

---

ANDREA CASTIELLO D'ANTONIO

Psicologo specializzato in psicologia delle organizzazioni e in psicologia clinica

## Solitudine manageriale e vicende organizzative

Il presente contributo nasce dall'intervento sul tema proposto in occasione del *XXVI Congresso Internazionale* della Società Italiana di Psicologia (SIPs), dal titolo *Il silenzio e le parole* (Roma 8-10 Novembre 2004) e ne costituisce una rielaborazione.

*L'argomento della solitudine nel mondo del lavoro e, in particolare, nell'ambito di determinate situazioni e vicende aziendali viene qui trattato dal punto di vista della psicoanalisi applicata alle organizzazioni e dal punto di vista psicosociale.*

L'argomento della solitudine nel mondo del lavoro e, in particolare, nell'ambito di determinate situazioni e vicende aziendali viene qui trattato dal punto di vista della psicoanalisi applicata alle organizzazioni e dal punto di vista psicosociale, basandosi sull'esperienza professionale dell'autore in campo organizzativo e clinico, in attività di formazione, di *counseling*, di *personal coaching* e di psicoterapia individuale, focalizzata ed a medio termine, rivolta ai manager in difficoltà esistenziali ed aziendali.

Molto rapidamente, volendo tracciare una sinteticissima storia della prospettiva della psicoanalisi applicata al mondo delle organizzazioni sociali (v. de Board, 1978), si può affermare che essa nasce con l'opera di Sigmund Freud *Psicologia delle masse e analisi dell'Io* (1921), nella quale è studiato il funzionamento di un gruppo istituzionale e il rapporto dei membri con il capo.

Durante la Seconda Guerra Mondiale, un notevole contributo è pervenuto da quegli psichiatri sociali e da quegli psicoanalisti che, richiamati sotto le armi, si sono dedicati all'intervento valutativo e formativo degli ufficiali in tema di leadership, comando, guida della squadra e gestione delle dinamiche psicosociali del gruppo stesso. Da tali esperienze si giunge, senza soluzione di continuità, alle attività svolte dal team che ruotava intorno ad Elliott Jaques

---

presso il *Tavistock Institute of Human Relations*; Jaques, in specie, è ricordato come il fondatore della *socioanalisi* - o *analisi sociale* - cioè della vera e prima sistematica applicazione del punto di visto analitico all'intervento, sul campo, nelle aziende produttive - v. i famosi resoconti del suo intervento presso la *Glacier Metal* (Jaques, 1951).

Da allora ad oggi, la psicoanalisi applicata alla vita organizzativa ed istituzionale (in aziende di ogni settore ed anche nella P.A.) ha visto un crescere costante ed un sempre più forte interesse da parte dei professionisti che, adeguatamente formati ed esperti in tale campo, riescono attraverso tale ottica ad offrire un contributo preciso e finalizzato alla risoluzione dei principali problemi della vita organizzativa. In Italia, un consulente noto anche per via delle numerose traduzioni dei suoi saggi, è certamente Manfred F. R. Kets de Vries, di cui si può ricordare, con Danny Miller, *l'organizzazione nevrotica* (Kets de Vries, Miller, 1984), ed il recentissimo studio sulla leadership contenuto nel saggio monografico sulla personalità di Alessandro il Grande (Kets de Vries, Engellau, 2004).

L'analisi della solitudine - intesa sia come *senso di solitudine*, sia come *isolamento sociale* - nei luoghi di lavoro e, in specie, nei ruoli di responsabilità organizzativa, parte da alcuni assunti di base; di questi, il primo afferma che nessuna persona nasce con una naturale predisposizione ad entrare nel mondo del lavoro organizzato, ove è necessario inserirsi in una predeterminata realtà, costituita, tra l'altro, di diritti e di doveri, nell'ambito di una *gerarchia esecutiva* e con l'obbligo di entrare in contatto con persone che non sono spontaneamente scelte come interlocutori.

Il secondo assunto fa riferimento al fatto che non possiamo attenderci, nel contesto della realtà organizzativa, un mondo di persone, cosiddette, *sane*; al contrario, nei luoghi di lavoro ci si incontra, e ci si scontra, con un'ampia gamma di personalità e comportamenti, alcuni dei quali (o molti, secondo le situazioni), sono intrisi da sentimenti negativi (cfr. Castiello d'Antonio, 2001; Schafer, 2004). Parte integrante di tale impostazione è costituita dal rendersi conto che le aziende, le istituzioni e le amministrazioni non sono entità razionali, non rappresentano il mito dell'*organizzazione-orologio*, non si muovono soltanto sulla base di ciò che è enunciato (risultato, servizi, profitto), ma hanno dentro di loro una grande gamma di elementi del tutto irrazionali, illogici, incontrollabili (v. Kets de Vries, 1999).

Esiste, quindi, un mondo emotivo, dinamico e relazionale che si muove al di sotto di ciò che è visibile e che costituisce il lato nascosto, oscuro, della vita di lavoro (v. Hirschhorn, 1988).

Da tale punto di vista, è da richiamare il *double task* organizzativo: le organizzazioni, non solo manifestano il proprio obiettivo, esplicito, dichiarato e comunicato, che fa riferimento alla ragione sociale dell'impresa, alla sua missione e ai risultati che intende perseguire. Oltre a tale compito primario (v. Menzies, 1979), vi è

*Esiste un mondo emotivo,  
dinamico e relazionale che si  
muove al di sotto di ciò che  
è visibile e che costituisce il lato  
nascosto, oscuro,  
della vita di lavoro.*

---

*La fenomenologia della solitudine organizzativa può essere considerata dal punto di vista della persona, e da quello delle vicende organizzative.*

*Ponendosi nella prima ottica, emergono almeno tre momenti in cui il soggetto può andare incontro a forti vissuti di solitudine interiore: il momento dell'inserimento in azienda;*

*l'età di mezzo, il momento in cui la persona si trova a fare un bilancio della propria vita lavorativa e della propria vita, in generale;*

*il terzo, ed ultimo, momento è quello che coincide con l'avvicinarsi della fine della vita attiva di lavoro.*

un compito secondario, implicito, nascosto, inconsapevole, latente, qualcosa per il quale l'organizzazione sembra vivere in sé e per sé (cfr. Obholzer, Zagier Roberts, 1994) e che difende attivamente, giungendo frequentemente ad una *ipertrofia difensiva* che porta a dimenticare il compito primario.

Detto questo, la *fenomenologia della solitudine organizzativa* può essere considerata dal punto di vista della persona, e da quello delle vicende organizzative.

Ponendosi nella prima ottica, emergono almeno tre momenti in cui il soggetto può andare incontro a forti vissuti di solitudine interiore: il primo di questi è proprio il momento dell'inserimento in azienda, ciò che viene denominato operativamente *accoglimento del nuovo assunto*, un periodo critico e delicato, spesso ancora trascurato, oppure curato nei soli aspetti burocratici e contrattuali, o nei soli aspetti di informazione globale rispetto all'organizzazione come sistema. È questo il tema dei processi di *socializzazione al lavoro*, in cui l'identità della persona si incontra con il vivere organizzativo e va incontro a elaborazioni e articolazioni nuove. Il riconoscimento dell'identità della persona e la sua integrazione creativa nell'ambiente di lavoro rappresentano due fattori cruciali per un buon inserimento organizzativo, così come certamente è utile offrire al soggetto neoassunto tutte le informazioni che possano aiutarlo ad orientarsi nel nuovo contesto e a costruirsi rapidamente un'adeguata *mappa cognitiva*.

Un secondo momento critico è rappresentato dall'*età di mezzo*, il momento in cui la persona si trova a fare un bilancio della propria vita lavorativa - e della propria vita, in generale - rendendosi conto, in modo più o meno realistico, doloroso o speranzoso, di ciò che ha potuto fin a quel momento realizzare, di ciò che non è riuscito a fare e, soprattutto, del tempo che ha ancora davanti a sé per provare a concretizzare le proprie aspirazioni e desideri.

Molti psicoanalisti hanno dedicato pagine importanti allo studio e all'analisi del passaggio della mezza età, della crisi della mezza età (v. Erikson, 1982; Jaques, 1970); un momento che è importante vedere nel contesto globale dello sviluppo, così come, ad esempio, è stato tracciato dal noto lavoro di Erik Erikson sulle *tappe di sviluppo epigenetico* (Erikson, 1950).

Il terzo, ed ultimo, momento di rilevanza per i vissuti di solitudine è quello che coincide con l'avvicinarsi della fine della vita attiva di lavoro: le fasi di pre-pensionamento e l'uscita dal mondo del lavoro.

Non è nemmeno il caso di dire che tale fase è del tutto ignorata dal mondo aziendale, che in genere tratta la faccenda con un atteggiamento burocratico e normativo, a meno che il soggetto in fase di uscita non presenti un bagaglio di conoscenze ed esperienze che possa ancora venire utilizzato professionalmente e, pertanto, possa essere legato all'azienda anche dopo il pensionamento, ad esempio attraverso contratti di consulenza.

Generalmente, la persona che ha speso diversi decenni della sua

---

vita nel mondo del lavoro (e che, in alcuni casi, fino ad un giorno prima dell'uscita dall'azienda, si sentiva considerata *indispensabile*), ha la necessità di vedere riconosciuta la sua vita lavorativa, di ricevere un segnale del valore del tempo che ha impegnato e degli sforzi che ha compiuto nel corso degli anni di lavoro. Se manca tale riconoscimento - soprattutto nelle sue forme umane, simboliche e relazionali - il soggetto si ritrova improvvisamente catapultato in un mondo diverso, come se la sua vita precedente fosse stata chiusa da un attimo all'altro, senza nulla più offrirgli, né testimoniargli.

*Tra i momenti critici delle vicissitudini organizzative che possono far emergere sentimenti di solitudine, vanno soprattutto segnalate le fasi di riorganizzazione aziendale, di re-ingegnerizzazione e di riposizionamento competitivo sul mercato.*

Tra i momenti critici delle vicissitudini organizzative che possono far emergere sentimenti di solitudine, vanno soprattutto segnalate le fasi di riorganizzazione aziendale, di re-ingegnerizzazione (i progetti di BPR e di ridisegno organizzativo) e di riposizionamento competitivo sul mercato. Tali importanti processi - che spesso le aziende affrontano con l'ansia della sopravvivenza e, comunque, con la necessità di giungere rapidamente ad un nuovo assetto che consenta loro di riproporsi sul mercato con una nuova forza - tengono poco conto dei riflessi e delle ricadute sul *fattore umano*, cioè sulle singole persone e sui team che sono implicati necessariamente in tali cambiamenti.

Il *costo umano* di tali riorganizzazioni (v. Allcorn, Baum, Diamond, Stein, 1996; Stein, 2001) passa in secondo piano ma, all'interno di esso, situazioni di isolamento sociale e di solitudine interiore possono essere frequenti, attivate anche dalle dinamiche di gruppo che tali processi innescano, compreso il timore di venire espulsi, più o meno esplicitamente e concretamente, dalla vita attiva dell'organizzazione. Insieme a tale macro-situazione, le componenti specifiche della mobilità occupazionale e della mobilità territoriale rappresentano altrettante minacce soprattutto per persone che sono state abituate nella loro vita di lavoro, ad una certa stabilità occupazionale ed alle quali, d'improvviso, viene chiesto di riposizionarsi nell'ambito del contesto organizzativo.

*Non sono, in ultimo, da trascurare - come cause ed effetti del sentimento di solitudine - le manifestazioni della violenza organizzativa, un fenomeno ormai chiaramente emergente che va sotto il nome di bullismo, mobbing e bossing.*

Non sono, in ultimo, da trascurare - come cause ed effetti del sentimento di solitudine - le manifestazioni della *violenza organizzativa*, un fenomeno ormai chiaramente emergente che va sotto il nome di bullismo, mobbing (v. il recente contributo a cura di Depolo, 2003) e bossing, e che si collega strettamente alla difficile gestione dell'aggressività personale e di gruppo nell'ambito dei sistemi socio-organizzativi.

Fenomeni quali quelli del capro espiatorio e della vittima designata sono frequenti in tali condizioni, così come lo sono i fenomeni di isolamento sociale di taluni soggetti. Molte di queste persone in difficoltà appaiono manifestare il proprio disagio come se fosse un sintomo del disagio del gruppo, che viene localizzato ed esteriorizzato, appunto, su di uno o pochi individui.

Nell'ambito delle tante e diverse condizioni di solitudine organizzativa, spicca il sentimento di essere solo, pur essendo oltre-

---

*Nell'ambito delle tante e diverse condizioni di solitudine organizzativa, spicca il sentimento di essere solo, delle persone che ricoprono ruoli di responsabilità organizzativa e, in specie, dei manager di medio-alto ed elevato rango gerarchico.*

modo impegnato socialmente, delle persone che ricoprono ruoli di responsabilità organizzativa (v. Castiello d'Antonio, 1989 e 2003) e, in specie, dei manager di medio-alto ed elevato rango gerarchico.

Come è stato notato (Quaglino, 1994) i manager e i leader che sono al vertice delle piramidi organizzative si trovano nella duplice situazione di essere *al di sopra* e di essere *al centro*. La prima condizione fa riferimento al loro stesso posizionamento, al vertice, appunto, di un settore, di una divisione, di un servizio aziendale, dalla quale il leader guarda lontano e indica il percorso a chi è a lui subordinato; la seconda condizione pone il gestore di responsabilità organizzative al centro di numerose vie interne e soprattutto al centro degli sguardi e delle valutazioni del mondo dell'impresa. L'essere al centro della scena, pur appagando bisogni personali più o meno nascosti e "sani", porta con sé la tensione inerente la costante visibilità ed esposizione sociale: ogni azione è vista e giudicata dalla platea aziendale, senza soluzione di continuità. Ogni fallimento è notato e commentato, ed incide direttamente sull'auto-stima e sull'immagine sociale della persona. *Tenere il ruolo*, sopportare tale genere di stress e rimanere sempre all'altezza delle aspettative proprie ed altrui, costituisce un potente fattore destabilizzatore nell'economia mentale del manager e del leader.

In tali situazione, la gestione simultanea del potere di ruolo e del potere di posizione organizzativa, delle responsabilità collegate alle finalità del proprio ruolo e del settore che si governa, dell'autorità che l'esercizio della leadership impone e della propria stessa ansia - legata alla gestione delle incertezze, alla presa di decisione in assenza di elementi chiari e completi, alla tempestività richiesta dall'azione - rende il soggetto particolarmente esposto ai sentimenti di solitudine.

In particolare, lo stretto rapporto con l'esercizio del potere e la gestione della propria area discrezionale, porta frequentemente la persona a non confidarsi più con nessuno all'interno dell'azienda, ad essere diffidente, vedendo in ciascun interlocutore un potenziale competitore o, comunque, un'insidia per il proprio ruolo. Insieme a ciò, la gestione delle numerose situazioni stressanti e della propria stessa insicurezza, unite alla necessità di mantenere il ruolo, di garantire il presidio della posizione organizzativa e di mantenere un'immagine sociale organizzativa ottimale e priva di ombre o difetti, conduce il soggetto ad isolarsi dall'ambiente che lo circonda nei termini di rapporti leali, aperti, di scambio e di comunicazione interpersonale non immediatamente finalizzata.

In tale isolamento, la gestione delle decisioni e la stessa presa di decisione assume un carattere altamente rischioso, in quanto le scelte vengono frequentemente decise senza un aperto e completo confronto con gli interlocutori interni, i quali potrebbero dare valore aggiunto o potrebbero segnalare limiti, rischi o difetti, delle scelte che si ha in mente di praticare.



---

La lotta per la conquista del potere che il soggetto ha dovuto vivere al fine di raggiungere la posizione di vertice lo conduce a consolidare e rinsaldare la propria posizione, evitando di cogliere i segnali deboli di eventuali incrinature e, spesso, circondandosi di persone che mantengono ai suoi stessi occhi l'immagine del leader perfetto, immacolato e vincente.

In tale condizione esistenziale, è molto facile perdere il senso del limite e dei confini - personali, professionali, manageriali e organizzativi - facendosi trasportare da illusioni fantastiche che possono portare la persona molto lontano dalla realtà, incrinando appunto quel *sensò della realtà* che costituisce una delle basi della sana identità personale e della possibilità di avere un contatto psicologicamente realistico ed equilibrato con il mondo esterno (cfr. Kets de Vries, 1993).

È inoltre da rimarcare come, nella nostra cultura, le persone ormai giunte a posizionarsi in ruoli di vertice evitino accuratamente di partecipare a sessioni di formazione, di consultare consulenti esterni, di utilizzare servizi di personal coaching e di partecipare a team interdisciplinari nei quali potersi mettere a confronto con altri ed altre realtà.

La sensazione, o la presunzione, di non avere più nulla da apprendere, rappresenta un altro elemento che, come un boomerang, può rinforzare il senso di solitudine manageriale, insieme a quello di onnipotenza.

D'altro canto, anche la letteratura divulgativa consultabile in tema di leadership e di management continua a proporre visioni del tutto irrealistiche ed utopistiche: modelli, o pseudo-teorie, della leadership e del management che presuppongono, alla base, un uomo perfetto, completo, capace di una versatilità totale, che conosce perfettamente se stesso e che sa adattarsi a situazioni, collaboratori, obiettivi e contesti diversi e cangianti con naturalezza e prontezza. Si tratta dei tanti "modelli a due, tre, quattro dimensioni presuppongono in realtà drammaticamente sempre il solito uomo a una dimensione..." (Quaglino, 1994, p. VIII).

Ma il sentimento di solitudine, nel mondo aziendale, è un *sintomo ubiquitario* e non riguarda soltanto i manager e i leader: tutti gli operatori, i tecnici, i professional sono soggetti a tale stato interno, proprio - ed è condizione sufficiente - perché si trovano ad essere membri di un'organizzazione finalizzata, all'interno di una gerarchia esecutiva, nella quale è costantemente negato e scotomizzato il mondo delle emozioni, dei sentimenti e delle relazioni interpersonali.

L'uomo dalle *otto alle cinque*, l'uomo *in grigio*, l'uomo *dell'organizzazione*, rappresentano bene, come icone, l'immagine della persona che ha dedicato la propria vita all'azienda e che vive in essa gran parte della propria esistenza.

Il rischio di tal genere di situazioni, è la progressiva espansione delle identità professionale e social-organizzativa, connesse alla

*Il sentimento di solitudine, nel mondo aziendale, non riguarda soltanto i manager e i leader: tutti gli operatori, i tecnici, i professional sono soggetti a tale stato interno, proprio perché si trovano ad essere membri di un'organizzazione finalizzata, nella quale è costantemente negato il mondo delle emozioni, dei sentimenti e delle relazioni interpersonali.*

---

*Il rischio di tal genere di situazioni, è la progressiva espansione delle identità professionale e social-organizzativa, connesse alla gestione del ruolo, delle competenze e degli spazi di azione aziendale, con un contemporaneo appannarsi dell'identità personale, basata sull'autenticità dell'essere e sulle caratteristiche squisitamente personali.*

gestione del ruolo, delle competenze e degli spazi di azione aziendale, con un contemporaneo appannarsi dell'identità personale, basata sull'autenticità dell'essere e sulle caratteristiche squisitamente personali. La persona lascia il passo al ruolo, la vita aziendale ingloba e toglie sempre più ossigeno alla vita personale, fino al punto in cui il soggetto riesce a riconoscersi soltanto come *attore aziendale* e, al di fuori del mondo lavorativo, non sa chi è e non sa cosa fare.

Un impoverimento dell'essere ed una vita monodimensionale fanno da sfondo al possibile costituirsi di un *falso Sé* (Winnicott, 1965), basato sull'esigenza di mantenere l'immagine esterna e la propria posizione organizzativa, nel contesto di una vita completamente giocata sulla scena del teatro organizzativo (v. Mingham, Overington, 1987).

Da tale punto possono dipartirsi altri ed inquietanti sviluppi, come quelli che conducono la persona ad una vera e propria *tossicodipendenza lavorativa*, arricchita (per così dire) dall'inibizione emotiva - v. i cosiddetti *allessitimici* (Sifneos, 1972), robotici, daltonici delle emozioni, o *pesci lessi*, come sono stati sbrigativamente definiti da Kets de Vries (1999), fino alle tante forme di cosiddetta *patologia della normalità* (o normopatia). Il pensiero è dissociato dalle emozioni a causa del meccanismo psichico dell'isolamento affettivo e l'intolleranza verso la presa di coscienza dei conflitti interni diviene un baluardo da difendere ad ogni costo. Altri meccanismi di difesa (Freud, 1939; White, Gilliland, 1975) prendono il sopravvento: la negazione delle proprie debolezze e dei limiti personali, la proiezione dei propri difetti su altri e sul mondo esterno, la svalutazione di chi non condivide appieno simili scelte di vita (e di vita aziendale), l'idealizzazione del mondo supposto come perfettamente razionale dell'organizzazione-orologio, dell'azienda-casa.

La non ricerca del difficile punto di equilibrio inerente l'ottimale distanza tra la persona e l'organizzazione porta all'emergere di bisogni di forte identificazione aziendale che, però, conducono anche al pericolo di sentirsi fusi e confusi con l'organizzazione; la strada opposta conduce verso la difesa della propria indipendenza ed individualità, con il rischio dell'isolamento sociale e del senso di solitudine, difficilmente scalfibili anche perché il soggetto in tale condizione diviene inaccessibile a momenti di colloquio e di confronto (cfr. Castiello d'Antonio, 1994).

Così il mondo organizzativo, creato e difeso anche come una realtà in cui sia possibile e necessario attenuare le ansie di base del vivere moderno, produce nuove angosce e nuovi meccanismi di difesa e di sicurezza, in un vortice nel quale la sofferenza umana, quando emerge, lo fa spesso con i caratteri del linguaggio del corpo: le malattie fisiche, gli incidenti sul lavoro, i disturbi psicosomatici.

In conclusione, il mondo del lavoro e l'attività manageriale e/o professionale possono costituire per alcuni delle trappole nelle

---

quali una non adeguata identità personale ricerca il proprio riscatto, non accorgendosi, in tal modo, di avviare il percorso di sviluppo individuale verso una china in cui si perdono i principali valori di base della vita, il senso delle proporzioni, il rispetto per se stessi e per gli altri, con notevoli e diversi effetti negativi (sociopatologici) sui gruppi di lavoro e sull'organizzazione nel suo complesso.

## BIBLIOGRAFIA

- Allcorn S., Baum H. S., Diamond M. A., Stein H. F. (1996), *The Human Cost of a Management Failure. Organizational Downsizing at General Hospital*. Quorum Books, Westport (Connecticut) & London.
- Castiello d'Antonio A. (2003), *Psicodiagnosi manageriale. Impostazioni tecniche e metodologie nell'assessment manageriale*. Franco Angeli, Milano.
- Castiello d'Antonio A. (2002), "La scelta delle persone per i ruoli di responsabilità organizzativa", *Personale e Lavoro*, 470, 10-19.
- Castiello d'Antonio A. (2001), *Psicopatologia del management. La valutazione psicologica della personalità nei ruoli di responsabilità organizzativa*. Franco Angeli, Milano.
- Castiello d'Antonio A. (1994), *Interviste e colloqui in azienda*. Raffaello Cortina, Milano.
- Castiello d'Antonio A. (1989), *Scegliere per eccellere*. Ipsoa, Milano.
- de Board R. (1978), *Psychoanalysis of Organizations*. Tavistock, London.
- Depolo M. (a cura), *Mobbing: quando la prevenzione è intervento*. FrancoAngeli, Milano.
- Erikson E. H. (1950), *Infanzia e società*. Armando, Roma, 1966.
- Erikson E. H. (1982), *I cicli della vita*. Armando, Roma, 1984.
- Freud A. (1939), *L'Io e i meccanismi di difesa*. Opere 1922-1943. Volume I. Boringhieri, Torino 1978.
- Freud S. (1921), *Psicologia delle masse e analisi dell'Io*. OSF, Volume IX. Boringhieri, Torino, 1977.
- Hirschhorn L. (1988), *The Workplace Within. Psychodynamics of Organizational Life*. The MIT press, Cambridge MA e London.
- Jaques E. (1970), *Lavoro, creatività e giustizia sociale*. Boringhieri, Torino 1978
- Jaques E. (1951), *Autorità e partecipazione nell'azienda*. Franco Angeli, Milano 1975.
- Kets de Vries M. F. R. (1999), *L'organizzazione irrazionale. La dimensione nascosta dei comportamenti organizzativi*. Raffaello Cortina, Milano, 2001.
- Kets de Vries M. F. R. (1993), *Leader, giullari e impostori. Sulla psicologia della leadership*. Raffaello Cortina, Milano 1994.
- Kets de Vries M. F. R., D. Miller (1984), *L'organizzazione nevrotica. Una diagnosi in profondità dei disturbi e delle patologie del comportamento organizzativo*. Raffaello Cortina, Milano, 1992.
- Kets de Vries M. F. R., E. Engellau (2004), *Are the Leaders Born or Are They Made?* Karnac, London.
- Mangham I. L., Overington M. A. (1987), *Organizzazione come teatro*. Raffaello Cortina, Milano, 1993.
- Menzies I. E. P. (1979), "Compito ed anti-compito nelle istituzioni per adolescenti". In: *Psicoanalisi e socioanalisi*, a cura di M. Lang, K. Schweitzer. Liguori, Napoli, 1984.
- Obholzer A., Zagier Roberts V. (1994), *L'inconscio al lavoro. Stress individuale e organizzativo nei servizi alla persona*. EtasLibri, Milano 1998
- Quaglino G. P. (1994), "Leader senz'ombra e organizzazioni senz'anima". Prefazione all'edizione italiane di M. F. Kets de Vries, *Leader, giullari e impostori*. Raffaello Cortina, Milano, 1994.
- Schafer R. (2004), *Bad Feelings*. Karnac, London.
- Sifneos P. E. (1972), *Short Term Psychotherapy and Emotional Crisis*. Harvard University Press, Cambridge.
- Stein H. F. (2001), *Nothing Personal, Just Business. A Guided Journey into Organizational Darkness*. Quorum Books, Westport (Connecticut) & London.
- Winnicott D. (1965), *Sviluppo affettivo e ambiente*. Armando, Roma, 1970.
- White R. B., Gilliland R. M. (1975), *I meccanismi di difesa*. Astrolabio, Roma, 1977.