superamento delle situazioni più gravi di conflitto organizzativo.

Il questionario ROCI è stato tradotto e adattato alla popolazione italiana nei primi Anni Novanta (Rahim, 1995) e risulta suddiviso in due parti, il ROCI I e il ROCI II: le due sezioni del questionario vanno applicate in successione, poiché misurano aspetti diversi ma integrati del conflitto organizzativo.

Come sopra detto, il *Rahim Organizational Conflict Inventory*, Sezione I, individua tre dimensioni-base di conflitto indipendenti all'interno delle organizzazioni: Intrapersonale (IP), Intragruppo (IG) e Intergruppi (NG).

Nel primo caso (IP), il conflitto è all'interno della persona, ad esempio quando le è richiesto di svolgere ruoli o compiti che non collimano o non corrispondono ai suoi interessi, motivazioni, scopi o valori. Si tratta, quindi, di una dimensione soggettiva dello stato di conflitto che è colta a livello individuale. Peraltro, questa è l'unica scala del questionario che valuta il "conflitto" inteso in tal senso.

Nel secondo caso (IG) si ha un contrasto tra membri di uno stesso gruppo, o tra due o più team all'interno di uno stesso, più ampio, gruppo di lavoro.

Il conflitto intergruppo (NG) mette in rilievo il contrasto tra persone che appartengono a due gruppi diversi, ad esempio a due unità organizzative diverse; i casi più comuni nella realtà organizzativa sono quelli che vedono contrapporsi i settori di staff ai settori operativi.

Delle tre dimensioni-base del conflitto organizzativo, le ultime due sono precisamente indirizzate a individuare il conflitto a livello interpersonale e sociale. Elaborando le risposte al ROCI - I si ha dunque una fotografia dello "stato dell'arte" della situazione conflittuale percepita dai soggetti interessati

Il questionario individua tre dimensioni-base di conflitto indipendenti all'interno delle organizzazioni: Intrapersonale (IP), Intragruppo (IG) e Intergruppi (NG)...

... e cinque dimensioni indipendenti relative al modo con il quale le persone tendono a rispondere ai conflitti interpersonali: l'Integrazione (IN), la Sottomissione (SO), il Dominio (DO), l'Evitamento (EV) e il Compromesso (CO).

a più livelli di aggregazione e di appartenenza socio-professionale.

Il *Rahim Organizational Conflict Inventory*, Sezione II, vuole individuare il modo con il quale le persone tendono a rispondere ai conflitti interpersonali, secondo cinque dimensioni indipendenti: in tale ottica si passa ad esplorare un ambito che potremmo oggi collocare nei pressi della “ricerca qualitativa”. Le cinque dimensioni che sono evidenziate dalla seconda parte del *Rahim Organizational Conflict Inventory* sono: l'Integrazione (IN), la Sottomissione (SO), il Dominio (DO), l'Evitamento (EV) e il Compromesso (CO). Ognuna di queste dimensioni di risposta sociale è valutata in confronto a tre attori organizzativi diversi: capi, collaboratori (subordinati) e colleghi.

Credo che sia interessante notare che le cinque dimensioni si collegano ad analoghe tipologie di comportamenti di reazione a stimoli conflittuali, come la tipologia proposta negli Anni Sessanta da Blake & Mouton (1964, 1984) che individua i seguenti comportamenti: compromesso, appianamento, costrizione, evitamento e soluzione del problema.

Più in generale, ogni modalità di risposta può essere differenziata sulle due scale dell'*interesse per sé* contrapposto all'*interesse per gli altri*, secondo uno schema che, incrociando le due dimensioni, produce quattro stili diversi di risposta: integrazione, sottomissione, dominio ed evitamento.

Le quattro possibilità di risposta sono da ritenersi alcune “positive” (+) ed altre “negative” (-) in riferimento alla possibilità di risolvere il problema posto, e possono essere distinte in due blocchi: il primo blocco contiene le due dimensioni costruttive di risoluzione dei conflitti che sono l'integrazione (dimensione IN) e il compromesso (dimensione CO). Il secondo blocco presenta le tre dimensioni disfunzionali: la sottomissione (SO), il dominio (DO) e l'evitamento (EV).

Nel primo blocco sono presenti i segnali che indicano condotte costruttive giacché si basano sull'integrazione dei punti di vista e sulla ricerca comune di soluzioni che non siano, semplicisticamente e riduttivamente, soluzioni di compromesso defaticante e insoddisfacente per entrambe le parti – come, purtroppo, così spesso avviene nel mondo del lavoro -. In tal senso la dimensione del compromesso è qui da intendersi come dimensione positiva di ricerca di mediazione realistica.

Le altre tre dimensioni tendono a coprire l'intero arco della genesi della conflittualità nelle relazioni interpersonali all'interno delle organizzazioni e delle istituzioni: al proposito mi sembra utile segnalare che la tripartizione proposta da Rahim è in buona sintonia con altri (e, senza dubbio, più conosciuti) modelli di comportamento organizzativo e di stili di leadership, e può quindi essere considerata in un'ottica più ampia.

Il questionario è naturalmente costruito in modo tale da non permettere al rispondente una “lettura” diretta e chiara dei fattori di aggregazione a cui si riferiscono le diverse domande; queste ultime si presentano in forma alternata rispetto alle diverse scale di misurazione.

La ricerca: risultati e considerazioni

Il Rahim Organizational Conflict Inventory è stato somministrato all'intera popolazione delle due organizzazioni di servizi che si occupa di attività a contatto con la clientela.

Il *Rahim Organizational Conflict Inventory* è stato somministrato all'intera popolazione delle due organizzazioni di servizi che si occupa di attività a contatto con la clientela (nei ruoli di front office). Va sottolineato che ciò che distingue tale raggruppamento dalla popolazione totale delle due aziende è non solo il ruolo professionale ma anche l'elemento *anzianità aziendale*, in quanto si è trattato di lavorare su un raggruppamento di persone tendenzialmente omogeneo, intorno ai dieci anni di anzianità di lavoro.

Il ROCI è dunque stato proposto a 482 persone. I questionari compilati in modo completo e corretto sono stati 478.

Le risposte ottenute in ogni singolo questionario sono state elaborate e trattate nell'insieme dei questionari, al fine di ottenere un'immagine complessiva della percezione dei conflitti organizzativi espressa dai soggetti interessati afferenti alle due realtà organizzative.

Al fine di una corretta interpretazione dei dati, le risposte sono state confrontate con dati precedentemente acquisiti dall'autore del presente scritto in somministrazioni similari, e con le classiche tabelle di riferimento del campione normativo italiano, consultando in specie le indicazioni normative relative all'anzianità di servizio, al settore produttivo, al ruolo svolto, e all'inquadramento gerarchico.

I punteggi del *Rahim Organizational Conflict Inventory* variano dal minimo di 1.0 al massimo di 5.0: quanto più alto è il punteggio tanto più è presente il tipo di conflitto o di atteggiamento/comportamento riscontrato.

I risultati sono di seguito discussi con riferimento al ROCI - I e al ROCI - II.

CONFLITTO INTRAPERSONALE

Il valore medio ottenuto in quest'area si può leggere come una decisa tendenza a vivere in grado marcato conflitti individuali rispetto al lavoro da svolgere.

Il valore medio ottenuto in quest'area si può leggere come una decisa tendenza a vivere in grado marcato conflitti individuali rispetto al lavoro da svolgere. Come in altre somministrazioni effettuate nel corso degli anni, anche in questo caso si deve però considerare che in tale scala di misurazione si è riscontrata una forte dispersione dei punteggi intorno al valore medio (e una deviazione standard assai più alta rispetto a quella del gruppo normativo). I tanti punteggi che si trovano a notevole distanza dalla media (verso l'alto e verso il basso) stanno a significare che vi sono molte persone che vivono sia situazioni

di notevole disagio (punteggi superiori a 4) che di globale soddisfazione lavorativa in merito all'elemento visualizzato (punteggi compresi tra 1.20 e 3.00).

Da tale risultato si può ipotizzare che la diversa gestione, organizzazione e strutturazione dei tanti diversi ambienti operativi di lavoro - unita all'oggetto stesso del job - produca vari e differenti risultati di "soddisfazione lavorativa" legata al sentimento interno di conflitto, per cui - in questo caso - il punteggio medio rilevato deve essere considerato con particolare attenzione.

CONFLITTO INTRAGRUPPO

Anche in tal caso il valore medio è nettamente superiore a quanto riscontrato sia nelle prime applicazioni italiane del *Rahim Organizational Conflict Inventory*, sia nelle precedenti ricerche effettuate dall'autore di questo scritto. La dispersione del punteggio è, in tal caso, assai più contenuta rispetto alla scala precedentemente indicata.

Sono qui riscontrati disaccordi, incoerenze o contrasti tra le persone che appartengono allo stesso gruppo di lavoro, smentendo una presupposta "vita collaborativa ed armoniosa" che spesso viene pubblicamente dichiarata da tanti attori organizzativi e dai colleghi che operano insieme.

Sulla base dei risultati di alcuni *focus group* con i quadri intermedi che sono stati tenuti in entrambe le aziende di servizi qui prese in esame (pressoché in contemporanea alla somministrazione del *Rahim Organizational Conflict Inventory* al personale di front line), si può formulare l'ipotesi esplicativa seguente: nel momento in cui si sorge un problema non di tipo tecnico, bensì di genere interpersonale, all'interno del team, il responsabile della squadra a cui spetterebbe la gestione della situazione non interviene in modo appropriato per ricomporlo. Ciò è anche supportato da una seconda fonte di dati concernente le *modalità* prevalenti di gestione del conflitto presenti nelle due aziende (vedere i risultati della sezione ROCI - II).

CONFLITTO INTERGRUPPO

La media globale di riferimento sulla base dei dati pubblicati e delle esperienze condotte dall'autore del presente lavoro è di circa un punto più elevata del risultato ottenuto: ciò significa che tale tipo di conflitto non è significativamente presente nelle due organizzazioni - sempre all'interno della popolazione considerata.

Essendo le aziende prese in esame organizzate in unità operative che hanno pochi o nulli momenti di scambio e di condivisione del lavoro, appare conseguente e congruente il risultato ottenuto al *Rahim Organizational Conflict Inventory*.

È comunque anche possibile che la popolazione interessata non sia in grado di percepire tale genere di conflitto, anche se

Sulla base dei risultati di alcuni focus group con i quadri intermedi si può formulare l'ipotesi esplicativa seguente: nel momento in cui si sorge un problema non di tipo tecnico, bensì di genere interpersonale, all'interno del team, il responsabile della squadra a cui spetterebbe la gestione della situazione non interviene in modo appropriato per ricomporlo.

fosse presente, poiché il livello di conflittualità tra team diversi si attua a livelli superiori, di capi settori e capi sezioni; in ogni caso, nella popolazione di front line, non si notano problematiche di questo tipo e l'indicazione è assai precisa, stante la dispersione dei punteggi assai contenuta.

Passiamo, ora, a considerare i risultati ottenuti dal *Rahim Organizational Conflict Inventory*, Sezione II.

La seconda parte del questionario rende evidente le modalità con le quali le persone affrontano le situazioni o gli episodi conflittuali della loro vita organizzativa.

Questa seconda parte del questionario rende evidente le modalità con le quali le persone affrontano le situazioni o gli episodi conflittuali della loro vita organizzativa. Si tratta, quindi, di passare ad un livello di analisi differente, considerando i diversi stili di condotta che sono agiti dalle risorse umane in situazioni di conflitto interpersonale.

Poiché il personale di front-line non ha la responsabilità di gestire risorse umane, le risposte date al questionario si riferiscono ai rapporti con i propri diretti superiori e ai rapporti con i propri colleghi di unità operativa (la parte che si riferisce alle relazioni con i collaboratori - o "subalterni" - non è stata compilata all'infuori di pochissime eccezioni, comunque non elaborate perché non congruenti).

Più elevato è il punteggio medio ottenuto (con un massimo teorico di 5.0) e più "presente", continuo e costante è il tipo di atteggiamento in esame. A tal proposito si ricorda che le due modalità "costruttive" di gestione del conflitto sono - nello schema proposto da Rahim - l'integrazione e il compromesso. I risultati ottenuti alle cinque scale di misura sono sintetizzabili nei due grandi "blocchi" delle relazioni con i capi e delle relazioni con i colleghi.

RELAZIONE CON I SUPERIORI

I comportamenti organizzativi che sono messi in atto nella gestione delle divergenze verso i propri capi denotano un ampio utilizzo dell'elusione e del compiacimento/acquiescenza.

I comportamenti organizzativi che sono messi in atto nella gestione delle divergenze verso i propri capi denotano un ampio utilizzo dell'elusione e del compiacimento/acquiescenza - si tratta dei punteggi ottenuti alle scale di Evitamento e Sottomissione.

Tra le due modalità positive di risposta che propone il questionario è fortemente privilegiato il compromesso, ma un'analisi qualitativa delle risposte effettuata su un campione dei rispondenti permette di fare ulteriori considerazioni in merito: ciò che sembra emergere è una ricerca di compromesso in senso pragmatico, finalizzata a trovare/accettare un punto di incontro che possa rispondere alle esigenze operative ed immediate del momento. Infatti, la dimensione della Integrazione appare sottodimensionata in confronto alla media del campione normativo italiano, rispetto alla dimensione del Compromesso.

La soluzione orientata alla "vittoria personale" in caso di conflitto non è sostanzialmente praticata dal personale di front-

line nei confronti dei propri diretti superiori – si tratta delle indicazioni che provengono dall’analisi dei risultati alla scala di Dominio.

Va detto che consultando le medie normative per *sotto-campioni* (anzianità organizzativa, anzianità anagrafica e tipologia di ruolo professionale) ed alcune altre applicazioni del *Rahim Organizational Conflict Inventory* effettuate nel corso degli anni dall’autore del presente contributo, le differenze riscontrate tendono, lievemente, a smussarsi.

In ogni caso, gli stili maggiormente presenti all’interno di questo settore della relazione con i capi sono: la sottomissione, l’evitamento e il compromesso.

RELAZIONE CON I COLLEGHI

Gli stili che emergono con maggiore evidenza sono: l’integrazione, la sottomissione e il dominio.

Gli stili che emergono con maggiore evidenza sono: l’integrazione, la sottomissione e (in misura meno evidente) il dominio. Va però notato che la misura in cui è utilizzata l’integrazione (l’unica modalità di risposta positiva tra le tre emergenti) è minore rispetto alla media nazionale; al contrario, sia la sottomissione che il dominio appaiono elevarsi sopra le medie di riferimento e rispetto ai risultati di ricerche similari.

Tale risultato - se letto all’interno dei risultati globali al questionario - può indicare una spiegazione dell’elevato indice del conflitto cosiddetto “intragruppo” riscontrato con l’analisi della Parte I del *Rahim Organizational Conflict Inventory*: si potrebbe perciò affermare che il conflitto all’interno del gruppo è sostenuto dalla presenza dei due atteggiamenti disfunzionali che sono la sottomissione ed il dominio, non a caso collocati agli estremi di un *continuum*.

Va anche notato che tutti i punteggi relativi a questa area sono racchiusi in un range abbastanza ristretto: vi è pertanto una limitata variabilità nella risposta delle persone di front-line in merito alla gestione dei conflitti con i colleghi, e le due modalità di risposta che appaiono prevalenti sono l’integrazione e la sottomissione.

TABELLA A

Confronto delle modalità di reazione verso i Capi e verso i Collaboratori

SUPERIORI	COLLEGHI
sottomissione M = 4.24	sottomissione M = 3.60
dominio M = 1.03	dominio M = 3.25
evitamento M = 4.15	evitamento M = 2.95
integrazione M = 2.93	integrazione M = 3.85
compromesso M = 3.50	compromesso M = 3.00

I comportamenti “sbilanciati” nella direzione dei rapporti con i capi sono la sottomissione, l’evitamento e il compromesso, mentre verso i colleghi emergono in modo netto sia la sottomissione che l’integrazione.

In momenti di crisi socio-economica e di difficoltà occupazionale come questi che stiamo vivendo, l’emergenza delle conflittualità interna acquista un significato ancora più rilevante e specifico nella vita di lavoro delle persone.

Considerazioni

È dunque evidente la forte discontinuità tra gli atteggiamenti che sono utilizzati nei confronti dei capi e dei colleghi al fine di gestire i conflitti organizzativi sul luogo di lavoro.

I comportamenti “sbilanciati” nella direzione dei rapporti con i capi sono la sottomissione, l’evitamento e il compromesso, mentre verso i colleghi emergono in modo netto sia la sottomissione che l’integrazione. Ma, osservando la dinamica con la quale emerge la dimensione del dominio, si può facilmente notare la grande distanza che separa l’utilizzo di tale orientamento verso i capi rispetto ai colleghi: si inserisce, naturalmente, in tal caso l’aspetto del ruolo, del grado, della funzione e del potere gestionale esercitato dal superiore nei confronti della squadra degli operatori di front-line.

Come mi è capitato di notare in altre situazioni organizzative – soprattutto facenti capo alla GDO – gli stili di leadership operativa e quotidiana messi in atto dai responsabili dei team a contatto con il pubblico sono il più delle volte di natura direttiva: fortemente orientati agli aspetti concreti e operativi, con una certa noncuranza verso la vera e propria gestione del team di lavoro e dei singoli componenti (sulla tendenza a gestire le risorse umane con modalità stressanti ed oppressive, v. Castiello d’Antonio, 1996, 2008). Inoltre, in tali casi vi è da considerare che il lavoro svolto in turni non facilita certo l’integrazione tra persone, squadre e responsabili.

In ottica generale, rimanendo sulla dimensione emersa del dominio, i risultati sembrano confermare le numerose osservazioni svolte nel nostro mondo del lavoro che indicano un certo timore nell’aprire un confronto vero e deciso con i propri superiori: un timore, peraltro, che nel caso qui preso in esame è più volte apparso essere diffuso nell’intera scala gerarchica operativa delle aziende. Ciò significa che la medesima difficoltà nel confrontarsi in modo non oppositivo e non sottomesso – e, sicuramente, non controdipendente (Castiello d’Antonio, 1987) - con i propri superiori si ritrova anche nelle relazioni tra livelli gerarchici diversi.

Vi è da notare che, soprattutto in momenti di crisi socio-economica e di difficoltà occupazionale come questi che stiamo vivendo (Castiello d’Antonio, 2011), l’emergenza della conflittualità interna acquista un significato ancora più rilevante e specifico nella vita di lavoro delle persone. Vi è da aggiungere che le imprese che non hanno mai lavorato su tali dimensioni in tempi, per così dire, “normali” si trovano oggi a dover gestire picchi di conflittualità interna nel momento in cui le tensioni sociali, economiche e lavorative divengono più forti (per un’ottica globale sul tema dei conflitti nella vita organizzativa, v., ad esempio, Brown, 1983; Thomas, 1976).

Com’è ormai noto, perfino alcune, specifiche e sottili forme

di disfunzionalità nella condotta di lavoro – ad esempio in merito alla dipendenza da lavoro (Castiello d'Antonio, 2010; Lavanco, Milo, 2006; Oates, 1971) – emergono in modo netto in momenti di pressione sociale, configurandosi come uno dei tanti e diversi disagi umani nell'era della post-modernità (La Barbera, Guarneri, Ferraro, 2009). Il caso eclatante in tale contesto è costituito da ciò che è stato denominato *ITSO - Inability to Switch Off*, che indica la specifica impossibilità a disconnettersi dalla “rete” di impegni professionali supportati dalla tecnologia di oggi.

Può anche essere interessante notare che le auto-limitazioni e i timori di genere simile a quelli che si stanno qui discutendo hanno causato nella generalità delle risorse umane delle due aziende esaminate - com'è stato messo in rilievo da una rassegna da me condotta due anni prima della presente rilevazione sui conflitti, denominata *Indagine sui livelli di conoscenza nell'organizzazione* - una forte limitazione della visibilità interna dell'organizzazione; ciò ha comportato una forte limitazione nella possibilità di conoscenza di ruoli, funzioni ed attività collocate “oltre” i confini della propria posizione organizzativa o del proprio team di lavoro (v. al proposito le considerazioni svolte da Argyris, 1964, 1974).

Il questionario che è stato impiegato nell'indagine sui conflitti organizzativi – il *Rahim Organizational Conflict Inventory* - non può naturalmente far emergere con chiarezza e in modo completo i motivi e le ragioni e le motivazioni che sono nascosti sotto ai comportamenti organizzativi che sono stati resi evidente nel personale di front-line, né la dimensione emotiva di tali situazioni (v. Fineman, 2008). Tali comportamenti - che preferirei denominare come “condotte organizzative” piuttosto che “comportamenti organizzativi” - fanno sempre riferimento anche a situazioni particolari di genere sia personale che professionale (v., ad esempio, Bell & Blakeney, 1977, Furnham, 1992, e i lavori di Jones & Melcher, 1982 e Jones & White, 1985) ed è quindi necessario approfondire la tematica attraverso i mezzi e gli strumenti di una ricerca qualitativa.

Il considerare nel loro insieme i risultati di un'indagine svolta in due aziende diverse è stato possibile sulla base dell'appartenenza delle due imprese alla stessa tipologia di business - aziende inoltre denotate da una cultura organizzativa sostanzialmente simile. Nello specifico, è stato notato, in tempi precedenti all'applicazione del *Rahim Organizational Conflict Inventory*, l'esistenza di una specifica cultura organizzativa che impronta le - e che, insieme, deriva dalle - modalità più diffuse, sia perché premiate, sia in quanto di frequente osservate e/o imitate, di gestione dei conflitti all'interno della quotidiana vita di lavoro.

Bibliografia

- Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley.
- Argyris, C. (1974). Personality vs. Organization. *Organizational Dynamics*, 3 (2), 3–17.
- Bell, E. C., Blakeney, R. N. (1977). Personality Correlates of Conflict Resolution Modes. *Human Relations*, 30, 849–857.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1964), *Gli stili di direzione*. Milano: Etas Kompass, 1969.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1984). *Solving Costly Organizational Conflicts*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, L. D. (1983). *Managing Conflict at Organizational Interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Castiello d'Antonio A. (1987), La “Contro-dipendenza” come categoria psico-diagnostica nella selezione e valutazione del personale. *Personale e Lavoro*, 292, 21-23.
- Castiello d'Antonio A. (1996), La gestione dei conflitti. *Piccola e Media Impresa*, 1, 4-8.
- Castiello d'Antonio A. (2008), Il “Management by Stress”. Distorsioni manageriali e patologie organizzative nella vita di lavoro di oggi. *Direzione del Personale*, 147, 42-43.
- Castiello d'Antonio A. (2010), Malati di lavoro. Cosa è e come si manifesta il Workaholism. Roma: Cooper.
- Castiello d'Antonio A. (2011), Il ritorno al lavoro in tempi di crisi. *Personale e Lavoro*, 527, 16-21.
- Fineman S. (2008), *Le emozioni dell'organizzazione*. Raffaello Cortina, Milano, 2009.
- Furnham A. (1992), *Personality at Work. The Role of Individual Differences in the Workplace*. Routledge, London & New York.
- Jones, R. E., Melcher, B. H. (1982). Personality and the Preference for Modes of Conflict Resolution. *Human Relations*, 35, 649–658.
- Jones, R. E., White, C. S. (1985). Relationships among Personality, Conflict Resolution Styles, and Task Effectiveness. *Group & Organization Studies*, 10, 152–167.
- La Barbera D., Guarneri M. Ferraro L. (2009), *Il disagio psichico nella post-modernità*. Magi, Roma.
- Lavanco G., Milio A. (2006), *Psicologia della dipendenza da lavoro*. Astrolabio, Roma.
- Oates W. E. (1971), *Confessions of a Workaholics: The Facts about Work Addiction*. New York, World Publishing, New York
- Rahim, M. A. (1983a). *Rahim Organizational Conflict Inventory–I*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rahim, M. A. (1983b). *Rahim Organizational Conflict Inventory–II, Forms A, B, & C*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rahim, M. A. (1983c). *Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rahim M. A. (1995), *ROCI - Rahim Organizational Conflict Inventory. Rahim Organizational Conflict Inventory*. Firenze: O. S. Organizzazioni Speciali.
- Rahim M. A. (2001), *Managing Conflict in Organizations*. Quorum Books, 2001.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and Conflict Management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 889–935). Chicago: Rand-McNally.