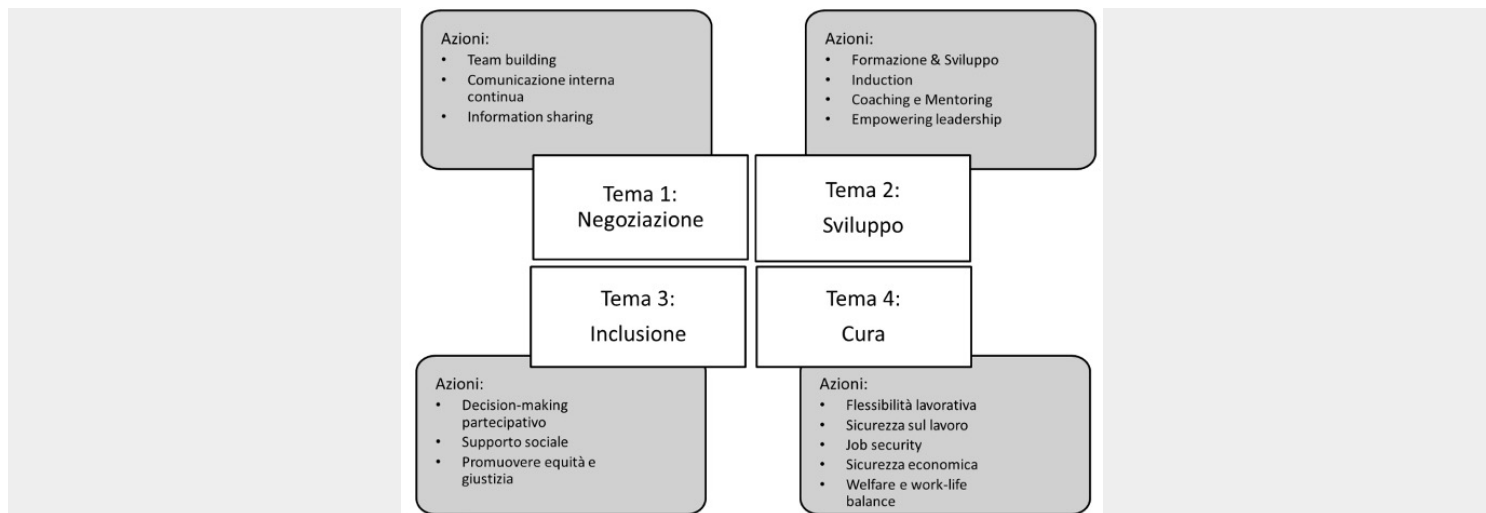




FORME ORGANIZZATIVE TEMPORANEE: VERSO UN NUOVO MODELLO DI CLIMA ORGANIZZATIVO

Publicato il 21 Ottobre 2020 di Lazazzara Alessandra, Bua Ilenia e Gilardi Silvia



Categoria: [Comportamento Organizzativo](#)

La trasformazione digitale chiede sempre di più alle aziende di essere fluide ed è spesso associata all'adozione di forme organizzative temporanee. In che modo le percezioni condivise dei lavoratori caratterizzano il clima nelle organizzazioni temporanee? Attraverso un *case study* condotto in un'azienda manifatturiera innovativa viene definito come si struttura il clima organizzativo nelle organizzazioni caratterizzate da lavoro in *team* per progetti e quali sono le implicazioni pratiche per *manager* e professionisti.

INTRODUZIONE

Per essere competitive e implementare cambiamenti rapidi, le organizzazioni sono spinte sempre di più ad utilizzare forme organizzative temporanee. La trasformazione digitale, infatti, sta portando le aziende a innovare rapidamente in una logica *customer-centric* che ripensi prodotti e servizi alla luce delle reali esigenze dei clienti. Questo sta comportando un passaggio dall'adozione di modelli organizzativi tradizionali a strutture più interconnesse e flessibili basate su *team* che lavorano su specifici progetti e su ruoli mobili (Deloitte, 2016).

Le forme organizzative temporanee sono state originariamente definite come un insieme di attori organizzativi che lavorano per completare un compito specifico in un periodo di tempo limitato (ad es. progetti di R&D, *task force*) (Goodman & Goodman, 1976).



Queste forme ibride sono passate dall'essere basate su principi gerarchici tradizionali a quelli basati su forme di governance a rete. In quanto tali, queste organizzazioni sono internamente più dipendenti dai meccanismi di "soft power" e richiedono più autogestione e autocontrollo. L'autonomia sul progetto e le competenze tecniche altamente specializzate sono considerate attributi critici (Morris et al., 2016). Le organizzazioni temporanee sono governate attraverso le relazioni piuttosto che attraverso l'autorità burocratica tradizionale e si basano maggiormente su meccanismi come la socializzazione, la reciprocità, la fiducia e la reputazione (Jones et al., 1997).

Con lo sviluppo delle tecnologie e la globalizzazione dei mercati, l'adozione di forme organizzative temporanee sta diventando critica soprattutto in quei settori che generano prodotti e servizi altamente innovativi (Whitley, 2006). In questi contesti, i lavoratori vengono raggruppati in team multidisciplinari e lavorano su progetti volti a sviluppare e innovare prodotti e servizi entro periodi di tempo prestabiliti. Da questo punto di vista, la tecnologia facilita le modalità di gestione dei progetti, introducendo meccanismi di comunicazione e coordinamento virtuali. Le metodologie di *project management*, integrate con gli strumenti di *Information and Communication Technology* (ICT), permettono ai componenti di un *team* di progetto di lavorare slegati da vincoli temporali e da vincoli geografici con benefici per l'azienda (ad es., riduzione dei costi). Come evidenziato da Bakker (2010, 2016), le organizzazioni basate su progetti hanno maggiori possibilità di generare innovazione perché creano e ricreano strutture organizzative attorno alle esigenze di progetti specifici. Al contempo, però, il raggiungimento di tali risultati positivi può essere influenzato dal clima organizzativo, ossia dal modo in cui le persone al lavoro in questi contesti percepiscono le pratiche organizzative basate sulla temporaneità e danno senso alle richieste, spesso costose, ad esse associate. Operare in queste forme organizzative può essere, infatti, fonte di tensione: i lavoratori affrontano livelli più elevati di incertezza ambientale, vivono un forte senso di urgenza e sono esposti a paradossi inerenti l'interdipendenza tra le strutture temporanee e permanenti nell'organizzazioni. Il senso attribuito dai lavoratori a tali tensioni, la percezione condivisa che l'organizzazione fornisca risorse adeguate per gestire la temporaneità può agire come fattore facilitante l'adozione dei comportamenti richiesti da queste forme organizzative. Un'importante sfida manageriale è, quindi, quella di combinare l'elevato bisogno di flessibilità con un clima organizzativo che sostenga, e non ostacoli, sperimentazione, esplorazione e, più in generale, il lavoratore in condizioni di temporaneità. Nonostante sia nota l'influenza del clima organizzativo sulla *performance* e sul benessere (Schneider et al., 2017), fino a questo momento poca attenzione è stata dedicata a comprendere quale clima caratterizzi le organizzazioni temporanee (OT). Il nostro studio si propone di contribuire a ridurre questo *gap*, analizzando le dimensioni del clima organizzativo che supportano le forme temporanee. Ciò permetterebbe a manager e professionisti della gestione delle risorse umane di meglio comprendere su quali pratiche fare leva per gestire una transizione verso le *temporariness* e coinvolgere i lavoratori.

Questo articolo si basa su un singolo *case study* condotto in una media azienda manifatturiera italiana che ha adottato forme organizzative temporanee. Verrà descritto un modello di *temporariness climate* emerso dall'analisi esplorativa e, per ciascuna dimensione individuata, verranno descritte le implicazioni manageriali.

CLIMA ORGANIZZATIVO COME RISORSA

Secondo Schneider (1990), il clima concerne "le percezioni condivise dei lavoratori per quanto riguarda le pratiche, le procedure e i comportamenti che vengono premiati e supportati in un particolare contesto" (p.



384). Secondo questa definizione, da un lato il clima determina quali comportamenti le persone saranno più propense ad attuare in quanto percepiti come attesi dall'organizzazione, dall'altro, chiarisce le aspettative e le valutazioni nei confronti del datore di lavoro in termini di ricompense, supporto e stile manageriale. La ricerca sul clima organizzativo distingue tra un approccio molare e uno focalizzato. Per clima molare si intende l'insieme di più dimensioni sintetizzate in un unico fattore che rappresenta come le persone percepiscono globalmente l'ambiente in cui lavorano (Spaltro, 2004). Il clima focalizzato, invece, fa riferimento all'idea che il clima dovrebbe essere studiato con un focus particolare, il che vuol dire che le percezioni legate alle pratiche, procedure e comportamenti attesi in un'organizzazione devono essere studiate in riferimento a un *outcome* o un processo specifico (Schneider, 1990). A questo riguardo, Schneider *et al.* (2017) distinguono ulteriormente tra clima focalizzato sui risultati (di tipo strategico), che si concentra principalmente sulla percezione condivisa delle risorse organizzative che supportano il raggiungimento di obiettivi strategici, in genere misurati da criteri esterni (ad es., clima per la sicurezza, clima per il *customer service*), e il clima focalizzato sul processo, che si concentra sui processi interni dell'organizzazione, come ad esempio il clima per l'innovazione o il clima per il coinvolgimento. L'analisi delle percezioni condivise dei lavoratori in merito alle forme organizzative temporanee si configurerebbe, quindi, all'interno dell'approccio di tipo focalizzato rivolto a un processo interno specifico. Il focus, infatti, è rivolto a pratiche, procedure e comportamenti interni che supportano i processi di *temporariness* e non riguarda, in senso più lato, il clima dell'intera organizzazione. Sebbene alcuni studi abbiano evidenziato il ruolo del clima con riferimento ai processi che avvengono a livello di *team* di progetto o a caratteristiche del *project management* (che sono alcuni degli aspetti che caratterizzano le forme temporanee), nessuno studio fino a questo momento si è focalizzato sull'analisi delle dimensioni specifiche di clima che supportano l'integrazione di processi organizzativi temporanei entro organizzazioni permanenti.

VERSO UN MODELLO DI TEMPORARINESS CLIMATE

Data la natura esplorativa del nostro studio e l'assenza di conoscenze teoriche sulle percezioni individuali relative alle forme OT (Bakker, 2010), è stato condotto un *case study* in una media azienda manifatturiera italiana che adotta principi di temporaneità. Lo studio si basa sull'analisi di dati documentali e 6 *focus group* con dipendenti di diversi dipartimenti (in totale 51 partecipanti estratti casualmente dalla popolazione non manageriale).

La società analizzata è un'impresa italiana di medie dimensioni con una vasta esperienza nella progettazione di valvole complesse. Circa 20 anni fa, il fondatore ha deciso di concentrarsi sul settore del GPL e del metano, passaggio che ha permesso all'azienda di diventare il primo *leader* mondiale nel settore. Più recentemente, la società è entrata in una nuova attività e ha introdotto un sistema di organizzazione snella.

Questi cambiamenti, insieme a nuove esigenze aziendali come un aumento in termini di personalizzazione dei prodotti finali che richiede un alto livello di co-creazione e un investimento in termini di infrastrutture tecnologiche e digitali, hanno posto maggiormente l'accento sull'adozione di un lavoro per progetti in cui i dipendenti collaborano con clienti e fornitori per completare compiti specifici in un periodo di tempo limitato (ad es., sviluppo di nuovi prodotti, realizzazione di brevetti, ecc.). In particolare, la società ha applicato i principi OT all'interno di una configurazione permanente in cui *team* di progetto interfunzionali costituiscono forme temporanee intra-organizzative che completano la struttura permanente.

I dati raccolti attraverso i *focus group* sono stati oggetto di analisi tematica (Strauss & Corbin, 1998) al fine di



identificare i temi collegati alle descrizioni delle pratiche di lavoro temporaneo e dei fattori organizzativi che, secondo i partecipanti, influenzano i processi temporanei. Ogni *focus group* è stato codificato da almeno due ricercatori e l'accordo *interrater* raggiunto è stato $\kappa=0.82$. L'analisi ha previsto tre step: a) codifica aperta, identificando tutte le unità di significato in cui venivano descritte le azioni intraprese e le caratteristiche del contesto a supporto della temporaneità; b) codifica assiale, stabilendo connessioni tra i temi emergenti e raggruppandoli in categorie concettuali di ordine superiore; c) codifica selettiva, identificazione delle dimensioni principali che rappresentano le tensioni legate alla temporaneità nel comportamento e nelle percezioni degli individui relative alla temporaneità (Strauss & Corbin, 1998). Nella restante parte dell'articolo verranno descritti solo i risultati della codifica selettiva.

Nel complesso, l'analisi dei dati suggerisce che esistono quattro temi principali che rappresentano il modo in cui i dipendenti percepiscono le politiche organizzative, le procedure e le pratiche manageriali a supporto dei principi OT.

Il primo tema relativo al *temporariness climate* riguarda la **negoziazione**. Emerge la percezione condivisa che l'organizzazione abbia adottato i principi OT per realizzare un equilibrio di successo tra le richieste esterne e la capacità interna di adattare rapidamente i propri processi al fine di rispondere agilmente a tali richieste. L'enfasi percepita sull'innovazione e l'adattabilità veloce alle richieste esterne porta con sé una forte valorizzazione dei *team* interfunzionali come meccanismi di coordinamento essenziali per soddisfare tali richieste esterne in modo tempestivo ed efficiente. Allo stesso tempo i *team* vengono descritti operare in condizioni di elevata incertezza e interdipendenza. I partecipanti descrivono il coordinamento come caratterizzato da minor controllo e maggiore ambiguità in termini di ruoli e responsabilità, il che comporta una maggiore necessità di negoziazione e adattabilità interfunzionale. Viene percepita una forte enfasi sulla disponibilità di ciascun operatore, ad ogni livello, di negoziare in loco come risolvere problemi inaspettati e nuovi, senza ricorrere alla leva gerarchica. Questo si verifica anche in relazione all'integrazione tra le strutture permanenti (ad es. amministrazione, *operations*) e quelle temporanee che sono caratterizzate da processi più standardizzati e un diverso orientamento alla gestione del tempo, e degli obiettivi. I ruoli, infatti, sono organizzati in modo fluido e mutevole, non si basano su competenze, identità e routine prestabilite. In tale contesto, le persone percepiscono che i processi temporanei richiedono loro di impegnarsi in una continua attività di costruzione di accordi su come distribuire i compiti, le risorse e le responsabilità. Se, da un lato, è condivisa la percezione che comportamenti negoziali costruttivi siano necessari e premiati, dall'altro i partecipanti descrivono alcune condizioni organizzative e procedurali come essenziali per sostenere il coordinamento basato sulla negoziazione. L'attenzione degli intervistati è focalizzata su due pratiche manageriali percepite come critiche: la disponibilità dell'organizzazione a creare meccanismi continui di comunicazione (ad es., sulle strategie e le priorità) e la presenza di dispositivi a supporto del *knowledge sharing* in modo da creare un terreno comune di conoscenze, saperi e valori che consenta la gestione costruttiva dei conflitti e la tolleranza della confusione dovuta alla richiesta di flessibilità.

Un altro tema centrale del *temporariness climate* è lo **sviluppo**. Nel descrivere il contesto basato su principi di OT, i dipendenti sono attenti a valutare la presenza di opportunità formali di apprendimento (ad es. corsi di formazione, programmi di *induction*) e di *job design* orientate all'*empowerment* (ad es. alta autonomia, responsabilità sui risultati) che facilitino la temporaneità. Le forme OT presentano, infatti, un'ambiguità di fondo legata al tema dell'apprendimento. Da un lato, molti dipendenti percepiscono che la natura sfidante del lavoro temporaneo crei un prezioso ambiente di apprendimento grazie anche alle opportunità che derivano



dall'aver compiti poco routinari, sfidanti, con alti livelli di autonomia. Dall'altro, evidenziano come le sfide legate al *problem solving* e alla varietà dei compiti richiedano il continuo sviluppo di nuove abilità. Al riguardo, una pratica manageriale che enfatizzi esclusivamente l'apprendimento *on the job* è percepita insufficiente a sostenere processi basati sulla temporaneità. Infatti, in un contesto in cui i *team* vengono sciolti non appena raggiunto l'obiettivo, e i membri assegnati a progetti diversi, le persone ritengono di essere in grado di lavorare bene in condizioni di temporaneità quando percepiscono l'interesse del *management* a garantire spazi di apprendimento, a far sviluppare le competenze di singoli e *team*, a investire risorse per capitalizzare la conoscenza acquisita *on the job*.

Il terzo tema riguarda **l'inclusione** e senso di appartenenza percepito a una comunità che fornisce supporto, coinvolgimento ed equità.

Le organizzazioni temporanee passano da un approccio gerarchico tradizionale a quello a rete che richiede maggiore coinvolgimento dei dipendenti. Per essere disposti a contribuire in modo creativo e proattivo, e non sentirsi travolti dall'intensificazione del carico di lavoro, la percezione di essere apprezzati e supportati da colleghi e responsabili è estremamente importante. Inoltre, il passaggio a forme meno tradizionali di controllo e gestione rendono la fiducia e la giustizia un meccanismo di *governance* che riduce l'incertezza.

Infine, l'ultimo tema relativo alla temporaneità è legata alla **cura**. Gli intervistati evidenziano che l'incertezza, caratterizzante le forme temporanee, richiede agli individui di tollerare un'elevata quantità di stress e il rischio di deterioramento della qualità del *work-life balance*. Pertanto, l'attenzione ai bisogni degli individui e la misura in cui l'azienda offre supporti istituzionalizzati sono percepite come risorse essenziali per dare un senso alle sfide della temporaneità. Da un lato, gli strumenti di *welfare* (ad es. assistenza all'infanzia) e la flessibilità su alcuni aspetti del loro lavoro (ad es. tempo e luogo di svolgimento dell'attività) sono considerate una leva di scambio al fine di compensare lo sforzo extra che è richiesto ai dipendenti. Dall'altro, le tensioni associate alla temporaneità appaiono controbilanciate dalla percezione che l'organizzazione sia orientata a prendersi cura dei propri collaboratori garantendo condizioni di sicurezza, a vari livelli (sicurezza nei tempi di retribuzione; sicurezza delle condizioni di lavoro). Un aspetto cruciale del sentirsi presi in carico come persone risulta essere la fiducia in una *governance* orientata da valori fondati sul rispetto di tali bisogni di sicurezza.

IMPLICAZIONI PRATICHE

Questo studio contribuisce alla ricerca sulle forme di organizzazione temporanee analizzando il clima per l'organizzare temporaneo (*climate for temporariness*). Il modello emerso dall'analisi del *case study* mette in relazione quattro dimensioni: negoziazione, sviluppo, inclusione, cura. I lavoratori percepiscono i processi basati sulla temporaneità in relazione al modo in cui politiche organizzative e pratiche manageriali supportano queste quattro dimensioni.

La tipologia prodotta classifica le diverse manifestazioni del clima temporaneo. Da un lato, nel suo complesso questa tipologia può essere adottata come strumento organizzativo diagnostico al fine di misurare le percezioni condivise dai lavoratori nelle organizzazioni che applicano principi di temporaneità. Dall'altro, ciascuna dimensione può essere ricondotta a specifiche pratiche su cui il *management* e la funzione risorse umane possono agire al fine di migliorare le singole dimensioni del *temporariness climate* (figura 1).

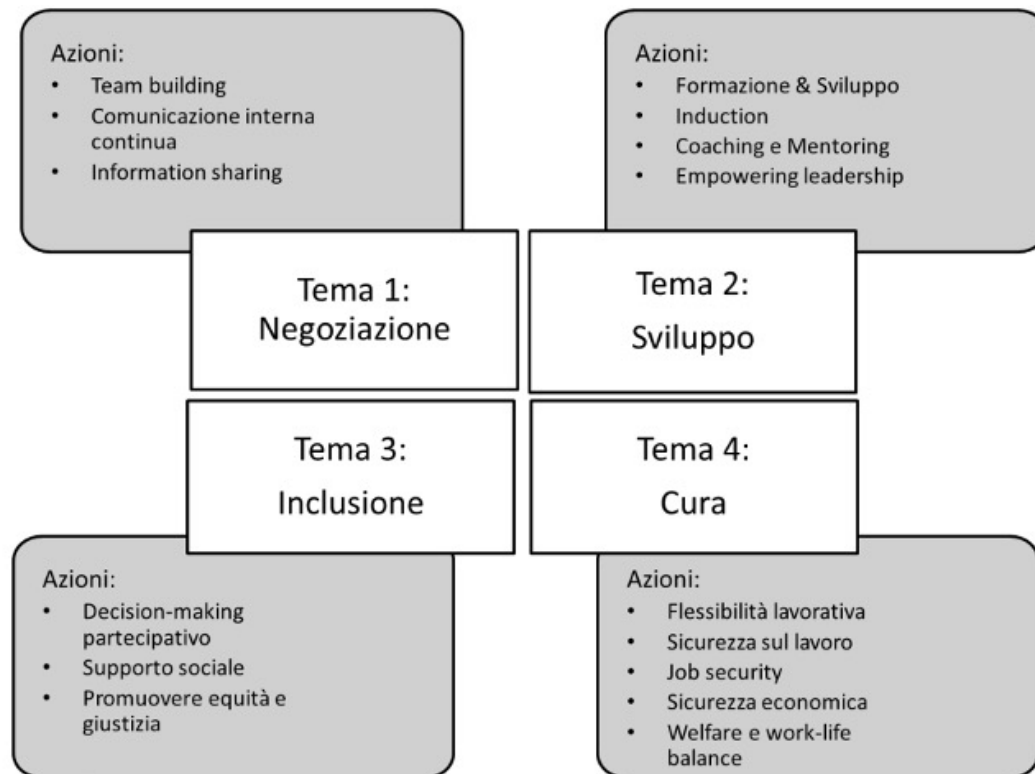


Figura 1. Il modello di temporaryness climate e le implicazioni pratiche.

La tecnologia ha, inoltre, l'indiscusso vantaggio di facilitare il processo di condivisione della conoscenza facilitando la comunicazione fra soggetti dispersi geograficamente o con diverse disponibilità temporali, e di permettere un'imponente archiviazione di informazioni che restino comunque facilmente accessibili a chiunque. Pertanto, la tecnologia gioca un ruolo fondamentale nella creazione di *network* di conoscenza soprattutto nei contesti temporanei. Infine, per supportare le pratiche di negoziazione nelle organizzazioni che adottano modelli OT, l'*information sharing* diventa il mezzo attraverso cui il *management* chiarisce gli obiettivi e i piani dell'organizzazione dando un senso agli sforzi delle persone (Grant, 2008). Al contrario, l'assenza di indicazioni circa la direzione che l'organizzazione sta prendendo può provocare demotivazione e frustrazione.

Le pratiche che supportano la seconda dimensione del modello di clima, la percezione che l'azienda sia orientata allo sviluppo, sono gli interventi a sostegno dei dipendenti in un'ottica di investimento nella crescita professionale al fine di sviluppare e rafforzare la capacità individuale di affrontare le richieste esterne. Le OT dovrebbero pertanto puntare sulla formazione e gli interventi di sviluppo cercando di coltivare una cultura dell'apprendimento (Marsick & Watkins, 2003). L'azienda oggetto di questo *case study*, ad esempio, ha creato una *Academy* aziendale al fine di costruire e sostenere l'apprendimento continuo per gestire le sfide di sviluppo ad alto contenuto tecnologico e produrre risposte efficaci sul piano organizzativo puntando sempre all'eccellenza dei prodotti, delle persone e dei processi. Ha inoltre, identificato dei *champion* della formazione e rinforzato percorsi di *induction*, *coaching* e *mentoring*. Infine, lo sviluppo di una cultura organizzativa dell'apprendimento favorisce la percezione di *empowerment* da parte dei dipendenti (Joo & Shim, 2010), permettendo loro di sviluppare nuove risorse per affrontare il lavoro e maggiore sicurezza circa la loro capacità di affrontare richieste esterne.



Per quanto riguarda le pratiche rivolte all'inclusione, invece, un aspetto fondamentale è il coinvolgimento dei singoli nei processi decisionali. La partecipazione attiva nella pianificazione del lavoro, nei processi decisionali e nel *problem solving* permette ai dipendenti di massimizzare il loro contributo nel migliorare l'agilità e la performance dell'azienda rendendoli in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e alle riconfigurazioni aziendali. La costruzione di una comunità della quale sentirsi parte, che proponga esperienze e sfide condivise legate alla temporaneità però, passa anche attraverso la percezione di supporto sociale soprattutto da parte dei manager di linea in quanto questo aumenta l'autostima e rinforza l'intenzione di reciprocità ricevuta con maggiore sforzo e impegno (Mathieu et al, 2019). La reciprocità verso l'organizzazione è anche alla base della costituzione di un senso di fiducia ed equità, che nelle OT diventano dei meccanismi di *governance* che sostituiscono i meccanismi tradizionali di controllo (Müller et al, 2013).

Infine, per quanto riguarda la dimensione della cura, i collaboratori devono ritenere soddisfatte le loro esigenze di flessibilità e sicurezza in modo da poter meglio tollerare l'elevata incertezza. Soprattutto recentemente, a fronte dei cambiamenti nei bisogni e negli stili di vita, la flessibilità oraria è diventata una dei maggiori desiderata da parte dei collaboratori. *Avere un work-life balance* corretto viene visto come un fattore determinante, soprattutto in contesti come quelli delle OT dove stress e velocità sono all'ordine del giorno. A questo si affianca anche un tema di stabilità e sicurezza, che sono tradizionalmente messi in discussione dalle TO (Barley et al., 2017), e che richiedono degli sforzi extra all'organizzazione in termini di supporti istituzionalizzati e riconoscimento delle esigenze individuali come ad esempio sistemi di incentivi, *job security* e condizioni di lavoro.

Questo modello, dunque, può costituire una guida operativa per manager e professionisti delle risorse umane che operino in organizzazioni che adottano forme temporanee. Le quattro dimensioni di *temporariness climate* e le specifiche pratiche proposte per ciascuna di essa, infatti, se supportate e adottate, potrebbero favorire la percezione dei collaboratori che la temporaneità non è soltanto un carico individuale, fonte di confusione e incertezza, ma, se gestita correttamente, può diventare un'opportunità di crescita individuale e organizzativa.

Bibliografia

- Bakker, R. (2010). Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12, 466–486.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00281.x>
- Bakker, R., DeFillippi, R., Schwab, A., & Sydow, J. (2016). Temporary Organizing: Promises, Processes, Problems. *Organization Studies*, 37(12), 1703–1719. <https://doi.org/10.1177/0170840616655982>
- Barley, S. R., Bechky, B. A., & Milliken, F. J. (2017). The Changing Nature of Work: Careers, Identities, and Work Lives in the 21st Century. *Academy of Management Discoveries*, 3(2), 111–115.
<https://doi.org/10.5465/amd.2017.0034>
- Deloitte (2016). Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. *Deloitte University Press*.
- Goodman, R., & Goodman, L. (1976). Some Management Issues in Temporary Systems: A Study of Professional



- Development and Manpower-The Theater Case. *ASQ*, 21(3), 494–501.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Jones, C., Hersterly, W., & Borgatti, S. (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *The Academy of Management Review*, 22 (4), 911. <https://doi.org/10.2307/259249>.
- Joo, B.-K. (Brian), & Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 13(4), 425–441. <https://doi.org/10.1080/13678868.2010.501963>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303251341>
- Mathieu, M., Eschleman, K. J., & Cheng, D. (2019). Meta-analytic and multiwave comparison of emotional support and instrumental support in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(3), 387–409. <https://doi.org/10.1037/ocp0000135>
- Morris, J., Farrell, C., & Reed, M. (2016). The indeterminacy of temporariness: Control and power in neo-bureaucratic organizations and work in UK television. *Human Relations*, 69 (12). <https://doi.org/10.1177/0018726716648387>
- Müller, R., Andersen, E. S., Kvalnes, Ø., Shao, J., Sankaran, S., Rodney Turner, J., & Gudergan, S. (2013). The interrelationship of governance, trust, and ethics in temporary organizations. *Project Management Journal*, 44(4), 26–44. <https://doi.org/10.1002/pmj.21350>
- Pellegrini, M.M., Ciampi, F., Marzi, G., & Orlando B. (2020). The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Knowledge Management*, 24 (6), pp. 1445-1492. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0034>
- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In: B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture*, 383-412. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, T., Teixeira, J., Bretherton, C., Brient, F., Pressel, K.G., Schär, C., & Siebesma, A.P. (2017). Climate goals and computing the future of clouds. *Nature Climate Change*, 7, 3-5. <https://doi.org/10.1038/nclimate3190>
- Spaltro, E. (2004). *Il clima lavorativo – Manuale di meteorologia organizzativa*. Milano: FrancoAngeli. ISBN: 9788846452238
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research, Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Whitley, R. (2006). Project-based firms: New organizational form or variations on a theme? *Industrial and Corporate Change*, 15(1), 77–99. <https://doi.org/10.1093/icc/dtj003>