



Comunità Sperimentale di Riflessione Infermieristica

POLITICA PROFESSIONALE – I FILONI DI INTERESSE

POTERE, AUTORITÀ E POLITICA PROFESSIONALE

a cura di Cristina Faenzi ¹

[*Emiliano Bruno, Claudia Gatta, Monica Rolfo, Massimiliano Sciretti*] ²

*

¹ Infermiera laureata magistrale, Bed manager Direzione Sanitaria AOU Città della Salute e della Scienza di Torino Presidio Molinette – Membro della Comunità Sperimentale di Riflessione Infermieristica di Torino

² Membri della Comunità Sperimentale di Riflessione Infermieristica di Torino

Introduzione

Il mutamento sanitario degli ultimi anni è senza precedenti.

Siamo passati, solo per citare alcuni eventi, dall'introduzione dei DRG alla "managerializzazione" dei medici, dai tagli sui costi al federalismo, dall'aziendalizzazione alla "territorializzazione". In tale scenario le Aziende Sanitarie hanno dovuto e devono necessariamente innovare le loro organizzazioni, affrontando in alcuni casi, una profonda crisi che deriva, da un lato, dal mutamento del ruolo dello Stato, dalla contingenza economico-sociale del paese, dalla crisi del *welfare* e, dall'altro, dal rapporto tra obiettivi di assistenza, dal mantenimento dell'efficacia degli interventi con il contemporaneo contenimento delle risorse da utilizzare.

A fronte di questo scenario, non si può, però, non ricordare che la salute, al di là degli aspetti organizzativi, resta un area di scambio tra chi ha uno o più bisogni e chi – il professionista sanitario - offre il proprio contributo in termini di competenza e responsabilità al fine di soddisfarli.

Proprio per questo occorre che i professionisti sanitari – in particolare gli infermieri - portatori del "potere" della competenza, diventino anche portatori di "potere" politico, aggregandosi e dotandosi di strumenti di analisi/diagnosi organizzativa e di progettualità in grado di influenzare quelle scelte di politica sanitaria, organizzativa e professionale che consentono di realizzare in modo partecipato le auspiccate trasformazioni dell'offerta assistenziale.

In altri termini, occorre che gli infermieri sviluppino modalità di cooperazione efficaci per generare una forza capace di influire, a vari livelli, su decisioni e comportamenti verso la direzione organizzativa prefissata, affrontando anche dissensi e interessi contrastanti.

È proprio tale capacità d'influenza che identifica il concetto di "potere", ossia la capacità della professione infermieristica di influenzare altre persone, nella fattispecie i decisori politici, per conseguire i risultati desiderati.

Che cosa significa influenzare

Il concetto di Influenza

Il concetto di influenza deriva dal latino "*in-fluere*" che significa scorrere dentro, insinuarsi, inondare. In senso lato l'azione di una cosa che opera su un'altra o l'insinuarsi nell'animo di una persona.

Il vocabolario della lingua italiana³ la definisce come la possibilità di intervenire nella determinazione o nella modificazione di un fatto, talvolta in rapporto a una posizione di potere, autorità o prestigio.

Proprio per i risvolti psico-sociologici è uno degli argomenti più studiati dalla psicologia sociale fin dalla fine dell'800. Anzi l'intera psicologia sociale potrebbe essere definita come lo studio dei processi d'influenza (Mucchi, Pacilli, Pagliaro 2012).

Si può dire, quindi, che lo studio dell'influenza sociale approfondisce le modalità con cui i processi mentali, le emozioni e i comportamenti degli individui o dei gruppi sono modificati dalla presenza effettiva o simbolica di altri individui o gruppi.

Il processo d'influenza sociale implica che il destinatario (o bersaglio) compia un "riaggiustamento" del proprio comportamento, delle proprie idee o dei propri sentimenti in conseguenza del comportamento, delle idee o dei sentimenti espressi da altri (fonti o agenti d'influenza); questo riaggiustamento comporta nella maggior parte dei casi un avvicinamento più o meno esplicito alla posizione della fonte. A volte, tuttavia, non è così; l'influenza può provocare anche cambiamenti in altre direzioni o di altro tipo (Van Dyne, Saavedra 1996).

³ Devoto G, Oli GC. Dizionario Devoto Oli della lingua Italiana (2012) Firenze Le Monnier ed.

La capacità di influenzare e di muovere un *team* di persone nella direzione voluta, è una capacità necessaria per guidare un'organizzazione verso la soluzione di un problema o per raggiungere un risultato ambizioso (Magnone, Tartaglia 2013). In genere essa è esercitata da un *leader*.

Ci sono alcuni aspetti comuni e alcune diversità tra il concetto di influenza e alcuni altri fenomeni con cui spesso viene identificata.

Influenza e persuasione

Questa è la sovrapposizione più frequente; la persuasione, però, costituisce solo uno dei possibili tipi di influenza sociale. Essa è intesa generalmente come quella particolare forma di influenza che si produce quando le persone sono esposte a un messaggio relativamente complesso in cui il comunicante esprime una posizione e adduce uno o più argomenti della propria posizione. Un processo d'influenza invece non si basa necessariamente su messaggi e argomentazioni: possiamo essere influenzati da comportamenti o immagini e non solo da parole. Un'ulteriore fondamentale distinzione tra i due processi riguarda l'intenzionalità della fonte, sempre presente nel processo di persuasione a differenza dei processi influenza, che possono, invece, avvenire anche senza l'intenzione volontaria di modificare i pensieri o le azioni del bersaglio (Cavazza 2006).

Influenza e cambiamento di atteggiamento.

Più complesso è il rapporto tra influenza sociale e cambiamento di atteggiamento. In questo caso, nessuno dei due fenomeni comprende interamente l'altro, pur se esistono anche qui numerose sovrapposizioni (Mucchi, Pacilli, Pagliaro 2012).

Influenza e potere

Molto frequente è la sovrapposizione tra influenza e potere anche se gli studi di Moscovici dimostrano che nella società potere e influenza sono esercitati attraverso canali differenti; il termine potere esprime una relazione, mentre il termine influenza si riferisce a un processo (Mucchi, Pacilli, Pagliaro 2012).

Per comprendere appieno cos'è l'influenza è fondamentale conoscere il concetto di fonte.

Una persona credibile ottiene influenza senza bisogno di riconoscimenti formali né di esercitare pressioni di alcun tipo. In altri termini mentre l'obbedienza all'autorità si fonda soprattutto sull'influenza normativa, una fonte credibile agisce prevalentemente sulla base di un'influenza informativa.

I due elementi fondamentali che rendono una fonte credibile sono la competenza e l'affidabilità. Una persona è considerata competente quando le vengono attribuite conoscenze e capacità tali da poter far fronte in modo adeguato a un determinato problema. E' considerata anche affidabile quando se ne percepisce la motivazione a utilizzare correttamente e senza distorsioni tali conoscenze e capacità. Per ottenere la fiducia degli altri una fonte deve apparire sincera, disinteressata e priva di secondi fini (Mucchi, Pacilli, Pagliaro 2012).

Le motivazioni che portano i professionisti a comprendere perché è necessario influenzare il contesto politico attuale.

Per gli infermieri poter influenzare in modo più o meno diretto le decisioni dei detentori del potere nel sistema politico significa ritrovare come afferma Autiero ⁴“...un *ethos* collettivo e il *pathos*, ovvero la presa in cura, lo sguardo sull'altro, il chinarsi sulla vulnerabilità dell'altro... Così possiamo trovare una politica nuova, buona per l'oggi e forse anche per il domani” e poter arricchire la politica stessa passando dal paradigma

⁴ Autiero A. filosofo e teologo Università di Munster, Milano 2 aprile 2017, Forum di Etica Civile “Ritrovare la Politica”

tradizionale dell'ordine e dell'utile a un nuovo paradigma rappresentato dalla dignità-di –essere per ogni persona (Totaro 2016).

Gli infermieri, oggi, devono prendere coscienza del ruolo che la professione infermieristica ha all'interno del sistema salute e del peso rilevante che hanno nel rappresentare una risorsa per i cittadini, perché in grado di affrontare le criticità presenti nel contesto socio sanitario.

Tali criticità nella fattispecie sono legate alle disuguaglianze nella salute che si esprimono nelle disparità di accesso ai servizi sanitari essenziali e che sono considerate dalla maggior parte della popolazione inique e lesive del comune senso della giustizia.

Gli infermieri hanno molto da offrire a chi detiene le scelte del potere politico a patto di elevare il livello stesso di politica, ricercando quella dignità ontologica di ogni persona che concretamente realizzata diviene il bene politico da perseguire. Tale consapevolezza è supportata dalla funzione precipua della competenza relazionale ed etica caratterizzante la nostra professione, riassumibile nel concetto di *advocacy* (appoggio e difesa), che esprime il ruolo di tutela del professionista nei confronti della collettività e della singola persona rispetto ai determinanti della salute, base e sostanza della sanità pubblica.

Nello specifico ci riferiamo a quanto affermato da Kosik che già nel 1972 dichiarava: *“ la professione infermieristica deve essere sempre più coinvolta, non solamente nelle relazioni infermiere – paziente, ma anche nelle relazioni socio-politiche per mettere in pratica al meglio la funzione di appoggio e difesa del paziente”*. Questa dimensione non può, infatti, non interessare i professionisti che dei sistemi sanitari e assistenziali ne fanno parte, li dirigono, li indirizzano anche con i propri valori e ne determinano caratteristiche, funzioni e ruoli.

Potere e autorità

Ambivalenza del potere.

Quando immaginiamo e parliamo di potere da applicare alla vita sociale, ci si concentra prevalentemente sul concetto di “potere su” e nella tradizione filosofica ricorrono varie definizioni generali e valide sia per i rapporti sociali, sia per il rapporto dell'uomo con la natura stessa: per Thomas Hobbes⁵ il potere *“consiste nei mezzi per ottenere qualche apparente vantaggio futuro”*. Bertrand Russell⁶ lo descrive come *“la capacità di realizzare effetti desiderati”*. Max Weber, considerato uno dei padri fondatori della sociologia moderna e della scienza politica, definisce il potere come *“...qualsiasi possibilità di far valere entro una relazione sociale, anche di fronte a un'opposizione, la propria volontà, quale che sia la base di questa possibilità ...”* (Weber 1968). Dal generale allo specifico dell'ambito sociale, anche la definizione di Weber appare riduttiva perché non tiene conto della complessità del potere identificando lo stesso con i soli rapporti di dominio.

In realtà il potere è presente in ogni tipo di rapporto, sia nei rapporti di dominio sia nei rapporti di cooperazione. Nel primo caso si parla proprio di “potere su” come descritto da Weber (situazione in cui c'è chi s'impone e chi cede, chi assoggetta e chi è assoggettato, chi comanda e chi ubbidisce); nell'altro tipo di potere, si agisce insieme proprio su quella realtà sociale trasformandola in modo che risulti vantaggiosa e rispondente ai desideri di tutti gli attori, senza prevaricazione degli uni sugli altri.

Appare in questo caso ancora più rilevante quanto espresso dalla politologa, nota per i suoi studi sul totalitarismo, Hannah Arendt che afferma come possa esserci un potere che consiste nella *“capacità umana non solo di agire ma di agire di concerto”* (Arendt 1999).

Questo è descritto come il “potere con”, proprio per sottolineare ciò che è detenuto con gli altri e che rappresenta il tipo di potere al quale la professione infermieristica deve far riferimento nel suo agire

⁵ Hobbes T. filosofo e matematico britannico, sostenitore del giusnaturalismo e autore nel 1651 dell'opera di filosofia politica *Leviatano*.

⁶ Russell B. A.W. filosofo, logico, matematico, attivista e saggista gallese.

quotidiano; è qualcosa che si costruisce con la relazione e la collaborazione, è il potere d'intervenire sulla realtà condividendo i problemi e cercando una soluzione; è quel potere che si espande con il dialogo "perché ogni volta che cresce il mio potere cresce anche il tuo".

La professione come espressione positiva del potere

Quanto sopra espresso prende in considerazione il potere in termini relazionali considerandolo un'esperienza interpersonale inevitabile e pervasiva della vita sociale di ogni persona; esperienza che presuppone forme di collaborazione e di partecipazione. In tale visione non si parla di potere in termini negativi, bensì esso è visto nei suoi aspetti positivi e creativi, "nei termini di capacità di agire, di mobilitare le risorse, di ottenere e utilizzare ciò che è indispensabile per mantenere o far evolvere i sistemi sociali organizzati nei quali gli attori sono impegnati" (Kreisberg 1992).

Occorre pertanto giungere a una consapevolezza nell'agire il potere in senso positivo; quella di unire due aspetti: fare sintesi tra l'efficacia operativa nell'esercizio concreto del potere e coltivare la fede in una "causa" in grado di ispirare la stessa efficacia operativa (Weber 2006); così facendo intenzioni e risultati non si escludono a vicenda, ma sono chiamati a intrecciarsi. Si tratta di non accontentarsi di qualsiasi fine o di qualsiasi risultato, ma di qualificare il fine in rapporto al bene da perseguire, ovvero una convivenza soddisfacente e partecipata delle persone all'interno del sistema salute.

Quanto affermato rimanda al principio di tutela e valorizzazione della persona, che è propria della professione infermieristica, e del suo potenziale e introduce il concetto di *empowerment*⁷.

Inizialmente (negli anni '60) il concetto di *empowerment* è stato adottato nell'ambito della psicologia di comunità perché questo termine si è posto come ponte tra istanze tra loro differenti: quella personale e quella politica (Francescato, Tomai, Ghirelli 2002). Ma l'*empowerment* può essere considerato come un processo e il risultato di un movimento propositivo teso al conseguimento di potere, concepito come possibilità individuale o di gruppo (Dallago 2006). Per cogliere il senso dell'*empowerment* occorre andare al di là dell'individuo, considerando le relazioni di potere con l'altro, con i gruppi di interesse, con la dimensione organizzativa che li caratterizza e con la comunità. Ma l'*empowerment* ha anche una sua multidimensionalità e, quindi, occorre considerarlo nei suoi tre differenti livelli: individuale, organizzativo, di comunità sebbene tra questi esista una continua reciprocità. I tre livelli, infatti, non sono tra loro indipendenti ma devono essere concepiti come posti lungo un *continuum* che ha origine con l'*empowerment* individuale, che passa per l'*empowerment* in piccoli gruppi, per le organizzazioni della comunità, fino a giungere all'azione politica.

Questo rappresenta l'uso positivo del potere perché fonda le sue radici sull'idea di collettività e sul pieno sviluppo della persona. In un tale scenario i professionisti esercitano il potere dell'equilibrio e non l'equilibrio del potere.

Autorità e potere del professionista

Se consideriamo "influenza" lo specifico processo attraverso il quale un individuo o un gruppo cercano di raggiungere intenzionalmente consenso o accondiscendenza da parte di un altro individuo o gruppo, è possibile ottenere la stessa attraverso l'utilizzo dell'autorità e del potere.

Perché esista influenza, due parti devono necessariamente essere in relazione di interazione e di dipendenza tra loro, tanto che le azioni di una possano influenzare le azioni dell'altra e viceversa. Partendo da questo presupposto, si ha influenza quando una parte riesce a indurre l'altra ad agire in un determinato modo.

⁷ Empowerment etimologia: il prefisso "em" richiama concetti quali "porre nella condizione di", "offrire la possibilità di", "muoversi verso", quindi si riferisce a un proficuo avanzamento verso qualcosa. "Power" è tradotto in italiano con il termine "potere" ma non con l'accezione negativa "potere esercitato su qualcuno" teso, quindi, a "imporre un dominio su qualcuno", ma piuttosto con il significato di "potere di", "essere capaci di", ossia con una valenza positiva, produttiva, proficua. Il suffisso "ment", invece non ha interpretazione univoca perché può denotare, in lingua inglese, sia un processo sia un risultato.

Relativamente al professionista che opera all'interno di organizzazioni strutturate e complesse (incluse quelle sanitarie), la base per fare distinzione tra influenza, autorità e potere, più volte citata in letteratura, è il cosiddetto "contratto psicologico". "Quest'ultimo rappresenta l'insieme delle reciproche aspettative (diritti, privilegi e obblighi) tra l'organizzazione e ognuno dei suoi membri." (Costa 1992). I confini del contratto psicologico ovviamente non sono statici e cristallizzati, bensì soggetti a continui mutamenti durante tutta la vita lavorativa del singolo professionista, a volte per reciproco consenso tra le parti, a volte attraverso l'utilizzo del potere.

Tutte le richieste formulate da un responsabile o da un capo che ricadono nei confini del contratto psicologico (accettate e riconosciute dal collaboratore), sono definite nel *management* "autorità legittima" (Camuffo 1996). Per esplicitarlo con parole differenti, l'autorità altro non è (in questo caso) se non il diritto di decisione e di comando che un soggetto ha su terzi, solitamente collaboratori o sottoposti.

L'autorità è sancita e approvata dai costituenti l'organizzazione, tanto da determinare nella maggioranza dei casi, comportamenti di acquiescenza del collaboratore alle richieste dell'organizzazione. Si pensi a titolo d'esempio, come nelle organizzazioni sanitarie tale rappresentazione, sia insita nella distribuzione dei ruoli e delle posizioni organizzative: posizioni di livello gerarchico superiore hanno un'autorità legittima maggiore rispetto a posizioni di livello inferiore, più o meno riconosciuta anche in funzione di variabili quali la socializzazione e la cultura organizzativa proprie del sistema organizzativo considerato.

Differentemente dall'autorità, il potere può essere inteso quale "forza", utilizzata da chi la detiene, per ottenere accettazione e remissività. Inizialmente concepito, secondo quanto esplicitato in precedenza, in seguito si è rivelato un concetto infinitamente più articolato e complesso, che può assumere varie forme e coinvolgere una varietà di risorse, costi e benefici per coloro che ne sono coinvolti da entrambi i lati del rapporto.

Il Potere, frequentemente agito in modo arbitrario nelle organizzazioni che conosciamo, specie quando non strutturato nei confini del contratto psicologico, può determinare una distorsione degli stessi confini (in quanto flessibili e modificabili), generando una forte pressione su chi è costretto a subirlo. "Non a caso, il singolo individuo appartenente a un'organizzazione, se messo sotto pressione da qualcuno di potere perché agisca in maniera organizzativamente non accettabile, può mostrare accondiscendenza, non necessariamente perché favorevole all'adozione di quel determinato comportamento, ma per evitare conseguenze indesiderate" (Decastri 1990).

Il potere può essere agito, assurgendo a differenti tipi di fonte: ricompensa, coercizione, esperienza e carisma. Il "potere da ricompensa" si esplicita quando chi lo utilizza ha controllo sulle ricompense desiderate da altri, e più queste sono desiderabili, più elevato è il potere di chi le distribuisce.

Il "potere coercitivo" in un'organizzazione, esiste per la stessa ragione per cui esiste quello da ricompensa; la differenza consiste nel fatto che invece di ricompensare una persona, la si minaccia verbalmente o fisicamente, la si ricatta o si applica una punizione per ottenere il comportamento voluto.

Il "potere da esperienza" è presente laddove si possa "influenzare gli altri perché in possesso di qualche particolare abilità o conoscenza che gli altri non hanno" (Popitz 1990)⁸ e che si reputa necessaria per il raggiungimento dei risultati che si vogliono ottenere.

Il "potere carismatico", infine, si presenta quando gli individui sono suscettibili a essere influenzati, perché si identificano con un'altra persona; e ciò si basa sul sentimento di unicità che provano per la medesima, o sul desiderio personale di assomigliarle. Più forte è l'attrazione, più forte sarà il potere.

Ciò che differenzia una persona con "potere carismatico" da coloro con altri tipi di potere è la reazione dei seguaci. "I seguaci di un *leader* carismatico non si sentono pressati od oppressi. I *leader* carismatici hanno

⁸ Popitz H. (1990) "Fenomenologia del potere", Bologna, Il Mulino Editore

l'abilità di generare nei seguaci un inconsueto alto grado di fiducia, affetto, obbedienza spontanea, identificazione, coinvolgimento emotivo nella missione, crescita degli obiettivi e il sentimento di essere in grado di raggiungere il risultato in precedenza proposto e condiviso" (Bodega 1997).

In questo senso l'esercizio di potere, "può essere manifesto o occulto, consapevole o inconscio, e mentre spesso si ottengono gli effetti voluti, facilmente evidenziabili ed evidenziati nelle organizzazioni moderne, c'è da considerare che invariabilmente si avranno anche effetti non intenzionali e non previsti, spesso non immediatamente evidenti, sottovalutati o non considerati nonostante possano produrre significative battute d'arresto sui processi produttivi in cui ogni singolo professionista è inserito" (Costabile 2000).

Perché gli infermieri hanno difficoltà a fare politica?

Gli infermieri oggi sentono di avere poco potere di influire sulle scelte politiche e, quindi, sulle disuguaglianze della salute. Questo è quanto emerge dall'indagine effettuata e descritta nel libro "Disuguaglianza nella salute e professione infermieristica. Risorse e criticità per l'equità del Sistema Sanitario" (Cotichelli 2013).

Fra le cause citate compare un approccio individuale e personalistico dei professionisti intervistati rispetto ai temi del codice deontologico e della pratica clinica, con scarsa capacità di cogliere la dimensione sociale della malattia e l'importanza del contesto di vita.

La mancanza di una percezione funzionale dell'identità professionale, della propria autonomia, del senso di appartenenza, sono altri aspetti considerati negativi dai professionisti, che esprimono il malessere di una professione che fa fatica a ritrovare un'identità di intenti e obiettivi.

I professionisti, la politica, la rete

"L'arte di reggere lo Stato è l'arte del combinare e dell'intrecciare secondo misura. E se il filosofo è colui che intesse in questo modo i fili del pensiero, sarà lui il miglior politico, perché introdurrà la stessa arte nel governo, intrecciando misuratamente e sinfonicamente la trama e l'ordito della città... l'arte di lavorare la lana ne è la metafora comprensiva perché è lì che si può vedere il momento della separazione di ciò che era congiunto insieme e poi quello della unione, ...l'articolazione della realtà nel confronto di molteplicità e unità, il momento diacritico (cardare, passare la spola nell'ordito) e il momento sincritico (torsione dei fiocchi, preparazione dei fili e intreccio di ordito e trama). Questo è il ritmo del telaio e il ritmo del pensiero e ha da essere il ritmo della politica" (Rigotti 2002).

Lo scopo secondo Platone, *"sarà quello di congiungere le diverse parti dello Stato e di intrecciare le nature deboli con quelle forti come si intrecciano i fili duri dell'ordito coi fili molli della trama"*⁹.

Per i professionisti far parte di una rete significa passare da una situazione di isolamento, a uno scenario concertativo in cui collegialmente si organizzano le interdipendenze, le azioni e si confrontano i problemi.

L'adesione a una rete non è necessariamente frutto di una scelta valoriale di tipo filantropico o altruistico - "facciamo sistema" - ma è frutto di una valutazione di tipo razionale, perché vi è convenienza per i singoli e per il sistema complessivo. Questi sono gli aspetti da tenere in considerazione per giungere ad avere quel "peso" in grado di influenzare il contesto politico attuale.

In questa prospettiva è possibile ipotizzare alcune proposte operative che tengono conto di quanto sopra descritto:

⁹ Platone: Politico, 310e

- promuovere nel percorso formativo di base e post base degli infermieri, lo sviluppo della cultura professionale quale presupposto di ricchezza individuale e collettiva che genera “potere” [*è necessario stimolare la presa di coscienza di quanto potere si ha*];
- attivare meccanismi di integrazione istituzionale con una pluralità di soggetti pubblici e privati [*occorre mettere insieme: Ordini, Università, Aziende, Cittadini*];
- realizzare iniziative su tematiche di interesse comune per la formulazione di proposte/soluzioni di specifici problemi [*sottoscrizione di patti fra le parti*];
- sollecitare la rappresentanza politica di governo centrale e locale ad assumere impegni pubblici attraverso gli Ordini che garantiscano il coinvolgimento della Professione nei processi decisionali sui temi sanitari.

Bibliografia

- Arendt H. (1999) *Le origini del totalitarismo*. Torino: Edizioni di Comunità.
- Bodega D. (1997) *Organizzazione e cultura. Teoria e metodo della prospettiva culturale nell'organizzazione d'Azienda*. Milano: Guerini e Associati editore.
- Camuffo A. (1996) *Management delle risorse umane. Casi e materiali didattici*. Torino: Giappichelli Editore.
- Cavazza N. (2006) *La persuasione*. Bologna: Il Mulino
- Costa G. (1992) *Manuale di gestione del personale*. Torino: Utet Editore.
- Costabile A. (2000) *Il potere politico*. Roma: Carocci Editore.
- Cotichelli G. (2013), *Diseguaglianze della salute e professione infermieristica*. Milano: Franco Angeli Editore.
- Decastri M. (1990) *La cultura d'azienda, profili, modalità di gestione e cambiamento*. Milano: Pirola Editore.
- Kreisberg S.(1992) *Transforming Power : domination empowerment and education*. Suny Press.
- Magnone R, Tartaglia F. (2013) *Cambiamento: una faticosa opportunità*. Torino: G. Giappichelli Editore.
- Mucchi Faina A, Pacilli MG, Pagliaro S. (2012) *L'influenza sociale*. Bologna: Il Mulino seconda edizione.
- Van Dyne L, Saavedra R. (1996) *A naturalistic minority influence experiment: effects on divergent thinking, conflict and originality in work-groups*. BPJ, 35, 151-166
- Weber M. (1968) *Economia e Società*, trad.it. a cura di Pietro Rossi. Milano: Comunità, p 101.
- Popitz H. (1990) *Fenomenologia del potere*. Bologna: Il Mulino Editore
- Rigotti F. (2002), *Il filo del pensiero*. Bologna: Il Mulino pp107-1
- Totaro F. (Febbraio 2016) *Per una politica del riconoscimento della dignità d'essere*. Redazione Lessico di Etica pubblica Rubrica: Questioni