

Il gruppo

1

TEAM, COMITATO, ETC.

[Back to Index](#)

Esercizio NASA

- Individuo VS Gruppo
- Gruppi Omogenei VS Gruppi Eterogenei
- Gruppi Lenti VS Gruppi Veloci
- Gruppi Dispari VS Gruppi Pari
- Gruppi "senza" Leadership VS Gruppi "con" Leadership

Gruppo è efficace perché:

3

- Consente di ampliare la base informativa del processo decisionale
 - Dunque, richiede partecipazione ampia e completa
 - Le informazioni «private» devono diventare «pubbliche»
- Consente di neutralizzare, almeno in parte, le distorsioni cognitive individuali
 - Dunque, occorre uno sforzo di elaborazione, confronto e discussione non solo su opinioni e giudizi, ma anche sui ragionamenti che portano ad essi
- Spesso l'agire in gruppo costituisce in sé un elemento di motivazione positiva
 - Ma occorre fare attenzione a rischi e distorsioni specifiche del gruppo

[Back to Index](#)

Gruppo: proprietà essenziali

4

- Il gruppo è efficace solo se ..
 - ✕ .. se conserva il piu' possibile le sue caratteristiche "pure", ovvero:
 - ✕ meccanismi come il voto, la negoziazione, il mercato, non sono adatti ad essere utilizzati in piccoli gruppi
 - a meno che non siano indispensabili per superare l'impasse
- Proprietà essenziali:
 - rete di comunicazione totale e contributi indipendenti
 - ✕ interazioni estese e frequenti
 - ✕ tutti portano un contributo informativo
 - ✕ I contributi informativi devono essere indipendenti

[Back to Index](#)

Gruppo: proprietà essenziali

5

- Equilibrate capacità di influenza sulla decisione finale
 - ✦ Non ci deve essere potere decisionale accentrato
 - ✦ Condizione di decentramento
- interessi comuni
 - ✦ i conflitti non devono essere conflitti di obiettivi
 - ✦ il collettivo deve essere legato da un interesse comune
 - ✦ solo i conflitti di giudizio e di opinione possono essere risolti tramite confronto e decisione di gruppo
- Adatto ad affrontare problemi di tipo:
 - ✦ complesso, nuovo, multidisciplinare

[Back to Index](#)

Eterogeneità

VANTAGGI E PERICOLI

Efficacia ed eterogeneità

- I gruppi sono generalmente più efficaci perché:
 - 1. possono accedere a maggiori informazioni
 - 2. possono analizzare criticamente le informazioni (capacità di elaborazione)
 - 3. generano commitment (motivazione, impegno) nei propri membri
- *Cosa può significare eterogeneità?*
- *In che modo la composizione del gruppo (maggiore o minore eterogeneità) influenza ciascuno di questi aspetti?*

Definizioni di eterogeneità

- come (auto)-categorizzazione;
 - Per esempio in termini status (sociale, organizzativo), appartenenza a cliques di vario genere, etc.
 - Possibili effetti negativi della eterogeneità perché le persone preferiscono interagire con propri simili (social validation)
- come caratteristiche demografiche;
 - Per esempio: genere, età, professione
 - Possibile effetti negativi della eterogeneità per via della riduzione del senso di identità e appartenenza al gruppo, che si traduce in minore impegno, più assenteismo e turnover, e minori comportamenti di «cittadinanza» organizzativa
- come varietà cognitiva:
 - effetti positivi perché il gruppo accede a più informazioni ed è in grado di ridurre le distorsioni cognitive individuali

Eterogeneità e livelli di abilità

9

- nei piccoli gruppi, l'utilità della eterogeneità è tale anche quando vi sono gradi differenti di abilità rispetto al problema specifico
 - Perché?
 - il doversi porre come “insegnanti” da parte dei più abili o dei più esperti innesca un processo di auto-riflessione che aiuta la qualità del loro giudizio
 - il punto di vista diverso di un non esperto può aiutare l'esperto a sfidare le proprie convinzioni e a evitare la trappola dell'overconfidence

[Back to Index](#)

1. Eterogeneità e accesso ad informazioni

9

- la eterogeneità nei gruppi aumenta la quantità di informazione
 - ✦ Tuttavia, non basta il possesso di informazione unica (diversa da quella portata da altri), occorre anche considerare la volontà di condividerla
- la eterogeneità influenza la propensione alla condivisione?
 - in generale, gli individui sono meno propensi a condividere info con soggetti meno simili a sé
 - dipende anche dal vantaggio che ogni individuo percepisce di poter ricavare (per es. in termini di status) dall'appartenenza al gruppo; coloro che hanno da guadagnare (o che credono di guadagnare) tendono a condividere di più (e viceversa)
 - la propensione può diminuire anche perché la eterogeneità mina la possibilità di “social validation”

1. Eterogeneità e accesso ad informazioni

- ricerche mostrano che ci può essere un elevato grado di condivisione di informazioni anche nei gruppi eterogenei
 - quando le categorie percepite diventano meno salienti per i soggetti (per esempio quando l'identità di gruppo prevale sull'identità di categoria)
 - quando i membri sono maggiormente abituati al pensiero critico e a un mindset controfattuale
 - quando il problema che il gruppo affronta è “framed” (contestualizzato, descritto, percepito) in modo tale per cui si pensa che abbia una soluzione definita, e che non sia solo una questione di opinioni; nel primo caso i soggetti sono più propensi a ricercare e condividere informazioni critiche piuttosto che il consenso

2. Eterogeneità e Information processing

- 3 fattori che possono influenzare il modo in cui il gruppo processa informazioni:
 - ✦ A. il livello di attenzione posta dai soggetti sulle informazioni provenienti da varie fonti
 - ✦ B. il livello di coesione del gruppo
 - ✦ C. le tattiche di influenza usate dalla maggioranza e dalla minoranza (esplicite o implicite) presenti nel gruppo

2A. Attenzione all'informazione

- gli individui tendono a prestare più attenzione ai soggetti simili a sé
 - dunque, gruppi eterogenei possono ridurre la attenzione posta dagli individui alle informazioni disponibili
- la categorizzazione influenza gli individui nel senso che essi valutano le abilità degli altri in base alle categorie (in assenza di altre informazioni); questo a sua volta influenza l'attenzione alle informazioni provenienti da soggetti
 - le informazioni portate dai soggetti valutati come meno abili (esperti, competenti) tendono ad essere considerate con meno attenzione
 - la diversità "categoriale" può provocare distorsioni sulla attribuzione di abilità e dunque sulla attenzione

2B. Coesione del gruppo

- Mullen: la coesione è in generale dannosa quando significa attrazione interpersonale, è positiva quando significa "task commitment"
 - per ragioni legate alla ricerca di conformità e validazione sociale (vedi Group Think, più avanti)
 - la ricerca di conformità riduce la capacità critica dei soggetti
- Status theory: la coesione può essere alta anche quando i membri sono dissimili per categorie.
 - Per esempio quando soggetti a basso status si identificano in gruppi dominati da soggetti ad alto status. Tuttavia l'inverso non è vero.
 - Quindi, anche se in generale gruppi eterogenei tendono a essere meno coesi, comunque gruppi dominati da soggetti ad alto status tendono a essere più coesi e dunque a soffrire di groupthink

2C. Dinamiche maggioranza / minoranza

- in genere, le maggioranze tendono a cercare di influenzare gli altri sulla base del social validation e sostegno al gruppo
 - questo può portare a conflitti interpersonali, visto che il meccanismo di influenza è di tipo sociale; questo è dannoso per la capacità di analisi critica del gruppo
- le minoranze invece tendono a cercare influenza in relazione al task
 - il che genera conflitto cognitivo, non relazionale; dunque aumenta la capacità di analisi critica del gruppo
- inoltre, quando c'è pressione, è la maggioranza di solito a tentare di esercitare maggiore influenza

3. Motivazione e impegno

- dipende molto da quanto le persone si identificano con il gruppo
 - le persone a basso status, in un gruppo dominato da persone ad alto status, si riconoscono maggiormente nel gruppo.
 - ✦ dunque, il loro livello di “commitment” aumenta
 - ✦ e viceversa in gruppi dominati da persone a basso status per quanto riguarda le persone ad alto status
 - dunque la diversità può erodere il vantaggio del gruppo in termini di commitment, ma dipende da come la diversità si realizza
 - in genere, un maggiore grado di inclusione e partecipazione nel processo aumenta il commitment
 - ✦ teoria del goal-setting

In sintesi

- In termini del tutto generale, la eterogeneità produce effetti positivi sulla efficacia del gruppo
- tuttavia, ci sono molte condizioni che possono ridurre, neutralizzare o addirittura invertire questo vantaggio
 - ✦ i vantaggi / svantaggi vanno letti in termini di:
 - ✦ MAGGIORE / MINORE ACCESSO AD UN AMPIO SPETTRO DI INFORMAZIONI
 - ✦ CAPACITA DEL GRUPPO DI ANALIZZARE CRITICAMENTE LE INFORMAZIONI
 - ✦ CAPACITA DEL GRUPPO DI MOTIVARE E IMPEGNARE LE PERSONE

Patologie tipiche dei gruppi

Tipiche patologie dei gruppi (1)

19

- Polarizzazione
- Pressione verso la conformità e Groupthink
- Scismi e fratture tra sottogruppi
 - spesso in relazione a certe caratteristiche socio-demografiche dei soggetti
 - creazione di dinamiche di tipo in-group e out-group
- Cattiva gestione del tempo
 - predominanza di alcuni soggetti
- Free riding
 - quando tutti sono responsabili, nessuno è responsabile
- Problemi legati alla elaborazione dell'informazione
 - insufficiente condivisione e discussione di informazione non pubblica (associata a differenze di status)
- Filtri all'informazione
 - anche con buone intenzioni (per es., di efficienza)
 - per l'esistenza di pressioni alla conformità, di confirmation bias o altre distorsioni cognitive

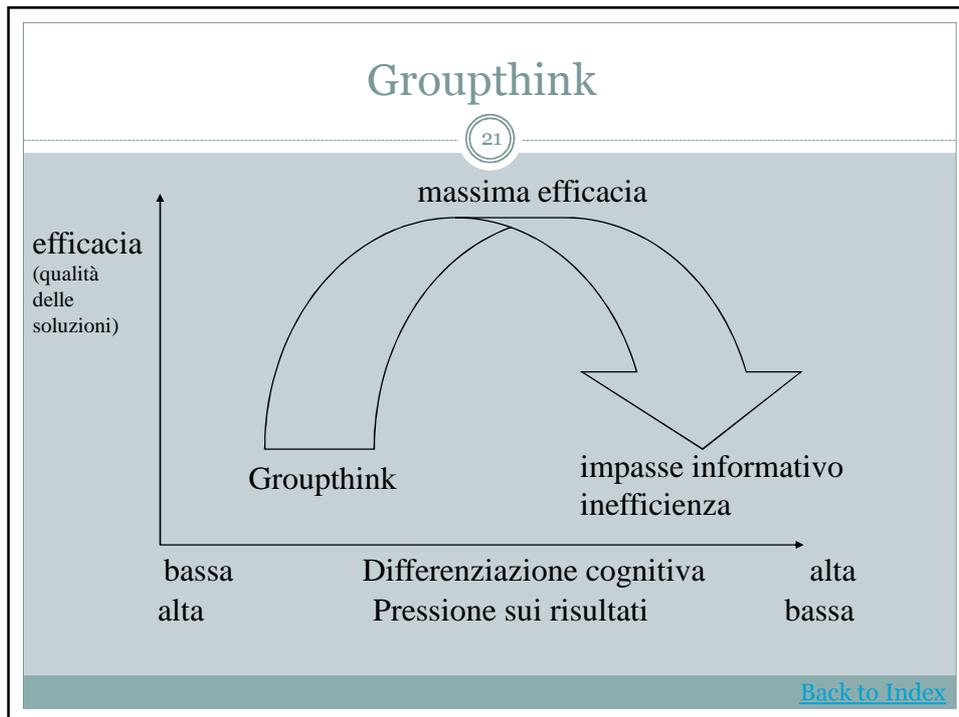
[Back to Index](#)

Tipiche patologie dei gruppi (2)

20

- Polarizzazione
 - Il gruppo tende a produrre posizioni più estreme rispetto agli individui, e questo danneggia la performance
 - Avviene perché gli individui tendono a usare il confronto sociale per (ri)definire le proprie posizioni
 - ✦ sia in termini di identità individuale
 - ✦ sia in termini di ancoraggio, specie per individui incerti
 - ✦ altri fenomeni che possono polarizzare il gruppo
 - influenza di coloro che parlano per primi o di più
 - influenza di coloro che hanno uno status più elevato
- Come “depolarizzare” un gruppo? O evitare che si polarizzi?
 - ✦ Per esempio, spezzando in due sottogruppi e poi riunendoli una volta che ciascuno ha formato una posizione condivisa

[Back to Index](#)



Groupthink: Definizione

22

- *“Se hai un yes-man che lavora per te, uno di voi due è superfluo” (CEO di Avis)*
- **Janis:**
- **“Il groupthink si riferisce a un modo di pensare e decidere che le persone mettono in atto quando sono profondamente coinvolte in un gruppo coeso, quando la ricerca di unanimità da parte dei membri supera la loro motivazione a valutare realisticamente le opzioni di decisione alternative .. Il Groupthink si riferisce a un deterioramento dell’efficienza mentale, della valutazione della realtà e del giudizio morale che risulta da pressioni intra-gruppo”**

[Back to Index](#)

Tipici Sintomi di GroupThink

23

- Pressioni dirette sui soggetti del gruppo che non concordano con la maggioranza degli altri membri
- Auto-censura delle posizioni di disaccordo con il consenso apparente del gruppo
 - Es: Soggetti che autonomamente si ergono a filtri per proteggere il gruppo da informazioni che potrebbero minare il consenso
 - Es: Soggetti che cercano validazione sociale
- Illusione di invulnerabilità
- Illusione di unanimità
- Razionalizzazione collettiva e sottovalutazione dei segnali di allarme
- Visioni stereotipate del “nemico” (es: concorrente)

Conseguenze del Groupthink

24

- Le discussioni sono limitate a poche alternative decisionali
- L'alternativa preferita dalla maggioranza non è esaminata criticamente in relazione a rischi non ovvi
- Alternative inizialmente scartate non vengono più riesaminate
- Insufficienti tentativi di ottenere informazioni da soggetti ed esperti esterni privi di interessi specifici sull'oggetto della decisione
- Insufficienti piani di contingenza

[Back to Index](#)

In quali circostanze il GT è più probabile

25

- Quando il gruppo è relativamente nuovo
 - insufficiente “sicurezza psicologica”: la mancanza di una credenza condivisa nel gruppo che ci si trova in un ambiente sicuro per prendere rischi interpersonali
- Quando il gruppo è molto “vecchio” e coeso
 - le persone pensano nello stesso modo, sono troppo omogenei
- Differenze di status molto elevate tra i membri del gruppo
- Leadership non efficace
 - dettagli più avanti

[Back to Index](#)


Il caso Challenger nel 1986

26

- Nasa appalto' a Morton Thiokol la progettazione e la produzione di un componente (il Solid Rocket Booster, SRB) dello Space Shuttle
- Thiokol baso' il progetto su una forma segmentata, gia' sperimentata sul motore Titan III
- Il componente SRB utilizzava un sistema di sigillazione dei segmenti garantita da due componenti a forma di anello (O-ring)



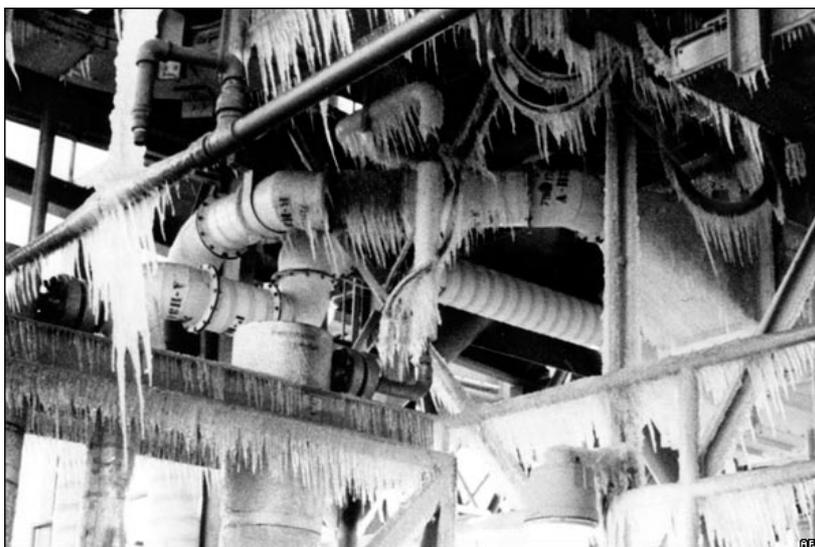
A premier aerospace and defense company

[Back to Index](#)

Il caso Challenger nel 1986

27

- Il sistema si era già rivelato problematico in progetti precedenti (problema noto fin dal 1977)
 - Nel 1982 era stato verificato erosioni parziali degli O-Ring
 - ✦ Aumentato il codice di criticità del componente
 - Nel 1984 gli O-Ring mostrarono erosioni eccessive
 - ✦ Diventò da “erosione ammissibile” a “rischio accettabile”
 - ✦ Nel 1985, fu verificato il peggior tipo di erosione su entrambi gli O-Ring
- Il lancio fu rimandato diverse volte per ragioni diverse
- All'alba del giorno di lancio (gennaio 1986), fu prevista una temperatura particolarmente bassa al momento del lancio
- NASA chiese a Thiokol se questa bassa temperatura avrebbe causato disfunzioni degli O-Ring nel SBR

[Back to Index](#)[Back to Index](#)

Il caso Challenger nel 1986

29

- Prima Teleconferenza tra NASA e Thiokol
 - Rappresentanti di entrambi discussero, tra le altre cose, della questione O-Ring
 - La posizione di Thiokol fu: *rimandare il lancio*
- Seconda Teleconferenza tra NASA e Thiokol
 - Gli ingegneri Thiokol segnalavano di nuovo i potenziali effetti dannosi del freddo sugli O-Ring
 - Mulloy (dirigente NASA) non voleva rimandare
 - A questo punto, i manager Thiokol chiesero 5 minuti di conversazione privata off-line

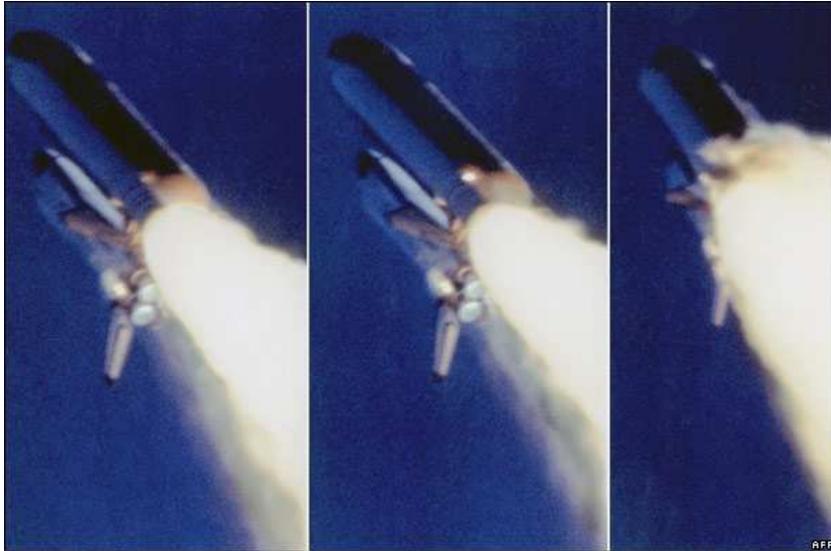
[Back to Index](#)

Il caso Challenger nel 1986

30

- ✦ Riunione privata Off-Line dei dirigenti Thiokol
 - Mason (dirigente) insistette su una decisione “manageriale” (contrapposta a una decisione “tecnica”)
 - Lund (capo ingegnere, Thiokol) si associò a Kilminster (project manager) e Mason, e convenne nella decisione
- ✦ **Il senior management di Thiokol approvò il lancio**

[Back to Index](#)



[Back to Index](#)



[Back to Index](#)



[Back to Index](#)

Illusione di invulnerabilita'

34

- ✦ Nonostante l'incendio alla torre di lancio che uccise 3 astronauti nel 1967, la NASA non aveva mai avuto decessi in volo. Quando gli ingegneri sollevarono la possibilita' di uno scoppio in volo dovuto agli O-Ring, il manager NASA Hardy disse: "c'erano sempre rischi in ogni volo che era stato effettuato in passato".
- ✦ *Tutto andra' bene, perche' siamo un gruppo speciale*

[Back to Index](#)

Illusione di inerente moralita' del gruppo

35

- ✦ L'ingegnere Brian Russell, noto' come vi fosse la sensazione che i manager NASA avessero "spostato" le regole morali sotto la quali egli operava: "avevo la netta sensazione che eravamo nella posizione di dover provare di trovarci in una situazione pericolosa, e non il contrario (di dover provare la non pericolosita')".
- ✦ *I membri del gruppo assumono automaticamente la giustezza della loro causa*

[Back to Index](#)

Razionalizzazione collettiva

36

- ✦ Nonostante vi fossero prove scritte e riconosciute circa la criticita' degli O-Ring, il manager NASA Hardy disse che: "contavamo sul secondo O-Ring nel caso il primo si deteriorasse". Questo era un errore diffuso (peraltro contrario anche a specifiche procedure NASA di valutazione della criticita' dei componenti) . Il manager NASA Mulloy confermo' che durante i meeting nessuno mise in dubbio il fatto che il secondo O-Ring potesse sigillare in modo adeguato durante la prima parte di accensione del razzo".

[Back to Index](#)

Stereotipi sui soggetti esterni al gruppo

37

- ✦ Nonostante non vi sia alcuna prova che i manager NASA tenessero un atteggiamento di superiorità rispetto ai tecnici Thiokol, Mulloy (NASA) fu caustico sulla loro raccomandazione di rimandare il lancio per aspettare una temperatura più mite. Chiese, con evidente atteggiamento ironico e supponente, se Thiokol si aspettasse dalla NASA di aspettare fino ad Aprile per effettuare il lancio.

[Back to Index](#)

Auto-censura

38

- ✦ Anche se gli ingegneri di Thiokol suggerirono di rimandare il lancio, invece di fare una proposta precisa (del tipo: “raccomandiamo di non lanciare finché non si raggiunga una temperatura di 53 gradi fahrenheit”), si limitò ad argomenti vaghi ed equivoci. L'ingegnere McDonald disse: “basse temperature portano verso una direzione di funzionamento non ottimale per entrambi gli O-Ring”.

[Back to Index](#)

Illusione di unanimita'

39

- ✦ I manager NASA perpetuarono la finzione che tutti erano d'accordo nel non rimandare il lancio. Ammisero di fronte alla commissione federale che non riportarono ai loro superiori i dubbi di Thiokol. Il silenzio fu interpretato come assenso condiviso.

[Back to Index](#)

Pressione sui dissenzienti

40

- ✦ Gli ingegneri Thiokol sentirono pressione a cambiare il loro giudizio da due fonti diverse. I manager NASA avevano già rinvio il lancio tre volte, e pensavano che un ulteriore rinvio avrebbe creato una cattiva impressione della loro capacità nella opinione pubblica americana. Analogamente, Thiokol aveva paura di perdere i contratti con la NASA. Quando fecerla riunione privata off-line, il vice presidente di Thiokol spinse Roger Lund, vice presidente dell'area ingegneristica, a "togliersi il cappello da tecnico e indossare quello da manager".

[Back to Index](#)

Ruolo del Leader (1)

41

- Come si concilia l'autorità / leadership con il processo di decisione di gruppo? Serve un leader / capo? Cosa dovrebbe fare?
- In altre parole, come si deve «mischiare» l'uso di autorità con l'uso del gruppo? (le due logiche di coordinamento)
- In termini generali, occorre separare l'uso di autorità sul processo (il metodo) dall'uso di autorità sul merito (i contenuti)

[Back to Index](#)

Ruolo del Leader: esempi di metodo

42

- Fare attenzione alle scelte di composizione del gruppo
 - Eterogeneità vs Omogeneità
 - Quale eterogeneità?
- Gestire il tempo
 - × in modo da evitare che qualcuno monopolizzi la discussione
- Reiterare o parafrasare idee
 - × per fare in modo che ogni idea venga adeguatamente considerata
- Evidenziare i punti di incertezza
 - × per focalizzare l'attenzione sulla necessità di fare emergere informazioni non (ancora) condivise
- Incoraggiare punti di vista alternativi
 - × per sviluppare la diversità delle idee
 - × per depolarizzare il gruppo
 - × per esempio, attraverso tecniche di role playing
- Ridurre la pressione sociale
 - × per esempio, attraverso tecniche di brainstorming

[Back to Index](#)

Ruolo del Leader: esempi di metodo

43

- Aumentare il coinvolgimento delle persone nella definizione del problema
 - il gruppo deve intervenire anche nella definizione del problema
 - Benefici motivazionali
- Promuovere la valutatività e indipendenza nella generazione di alternative
 - evitare la valutazione delle persone, favorire la valutazione delle idee
 - riduzione della interdipendenza nella fase di generazione di opzioni, per favorire la creatività
 - esempi: creazione di sottogruppi, brainstorming
- Evitare che la propria presenza (e le differenze di status) producano effetti di groupthink
 - Non intervenire sul merito!

[Back to Index](#)

La crisi dei missili cubani del 1962

44

- La CIA (ottobre 1962) mostrò a John Kennedy foto satellitari di basi missilistiche sovietiche in fase di costruzione a Cuba in grado di colpire le città americane
- Kennedy formò un gruppo di lavoro (chiamato Ex-Comm) che si riunì numerose volte nei 12 giorni successivi per decidere il da farsi
- Gran parte delle persone di Ex-Comm pensava all'inizio che gli USA dovessero attaccare e distruggere le basi
- Kennedy non frequentò tutte le riunioni: voleva evitare di influenzare il giudizio del gruppo (né voleva favorire la diffusione della notizia presso la stampa)
- McNamara propose una soluzione alternativa: un blocco navale per impedire ai cargo sovietici di arrivare a Cuba
- La CIA acquisì altre immagini, e stimò che i missili avrebbero potuto uccidere 80 milioni di americani

[Back to Index](#)

La crisi dei missili cubani del 1962

45

- Il gruppo sembrò propenso al blocco navale, ma Kennedy non ritenne le loro analisi e argomentazioni convincenti, e li obbligò a continuare il lavoro di dialogo e riflessione
- Ex-Comm si divise in due sottogruppi. Ognuno produsse un report di analisi a supporto di ciascuna delle due opzioni
- Ognuno dei sottogruppi si scambiò informazioni, e si sforzarono di trovare punti deboli dell'opzione altrui
- Durante le discussioni, non furono usati meccanismi formali di gestione della discussione (chairman, protocolli, procedure o altro)
- Robert Kennedy e Ted Sorensen volutamente giocarono il ruolo di avvocato del diavolo per entrambe le opzioni
- Finalmente, i due gruppi incontrarono assieme il presidente, il quale ascoltò, pose domande inquisitorie, e infine decise per il blocco navale

[Back to Index](#)

Aspetti positivi nel caso esaminato

46

- Lo sviluppo e considerazione attenta di opzioni multiple
- Il dibattito esteso, aperto e critico anche delle assunzioni di fondo più apparentemente scontate
- Lo sviluppo di piani scritti e dettagliati per ogni opzione
- Il ruolo giocato da diversi "avvocati del diavolo"
- Il fatto di aver messo tutti allo stesso livello nel dibattito, indipendentemente dal livello gerarchico, di status o persino di competenze specifiche
- Le regole di protocollo furono sospese
- L'uso dei sottogruppi per generare varietà e ridurre la polarizzazione
- L'approccio collaborativo dei due sottogruppi: non fu vista come una competizione, ma uno sforzo condiviso verso uno scopo comune
- Il gruppo ricercò anche opinioni e informazioni dall'esterno
- Le assenze di Kennedy ai dibattiti ridussero la sua influenza carismatica

[Back to Index](#)

Domande chiave sulla gestione del gruppo

47

- **Composizione:** chi deve fare parte del gruppo?
- **Contesto:** in quale tipo di ambiente / attività / decisione dovrebbe essere utilizzato il gruppo?
- **Comunicazione:** quali sono gli strumenti di dialogo che devono essere utilizzati?
- **Controllo:** quali azioni di controllo e gestione del gruppo dovrebbe utilizzare e il leader? Quale è il suo compito?

[Back to Index](#)

Ruolo della leadership, in sintesi

- Valutare, in base alla natura del problema, gli obiettivi di efficaci e i vincoli di efficienza, quale è la logica di coordinamento più opportuna
- Se la logica opportuna è quella di gruppo, fare attenzione a:
 - Decidere la composizione facendo attenzione in particolare alla esigenza di eterogeneità
 - Evitare meccanismi sociali per cui la eterogeneità diventa controproducente
 - Esercitare autorità sul «metodo» di funzionamento del gruppo
 - ✦ Massimizzando la capacità di elaborazione, di confronto, di discussione
 - Evitare interferenze eccessive sul «merito» della decisione
 - Evitare Group-Think
 - Evitare polarizzazione

Gruppo: costi e limiti applicativi

49

- Alti costi di comunicazione e decisione
 - ✦ crescono in modo esponenziale al crescere degli attori
 - ✦ crisi del gruppo con alte numerosità: lo svantaggio di efficienza diventa maggiore del vantaggio di efficacia

- Adatto a problemi complessi e importanti
 - ✦ problemi complessi e importanti giustificano l'alto investimento in capacità di trattare informazioni
 - ✦ Problemi semplici o poco importanti non giustificano l'uso di un meccanismo costoso come il gruppo
 - Se il gruppo funziona bene DEVE essere «costoso»

[Back to Index](#)

Uno schema di sintesi

SU COORDINAMENTO E COMPORTAMENTO
INDIVIDUALE IN UN CONTESTO
ORGANIZZATIVO

UNA "BUSSOLA" CONCETTUALE E
DIAGNOSTICA

