

Massimo Bellotto

CONSIDERAZIONI PSICO-SOCIALI SUL RUOLO DI GESTIONE

Nelle aziende, come pure negli enti pubblici, chi gestisce il lavoro di altri intende ed agisce il proprio ruolo con modalità differenti, è oggetto di aspettative contingenti e talvolta contraddittorie da parte dei suoi diversi interlocutori (direzione, colleghi, subordinati, clienti esterni ed interni, etc.), è coinvolto in processi di cambiamento in atto a più livelli: organizzativo, normativo, tecnologico, professionale e culturale.

Gli studi e le ricerche psico-sociali inerenti questo tema hanno prodotto una letteratura vasta ed eterogenea, che può supportare gli interessati nella riflessione sul proprio ruolo presente e futuro. In questo senso, mi sembra opportuno sviluppare qui alcune considerazioni che riguardano aspetti critici inerenti il ruolo di gestione (Bellotto, 2007), ed in particolare: la distinzione tra potere e leadership, la dimensione psico-sociale della responsabilità, la capacità più importante, l'essere buoni o cattivi.

1. LA DISTINZIONE TRA POTERE E LEADERSHIP

Nella letteratura e nel linguaggio comune i termini potere e *leadership* vengono usati spesso indistintamente, quasi fossero sinonimi, avallando così qualche confusione concettuale ed anche operativa.

Di solito si preferisce usare il termine *leadership* in quanto sembra più *politically correct*, più elegante rispetto al termine potere che viene connotato negativamente, come se si trattasse di qualcosa di disdicevole.

In effetti, entrambi i termini riguardano i processi di influenzamento, le relazioni e le interazioni, il gioco dei ruoli e più in generale il funzionamento dei sistemi sociali, ma conviene invece mantenere una

chiara distinzione tra potere e *leadership* (Trentini, 1997). Ciò consente di comprendere meglio alcune dinamiche relazionali proprie della vita organizzativa ed in particolare consente, a chi occupa posizioni di responsabilità, di vivere con maggiore consapevolezza il proprio ruolo – che spesso è congiuntamente di potere e di *leadership* – orientando i propri pensieri, le proprie emozioni ed i propri comportamenti.

Conviene intendere la *leadership* come un fenomeno di gruppo (o sociale, o collettivo) che si manifesta quando la soggettività dei membri attribuisce ad una persona (o a più persone) una funzione di guida, quando la considera espressione ed interprete dei propri valori e della propria cultura, un punto di riferimento prezioso per la vita dei membri in quanto capace, più e meglio di altri, di rispondere ai diffusi bisogni/desideri di sicurezza, di realizzazione, di mediazione nella gestione dei conflitti all'interno e con l'esterno del gruppo.

È quindi la *membership* l'autore e la fonte della *leadership*: una funzione che riguarda le dinamiche della vita sociale, la sua dimensione informale e soggettiva.

Così intesa, la *leadership* può essere più, oppure meno, associata all'esercizio dei ruoli di potere. Una stessa persona può svolgere congiuntamente funzioni di *leadership* e di potere, ma ci può essere un *leader* privo di potere ed un esercizio di potere privo di *leadership*.

Il termine potere viene inteso essenzialmente in due modi, riconducibili alla distinzione che in lingua inglese c'è fra *can* e *may*. Nel senso dell'inglese *can* potere significa essere capace di, essere in grado di, disporre della forza o delle competenze adeguate a fare, ad attuare una propria volontà: la possibilità effettiva di far succedere le cose. Nel senso dell'inglese *may* potere significa essere autorizzato a, avere il permesso di, aver ricevuto il mandato o l'incarico a svolgere un determinato ruolo, del quale poi rispondere all'autorità che lo ha generato, attribuito, conferito (di qui la respons-abilità intesa come l'abilità, da parte di chi

esercita un potere ricevuto, di rispondere alle aspettative di chi ne è la fonte, l'autore, la legittimazione).

Il primo significato, quello relativo alla capacità fattuale, è più consono ad un'antropologia di tipo imperiale, cioè alle culture sociali ed organizzative nelle quali il potere viene percepito e si percepisce come autore di sé stesso, è per così dire autoreferenziale ed è legittimato quando la propria riconosciuta efficacia suscita il consenso o l'assenso dei sudditi.

Il secondo significato del potere è quello più condiviso nelle culture sociali ed organizzative animate da un'antropologia di impianto repubblicano, dove la distinzione tra *auctoritas e potestas* viene percepita e mantenuta, dove il potere è per così dire in *leasing*, e viene intersoggettivamente legittimato dai cittadini in quanto lo riconoscono autorizzato da una fonte, anteriore e ad esso esterna, ritenuta autorevole.

In entrambi i casi il potere – sia autocratico, sia generato/autorizzato dall'esterno – riguarda la dimensione formale, esplicita, socialmente istituita del gruppo o dell'organizzazione ed è quindi ben distinto dalla *leadership* che riguarda invece la dimensione informale, implicita, soggettivamente vissuta ed agita nelle relazioni interpersonali e sociali, nei processi di accomunamento.

Si può essere nominati capo oppure si può occupare una posizione di comando di propria iniziativa (in forza della proprietà, della tecnocrazia, dei cromosomi o di che altro) ma non si può essere nominati *leader*, né si può imporsi come *leader*: *leader* è solo chi viene riconosciuto come tale dai membri.

Nelle organizzazioni più attente, il potere viene conferito a persone che abbiano manifestato sia le competenze tecnico-specialistiche ed organizzative che sono richieste dallo specifico compito di lavoro, sia le capacità personali e relazionali che il gruppo di lavoro richiede per dare

la propria fiducia e la propria stima, per attribuire cioè una funzione di *leadership*.

Ciò accade perché il potere, deleterio se esercitato da persone incompetenti, risulta comunque poco efficace se esercitato da persone competenti ma prive di *leadership*, solo in forza di leve gestionali e normative che inducono i subordinati ad obbedire per convenienza o per timore.

Operativamente, cosa significa tale distinzione per chi svolge un ruolo di gestione? Significa almeno tre cose.

In primo luogo, significa rendere esplicito se il potere di essere a capo – di esercitare una funzione direttiva, di essere il responsabile del lavoro svolto dai subordinati – è stato conferito oppure no.

E' opportuno uscire dall'ambiguità ed evitare un linguaggio confusivo che avalla fraintendimenti e malintesi. Mi riferisco, ad esempio, all'adozione dei termini capo e coordinatore che in diversi contesti organizzativi risulta ambigua a livello sia semantico che operativo (come può accadere nel caso del caposala/coordinatore nel reparto di un ospedale, o del direttore piuttosto che coordinatore di dottorato di ricerca nell'università, etc.).

Chi è effettivamente un capo, risponde del lavoro di altri ed esercita il potere conferito a tale ruolo; sono definiti e si possono ridefinire gli obiettivi che è sua responsabilità conseguire, i vincoli entro cui può esercitare la propria discrezionalità, le risorse che può gestire.

Tra le attività di un capo c'è anche quella di coordinamento, ma i termini capo e coordinatore non sono sinonimi. Chiamare "coordinatore" un capo, sembra una sineddoche (*pars pro toto*) che mette in figura una sola azione e relega sullo sfondo le altre azioni che competono al ruolo. Oppure sembra un eufemismo *politically correct* per riaffermare che lo stile da adottare nell'esercizio del potere oggi deve avvalersi della

persuasione più che del comando, del dialogo tra collaboratori più che della decisione.

In ogni caso, comunque venga denominato, se chi gestisce è un capo ciò riguarda la *headship*, non la *leadership*. La capacità di svolgere funzioni di *leadership* sarà solo un auspicato supporto ed un fattore di efficacia per l'esercizio del potere connesso al ruolo di capo.

Se invece la denominazione “coordinatore” viene adottata nel senso proprio del termine, ciò disconferma in qualche modo il ruolo di capo: il coordinatore coordina il lavoro dei colleghi (coordina, non ordina), non è responsabile del loro lavoro, né del risultato globalmente conseguito. E, se un coordinatore utilizza le leve gestionali che competono ad un capo, compie un abuso di potere, esercita un potere che magari è capace di esercitare (che può esercitare nel senso del *can*), ma che non è autorizzato ad esercitare (che non può esercitare nel senso del *may*) in quanto non gli è stato conferito. Si tratta di un altro ruolo, con minore potere e minore responsabilità, e ciò deve essere chiaro sia alla persona che svolge tale ruolo, sia ai suoi interlocutori.

In secondo luogo, la distinzione tra potere e *leadership* significa, per chi svolge un ruolo gestionale, fondare o legittimare il proprio potere non sulla base delle proprie capacità o competenze bensì sulla fonte, più o meno autorevole, che gli ha conferito tale potere. Mi rendo conto che tale affermazione può sembrare strana nei tempi attuali in cui si dà crescente importanza alle competenze, in cui la cultura delle organizzazioni evolve in senso meritocratico, in cui lo sviluppo delle proprie potenzialità trova un punto di riferimento nelle teorie e nelle pratiche dell'*empowerment*. Ma, da un punto di vista psicologico, vorrei qui sottolineare l'importanza della legittimazione intersoggettiva – prima ed oltre che giuridica – del potere.

Il potere di ruolo va attribuito a chi ha le competenze adeguate, va delegato ad una persona in quanto – o proprio perché – ha un potenziale

o manifesta capacità professionali congruenti con le esigenze del compito e del contesto (ed anche perché sa esercitare una funzione di guida, sa essere un punto di riferimento, un *leader*). E la persona che accetta di assumere e svolgere un ruolo di potere sa di essere ritenuta capace ed affidabile da parte dell'autorità che la ha nominata per tale ruolo. Il potere viene dunque dato ad una persona perché è ritenuta capace, ma la persona lo esercita non perché è capace, bensì in quanto è stata autorizzata ad esercitarlo: lo esercita in nome e per conto dell'autorità che glielo ha attribuito, non in forza delle proprie competenze né della propria *leadership*; risponde dei risultati conseguiti avvalendosi del potere ricevuto non ai suoi subordinati, né ai suoi clienti né ad altri, bensì all'autorità che glielo ha conferito. Le sue competenze e la sua *leadership*, il consenso e l'apprezzamento del gruppo di lavoro, sono un mezzo per rendere efficace l'esercizio del potere, ma non sono la fonte del potere inerente il ruolo di capo.

In terzo luogo, la distinzione tra potere e *leadership* consente, a chi si trova ad agire un ruolo gestionale, di elaborare meglio alcuni propri vissuti ed emozioni.

Il vissuto soggettivo di chi è a capo di un gruppo, di un sistema più o meno complesso, spesso è animato da sentimenti di orgoglio e soddisfazione, ma anche di colpa e di imbarazzo. La distinzione tra potere e *leadership* consente da un lato di sentirsi personalmente coinvolti nelle funzioni di *leadership* volte a rispondere ai bisogni di un gruppo (che in qualche modo ha bisogno di un punto di riferimento, di una guida) e dall'altro lato di mantenere un confine tra la propria identità personale ed il proprio ruolo. Il potere che si esercita non deriva da sé come persona, ma dal ruolo al quale il potere da esercitare è connesso. Il potere, come prima accennato, non è "proprio", non compete alla propria identità personale, bensì compete al ruolo che si è stati autorizzati e legittimati a svolgere. Riguarda il gioco dei ruoli più che le relazioni

interpersonali, lo si esercita nel *role playing* della vita mettendo in scena – nel teatro dell'organizzazione – un copione che si è stati incaricati di rappresentare. Ovviamente l'attore bravo si coinvolge autenticamente nel ruolo, si impegna personalmente, ma il potere compete al ruolo, non alla persona attore. Questa rappresentazione consente di mantenere una certa distanza tra sé ed il potere esercitato, senza essere confusivamente pervasi da sentimenti di potenza o di impotenza, senza attribuire a sé come persona, nel bene e nel male, ciò che compete al proprio ruolo organizzativo.

2. LA DIMENSIONE PSICO-SOCIALE DELLA RESPONSABILITÀ

La caratteristica fondamentale di una organizzazione è quella di essere un sistema di responsabilità nel quale alcuni dipendenti possono far svolgere un lavoro ad altri, restando responsabili del lavoro di questi ultimi (Jaques, 1976).

Nella gerarchia delle responsabilità ogni capo risponde del suo lavoro e del lavoro dei suoi subordinati al proprio capo. Ciò apre una serie di questioni di tipo giuridico, etico, emotivo, economico e sociale che meritano di essere meglio discusse ed approfondite. Qui mi limito all'aspetto della legittimazione intersoggettiva del potere in quanto, se una persona è ritenuta responsabile delle prestazioni di altri lavoratori, deve disporre di una certa influenza sull'agire organizzativo dei suoi collaboratori: dal reclutamento alla formazione, dalla delega dei compiti lavorativi alla valutazione. E tale influenza, per essere efficace, deve essere legittimata non solo a livello giuridico-formale, ma anche a livello intersoggettivo: ciò accade quando i collaboratori sanno chi è il responsabile del loro lavoro, ed a chi risponde. Così intesa, la responsabilità è tutt'altro rispetto al monopolio, all'esclusione, al dominio.

I principali approcci alla responsabilità possono essere ricondotti a tre filoni fondamentali: giuridico, etico e psico-sociale.

L'approccio giuridico, normativo e formale, fa riferimento agli aspetti civili, penali, sindacali, etc.. E, quando questo approccio prevale, essere responsabile sembra quasi ridursi ad essere colpevole per eventuali atti o omissioni nel caso essi ledano i diritti di terzi.

L'approccio etico si sta sviluppando in ambito organizzativo, con riferimento anche agli aspetti morali e deontologici inerenti l'esercizio delle responsabilità professionali e gestionali.

Ma vorrei qui richiamare un approccio psico-sociale alla responsabilità, cioè quello che privilegia la dimensione soggettiva, intersoggettiva e relazionale.

Dato un contesto organizzativo, la questione può essere scandita in tre domande: chi è responsabile? Di che cosa? A chi risponde?

La risposta può essere costruita articolando l'analisi di ogni contingente situazione a quattro distinti livelli.

In primo luogo, a livello manifesto. La risposta a ciascuna delle tre domande è così come è dichiarata sulla carta o, comunque, in forma ufficiale (organigrammi, *job description*, circolari, ordini di servizio etc.).

Si tratta della responsabilità a livello formale, prescritto.

In secondo luogo, a livello presunto. Si tratta della responsabilità in quanto soggettivamente percepita: a chi viene riferita e come viene vissuta dalle persone che si sentono responsabili, che presumono o meno di esserlo. E già, tra questo secondo livello ed il precedente, ci può essere uno scarto che pone dei problemi.

In terzo luogo, a livello effettivo. Si tratta della responsabilità quale viene, di fatto, posta in essere concretamente dagli attori nel reciproco gioco dei ruoli organizzativi: chi risponde effettivamente a chi, e di che cosa, anche a prescindere da quanto prescritto (primo livello) e dalle opinioni personali (secondo livello).

In quarto luogo, a livello auspicato. Si tratta della responsabilità come dovrebbe declinarsi, corrispondentemente ai diversi livelli di ruolo organizzativo, per costruire un assetto sociale adeguato: per ottimizzare l'efficacia/efficienza dell'organizzazione e la qualità della vita in essa.

Considerare la responsabilità del ruolo gestionale a ciascuno di questi quattro livelli consente una analisi adeguata per rilevare la congruenza, o meno, tra il grado di responsabilità ed il grado di potere attribuito al ruolo (e se, per esempio, si rileva che la responsabilità è maggiore del potere, è opportuno diminuire la responsabilità, oppure aumentare il potere).

Una più chiara definizione della responsabilità consente a chi svolge un ruolo gestionale di risolvere i conflitti – che a volte accompagnano le relazioni di lavoro – con maggiore iniziativa, confidando non solo nelle proprie capacità relazionali, ma anche nella riconosciuta legittimazione del proprio ruolo.

Consente di migliorare i rapporti con la direzione che – per conseguire i propri obiettivi – si avvale del contributo dei ruoli gestionali nell'analisi dei problemi e nella scelta delle alternative di azione ritenute più adeguate.

Consente di migliorare i rapporti con i collaboratori che – per lavorare bene – si avvalgono della pianificazione e della programmazione delle attività fatte da chi gestisce il loro lavoro.

Ed analogamente supporta le relazioni con i clienti interni ed esterni che, proprio da un sistema di responsabilità chiare e distinte (al di là dalla buona volontà dei singoli), possono aspettarsi un servizio non solo tecnico-specialistico, ma anche attento alle proprie esigenze personali.

In questo senso, l'attenzione alla chiarezza e alla trasparenza delle responsabilità può valorizzare le competenze che rendono il gestore respons-abile, cioè abile a rispondere alle aspettative di chi gli ha attribuito il suo ruolo e di chi ne fruisce.

3. LA CAPACITA' PIÙ IMPORTANTE

Mi sembrano attuali le parole scritte già verso la metà del secolo scorso da E. Jaques, (1951, p. 319), secondo cui un capo "...deve lottare con un accavallarsi di sentimenti, di conflitti e di carenze che, a volte, sembrano schiaccianti. Dovendo agire da solo deve avere in sé – in una certa misura – la fiducia di essere abbastanza efficiente per il suo compito. Questa fiducia presuppone l'assenza del timore di dominare gli altri e l'assenza di intensi desideri di dominarli, la capacità di criticare senza pronunciare arringhe, la libertà da un senso di colpa opprimente, la tolleranza degli errori personali e di quelli fatti dagli altri; una sicurezza e un'indipendenza interiori, nonché la capacità di dare sicurezza e concedere indipendenza agli altri. Questi attributi ed altri che si possono aggiungere, si riscontrano solo negli individui che posseggono una genuina maturità psicologica”.

Forse questa maturità psicologica può essere ricondotta ad una capacità che mi pare sia la più importante affinché un ruolo di gestione venga esercitato bene: la capacità di tollerare l'ansia.

Mi riferisco al crescente grado di incertezza che pervade il nostro mondo. Da un lato il tramonto della verità assoluta e delle certezze, dall'altro lato la complessità e la multi finalità dei sistemi entro cui viviamo, rendono sempre più aleatoria la previsione, la valutazione, la decisione e nel contempo non si può non comportarsi in qualche modo: l'agire organizzativo non ha un suo contrario e conviviamo con l'incertezza circa l'esito dei nostri comportamenti.

A volte, anche nelle organizzazioni di lavoro, ci si sente minacciati dall'imprevisto, da pericoli tangibili o intangibili, da una sensazione di ostilità che attiva meccanismi di difesa e di assicurazione. Altre volte ci si sente inadeguati, non all'altezza, abbandonati nell'isolamento di chi non merita affetto e stima.

A fronte di queste ansie, riconducibili alle dinamiche di tipo rispettivamente persecutorio e depressivo, anche l'organizzazione svolge una funzione che può essere sia distruttiva che costruttiva.

Una funzione distruttiva quando l'ambiguità dei ruoli, la non equità delle regole, l'abuso di potere, la coercizione burocratica ed altro, suscitano sentimenti di invidia, sfiducia ed ostilità. Una funzione costruttiva quando l'organizzazione cerca di essere congruente con la psicologia delle persone, cioè con la soggettività che anima gli individui, le relazioni tra ruoli e di gruppo, i contingenti processi lavorativi. E chi svolge un ruolo gestionale influenza comunque l'assetto dell'organizzazione, in un senso oppure nell'altro.

Un capo poco capace di contenere l'ansia a fronte delle incertezze tende a fare un uso difensivo dell'organizzazione. Ad esempio "con rituali inutili di tipo consultivo, accollandosi mansioni esecutive, con l'individuazione di un capro espiatorio esterno, con il formalismo e con i controlli esagerati, con il rinvio delle decisioni o con decisioni affrettate, con la permanente rincorsa all'emergenza, o in altri modi a seconda dei meccanismi resi disponibili e legittimati dall'organizzazione"(Mazzoleni, 2007, p.40). E' proprio la capacità di tollerare l'ansia, sia quella propria che quella dei propri collaboratori, ciò che consente al capo di stare calmo e di mostrarsi sereno anche in condizioni di turbolenza e di esito incerto, di contenere dentro di sé i dubbi e le preoccupazioni diffuse che possono sabotare il lavoro, di mantenere sentimenti di fiducia in sé stesso e negli altri evitando di rifugiarsi sia nell'eccesso di comando (l'enfasi sul controllo e sulla prescrizione), sia nello scaricare la propria responsabilità su altre persone o altri enti.

La capacità di tollerare l'ansia è congruente con l'ascolto, la riflessione, l'equilibrio tra gli aspetti prescritti e gli aspetti discrezionali dell'attività lavorativa, e favorisce un clima organizzativo animato dalla fiducia tra le persone che cooperano nei diversi ruoli.

Nel complesso rapporto tra natura e cultura, non è ben chiaro quanto questa capacità dipenda dal patrimonio biologico della persona e/o quanto sia frutto di apprendimento, di educazione piuttosto che di formazione specifica.

Resta il fatto che il ruolo di gestione è coinvolto in numerose e complesse relazioni, un gioco di interazioni ed interdipendenze per il quale le competenze di ruolo – specialistiche, relazionali e manageriali – presuppongono un capacità personale di contenere ed elaborare le emozioni.

4. ESSERE BUONI O CATTIVI

Chi svolge funzioni di gestione e di organizzazione è normalmente oggetto di sentimenti ambivalenti da parte dei suoi collaboratori.

Il desiderio di stima, affetto e consenso, a volte si realizza rendendo ostensibili i risultati positivi che sono stati conseguiti esercitando il proprio ruolo. Ma altre volte il bisogno di essere accettati e benvoluti dai propri collaboratori induce a comportarsi in modo da soddisfare immediatamente tale bisogno, a scapito del compito di lavoro. Entrano in gioco l'immagine di sé, la propria autostima, perfino il sentimento di colpa in chi teme di fare del male agli altri con le proprie decisioni gestionali. A molti non piace essere visti come persone dure, insensibili o financo cattive, e ciò rende difficile dire e fare cose che possono risultare sgradite o frustranti per gli interessi e per le preferenze dei propri interlocutori.

In effetti, ciascuno dei propri collaboratori non è solo una risorsa, un mezzo da utilizzare per conseguire l'obiettivo organizzativo: è anche una persona unica ed irripetibile, con un proprio progetto di benessere esistenziale e lavorativo.

Semplificando al massimo, accade che venga considerato “buono” chi privilegia le persone, anche a scapito del compito di lavoro e “cattivo”

chi privilegia il compito di lavoro a scapito delle persone. In questo senso, una preoccupazione di chi svolge funzioni direttive è quella di essere/apparire buono o cattivo.

Da qualche tempo, il sistema di credenze, atteggiamenti e valori, che anima le culture organizzative, sta cambiando lungo due dimensioni: da una concezione di tipo normativo-burocratico verso una concezione di tipo imprenditivo-tecnocratico e da una prevalenza affettiva per così dire “materna” (enfasi sui bisogni e sull’uguaglianza) ad una prevalenza affettiva per così dire “paterna” (enfasi sulle competenze e sulle differenze).

Ometto qui un’analisi di questa metamorfosi culturale per accennare solo alle ripercussioni sul modo di intendere i ruoli gestionali, che passano dal presidio dell’ottemperanza delle norme al *focus* sui risultati, dalla tutela dei bisogni alla valorizzazione delle competenze. Detto in due parole, ci si aspetta che il capo passi da burocrate benevolo a gestore dei processi di differenziazione ed integrazione all’interno e con l’esterno del proprio sottosistema.

Ciò comporta una domanda: conviene saper essere – quando occorre – anche cattivi?

Io non conosco la risposta ma, come stimolo alla riflessione, riferisco scherzosamente una preghiera per bambini che un bravo direttore del personale mi aveva insegnato, in via confidenziale:

*“Ti ringrazio, o Signore, di avermi fatto bambino cattivo,
perché il mondo è pieno di gente buona
e Tu solo sai quanto danno fa”.*

Detto più seriamente, il giudizio etico sul comportamento gestionale riguarda sempre meno la sua rispondenza ai valori che dovrebbero orientarlo e sempre più l’apprezzamento, o meno, dei risultati che esso effettivamente produce.

Nell'attuale fase post-moderna della civilizzazione occidentale, con il tramonto dei valori ritenuti immutabili dalla nostra tradizione, la distinzione tra bene e male rimanda alle opinioni ed alle percezioni più o meno condivise circa cosa sia giusto o ingiusto, equo o iniquo. E la percezione di equità rimane comunque un fattore importante che influenza la soddisfazione lavorativa, la motivazione ed il *commitment*, il clima organizzativo, la *performance* individuale e dei gruppi di lavoro.

Da ciò deriva l'importanza che i ruoli di gestione vengano esercitati in modo congruente con l'evoluzione delle specifiche culture organizzative e con i discutibili criteri secondo cui esse attribuiscono il connotato di buono, piuttosto che di cattivo.

La questione allora diventa: è possibile orientare le culture organizzative in una direzione più sensata?

BIBLIOGRAFIA

Bellotto M, (2007). Autorità, Potere e Legittimazione intersoggettiva in Responsabilità e Potere, Atti del IX Congresso Nazionale CNC, Roma.

Jaques E. (1951). Autorità e partecipazione in azienda. Franco Angeli, Milano, 1975.

Jaques E., (1976). Teoria Generale della Burocrazia. ISEDI, Milano, 1979.

Mazzoleni G., (2007). I classici in aula e oltre. in: Bruttini P. (a cura). Capi di buona speranza, Guerini e Associati, Milano, 2007.

Trentini G., (1997). Oltre il Potere. Discorso sulla leadership. FrancoAngeli, Milano