

NUOVE PROFESSIONI MANAGERIALI: TRA RICERCA E FORMAZIONE

Antonietta Albanese

Professore Associato di Psicologia sociale presso il Dipartimento di Studi Sociali e Politici
Università degli Studi di Milano

Manrico Brignoli

A.R.I.P.T.

Di fronte alla complessità degli scenari economico-sociali, alle fibrillazioni politico-finanziarie delle società post-industriali, all'imprevedibilità dei mercati è evidente che la figura professionale del manager diventa sempre più complessa ed estremamente necessaria.

Il manager del presente e del prossimo futuro è:

- un *esperto 'elaboratore di informazioni'* che sa utilizzare in modo strategico gli amplificatori della conoscenza (Bartlett 1974, 1975; Neisser 1976, 1981; Bruner 1968, 1969);
- un *esperto in problem solving* con un orientamento spiccato al compito;
- un *attento osservatore dei propri comportamenti* cognitivi ed interattivi in relazione al compito, in contesti socio-emotivi mutevoli;
- un *decisore esperto* che sa inquadrare in framing corretti i problemi, che utilizza in modo consapevole o inconsapevole, ma comunque efficace, gli algoritmi delle decisioni;
- un *esperto nella gestione dei gruppi sociali*, nella gestione dei conflitti utilizzati per "ristrutturare il campo" e raggiungere obiettivi cognitivi e relazionali;
- un *esperto delle relazioni interpersonali*;
- un *esperto di comunicazione* che comprende la funzione sociale e personale dell'interazione nelle sue diverse sfaccettature;
- un *attivatore di competenze professionali*, strutturate attraverso la familiarità con la progettualità da gestire sia nella dimensione infragruppo che intergruppo;
- un *attore del processo continuo di cambiamento e di innovazione* dell'impresa all'interno delle reti di relazione tra impresa e società in una dimensione nazionale, europea ed internazionale.

Queste caratteristiche richiedono una formazione complessa che garantisce al futuro manager la possibilità di gestire quell'unitas mutiplex in grado di far sì che accanto ad una struttura identitaria forte e sicura, corroborata da notevoli abilità e competenze ed equilibrata personalità, vi sia anche una capacità di agire sulla base di metacompetenze, cioè la capacità di monitorare la situazione in continuo cambiamento.

Gli studi psicologici e psicosociali concernenti la formazione evidenziano che la carriera non è una struttura ma un processo; si parla di *portfolio society* per indicare la necessità di comprendere che senza un adeguato *lifelong learning* l'individuo avrà senza dubbio maggiori difficoltà ad inserirsi adeguatamente nel mercato del lavoro. Ciò è ancora più vero per coloro che devono sapere condizionare, dirigere, influenzare il mercato con la loro progettualità ed attività.

Le ricerche condotte negli anni '90 e 2000 dalla cattedra di Psicologia sociale dell'Università degli Studi di Milano hanno evidenziato la necessità di individuare nei giovani studenti il potenziale manageriale per svilupparlo e consolidarlo attraverso percorsi formativi post-laurea a carattere multi-disciplinare, inter-disciplinare e pluri-disciplinare.

Si sono studiati i fattori predittivi della predisposizione alla managerialità:

- innovazione
- capacità di gestione dei progetti
- capacità di negoziazione
- capacità di gestione delle dinamiche intragruppo ed intergruppo.

Nell'ambito della ricerca in convenzione con la Fondazione Taliercio è stato messo a punto un questionario del potenziale manageriale. L'analisi dei dati forniti dal questionario ha evidenziato l'importanza dell'equilibrio tra le dimensioni del sé passato, sé presente e sé futuro che sono alla base di un'identità ben strutturata che è sempre un processo di costruzione di senso e di significato, di messa in equilibrio (Mead 1966).

Questo equilibrio viene raggiunto attraverso 3 fasi:

- *l'evitamento e/o il superamento* di due estremi: "la rigida coerenza" e "la fuga nell'incoerenza" tra passato e futuro. Entrambi questi comportamenti annullano il significato

fenomenologico del “qui ed ora”, il valore dell’esperienza presente quale momento di sintesi di sé nel tempo;

- *l’acquisizione di “padronanza del proprio sé in cambiamento”* che rende l’identità plastica, adattabile e consapevole della propria declinazione temporale;
- *la prefigurazione di un sé futuro* capace di fondare la progettualità, dare nuovo significato all’identità e guidare l’azione.

Tra i dati di ricerca, particolarmente interessanti sono i confronti di genere: pur non essendoci diversità rilevanti in relazione al livello di potenziale manageriale, vi sono degli scostamenti legati al genere in relazione agli indicatori utilizzati. Il campione femminile, infatti, evidenzia risultati migliori in relazione ad innovazione, progettualità e orientamento al compito; il campione maschile in relazione alla negoziazione, alla relazione di gruppo ed alla gestione del progetto.

Anche in relazione al livello di coerenza tra potenziale e progettualità il campione femminile delle ricerche citate ha un risultato migliore.

Quindi, pur in presenza di una connotazione culturale maschile del sé futuro di manager, i livelli di progettualità e di proiezione nel ruolo sono più elevati nel genere femminile. Ciò consente di prevedere un superamento, nelle prossime generazioni, di stereotipi sociali di genere, quanto meno a livello di non inibizione della progettualità (Albanese & Togni 2002).

La naturale evoluzione di questa ricerca è stata la progettazione di percorsi formativi post-laurea per la formazione di futuri manager in due ambiti ben definiti:

- ambiente e sicurezza
- ambiente e turismo.

Si è trattato di trasferire dall’ambito della ricerca pura a quello della ricerca applicata e della formazione una serie di sinergie e di know-how sviluppatasi negli anni grazie alle convenzioni di ricerca realizzate dalla cattedra di Psicologia sociale dell’Università degli Studi di Milano con Assolombarda, Hewlett Packard, Regione Lombardia, Camera di Commercio di Bergamo, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, IRSA, Comune di Bergamo, Humanitas, Fondazione Eni nell’ambito del tema Ambiente e Sicurezza nonché con l’ARIPT (Associazione Ricerche Interdisciplinari Psicologia del Turismo), con il Centro Universitario Europeo di Ravello nell’ambito del tema Ambiente e Turismo.

La centralità della tematica ambientale che si afferma nel dibattito politico, sociale ed economico nella società italiana, europea e mondiale richiede certamente la formazione di una nuova figura professionale dirigenziale con competenze in quattro aree disciplinari principali:

- politica dell’ambiente
- economia dell’ambiente
- psicologia ambientale e sociale
- diritto dell’ambiente.

Si è attivato presso la Facoltà di Scienze Politiche dell’Università degli Studi di Milano nell’a.a. 1999-2000, il Master di II livello in Politica ed Economia dell’Ambiente, proseguito poi negli anni successivi con Fondo Sociale Europeo.

Il coordinamento scientifico del Master è stato affidato alla prof.ssa Antonietta Albanese che ha realizzato attività formative alla luce dei più recenti studi di psicologia sociale e di psicologia dell’orientamento.

L’intrinseca multidisciplinarietà della Facoltà di Scienze Politiche ha favorito la collaborazione tra le 4 Aree disciplinari indicate, creando anche dei momenti di lavoro e di formazione interdisciplinari e pluridisciplinari tra docenti, ricercatori e corsisti.

Le modalità formative sono state caratterizzate da innovazione e multidisciplinarietà: accanto ai Seminari Specialistici, sono stati attivati gruppi di studio, project work, case study, role playing, testimonianze, forum internet, stage aziendali.

Infine si è costantemente ricercata una collaborazione tra pubblico e privato, sia per favorire un approccio multidisciplinare, sia per incrementare nei giovani corsisti l'abitudine a creare sinergie tra Enti ed Istituzioni, sempre più irrinunciabili nella società postmoderna.

Il percorso formativo ha previsto 500 ore di formazione in Università con tre profili professionali possibili:

- **manager in ambiente e sicurezza**
- **manager in ambiente, risorse umane e turismo**
- **esperto in ricerca e consulenza ambientale.**

Pubblico e privato, categorie sociopolitiche importanti nella storia economica, sociale e politica degli ultimi secoli, in questo scorcio di nuovo millennio sono oggetto di riflessione e di revisione profonda; è opportuno, quindi, abituarsi a frequentare, a sperimentare le logiche, i linguaggi, i tempi, i metodi e le prassi dell'una e dell'altra dimensione.

Nella logica della comunicazione globale le imprese devono sempre più giustificare l'impatto che le loro produzioni hanno sull'ambiente e le iniziative di tutela dei propri lavoratori così come dei propri consumatori: ne deriva la necessità della certificazione ambientale, indice di buone prassi.

Il **manager in ambiente e sicurezza** si farà carico dell'esigenza percepita dalla realtà aziendale, ma anche dai cittadini, di non limitarsi a produrre e a consumare, ma di capire in che termini i prodotti contribuiscono a produrre o a ridurre l'inquinamento ambientale e come il consumo dei beni agisca sull'equilibrio ecologico.

Ne consegue una forte necessità strategica di comunicazione delle buone prassi, del valore aggiunto aziendale, così come la necessità di migliorare l'organizzazione aziendale in termini di ergonomia del lavoro e di ecologia ambientale; il manager deve saper comunicare la capacità dell'impresa di **creare ben-essere** sia per i propri dipendenti che per i fruitori dei beni prodotti.

Essi devono inoltre comprendere, interpretare ed introdurre le normative comunitarie al fine di adeguare le politiche e le iniziative degli enti pubblici a tutela del cittadino.

A titolo esemplificativo vorremmo segnalare come è stato affrontato un tema oggetto di numerose ricerche da parte della cattedra di Psicologia Sociale dell'Università degli Studi di Milano: la sicurezza stradale.

La diminuzione dell'incidentalità stradale con i suoi costi in termini di vite umane e di incidenza sui bilanci statali è stata indicata come una priorità dalla Commissione Europea che ha invitato i governi nazionali ad intraprendere azioni volte al raggiungimento dell'obiettivo.

Le ricerche psicosociali condotte nei vari anni hanno dimostrato la necessità di concentrarsi sulla relazione ambiente-persona-veicolo (Albanese & Pocaterra 2000) ed hanno definito il comportamento di guida "un comportamento interattivo e sociale della persona, intesa come unità bio-psico-sociale" (Albanese 2000).

Accanto agli studi psicologici sulla vigilanza, l'attenzione selettiva, la dipendenza/indipendenza dal campo, i processi automatici e i processi volontari, le ricerche sulla rappresentazione mentale dell'ambiente, i processi di attribuzione, la dissonanza cognitiva e la memoria chiariscono la condotta di guida degli individui.

Per rispondere alla richiesta della Commissione Europea è necessario, comunque, effettuare altri livelli di analisi, in particolar modo quello legato alla giurisprudenza e quello legato alla gestione politica del fenomeno. Formare dei manager capaci di assumere il problema significa implicare almeno i 4 ambiti di indagine indicati, questo modo di procedere consente di allargare gli orizzonti di intervento e le progettualità dei futuri manager.

E' forse possibile sostenere che la scarsa incidenza, in termini generali, avuta finora dai mobility manager aziendali e comunali sia dovuta alle non sufficienti competenze multidisciplinari di questi manager.

Lo studio del caso in ambito formativo permette inoltre di giungere alla formulazione di progetti e proposte da mettere al servizio di enti pubblici e privati. Nel caso specifico il rapporto di collaborazione scientifica con il Comune di Bergamo ha permesso di intraprendere percorsi di educazione in ambito scolastico, percorsi di formazione degli operatori maggiormente coinvolti, gli

agenti di polizia locale, percorsi di prevenzione e di lotta contro i comportamenti a rischio e i comportamenti devianti in quartieri a rischio, nonché percorsi di empowerment degli agenti stessi, promuovendo attività di “buone pratiche”.

Il metodo della ricerca-azione si trasferisce così direttamente in un’attività formativa specializzata: ricerca, progettualità, innovazione, negoziazione, comunicazione si esercitano senza soluzione di continuità.

Un altro ambito di formazione che è stato ritenuto strategico è quello relativo alla sinergia tra ambiente e turismo: il turismo, oggetto privilegiato della nostra ricerca, è considerato un fenomeno strategico per comprendere la relazione fra individuo, ambiente e gruppo sociale.

Il **manager in ambiente, risorse umane e turismo** (Albanese 1997) ha il compito difficile ma stimolante di rispondere ad una serie di sfide che le imprese turistiche, i Consorzi di imprese, gli enti pubblici devono affrontare con lucidità e lungimiranza in questi anni al fine di assicurare la pratica turistica anche alle generazioni future.

Anche in questo settore non si può prescindere dalla logica della sinergia pubblico-privato; in un ambito, come quello turistico, in cui non c’è soluzione di continuità possibile tra il pubblico e privato se non si è capaci di gestire, di saldare, di rafforzare vicendevolmente i due ambiti, l’offerta turistica diventa debole e/o problematica.

Anche l’attrazione turistica è parte integrante dell’ambiente che è per definizione “res publica” e la fruizione turistica implica sempre il coinvolgimento del “fattore umano” sia nella fase di preparazione che nella fase di erogazione del servizio.

Basti pensare a quanto possano essere strategicamente importanti degli operatori gentili e competenti, o, al contrario, quanto possano essere dannosi al sistema turistico in termini di immagine, di flussi e quindi di entrate, degli operatori poco seri, poco competenti, attenti solo al profitto immediato.

Una pratica turistica che assicuri il benessere dell’individuo deve quindi inserirsi in una visione sistemica che integra in una sinergia equilibrata l’ambiente e la sua salvaguardia, l’attrazione turistica, i bisogni degli individui turisti, le esigenze dei residenti che “subiscono” i turisti, le competenze relazionali e professionali degli operatori.

Inoltre, per assicurare la sopravvivenza della pratica turistica, è ormai necessario governare i flussi, prevenire la distruzione, favorendo l’ecoturismo ed il turismo sostenibile.

Non ci può essere dunque, turismo nel prossimo futuro senza la logica dello scambio che si sostituisca alla logica del profitto immediato che lo ha governato nel secolo scorso.

Tutta la formazione si connota, quindi, per essere interstiziale: non ci può essere valida formazione manageriale in quest’ambito che non sia interculturale, interlinguistica, interetnica, intergenerazionale, intervaloriale.

“Il manager del turismo deve configurarsi come un individuo che agisce ex ante, inter ed ex post per facilitare una cultura del benessere, ma anche della condivisione e del “meticcio” che è il riflesso di una mentalità che vuole coniugare aspetti che fino ai nostri giorni abbiamo considerato come antitetici (divertimento, benessere/ responsabilità, cultura) ma che dobbiamo imparare a coniugare in una sintesi nuova e possibile” (Brignoli 2007) suggerita e proposta da alcuni antesignani che non possono che essere dei manager del turismo.

L’esperto nella ricerca e nella consulenza è il naturale interfaccia tra l’Università e la realtà aziendale, pubblica e/o privata.

La normativa a tutela dell’ambiente, dalla V.A.S. ad Agenda 21, al Bilancio Sociale, diventano il punto di partenza per progettazioni interdisciplinari al fine di favorire innovazione e cambiamento, al fine di attivare un maggior equilibrio tra logiche organizzative, logiche aziendali e di tutela e salvaguardia ambientale.

In termini psicologici si tratta di recuperare il senso ed il valore della “generatività” così come descritta da Erikson, tanto necessaria in un momento storico in cui lo iato fra le generazioni è diventato problematico e pericoloso perché fa presagire un mondo in cui non ci si preoccupa né delle generazioni future, né delle generazioni passate, un mondo drammaticamente inchiodato in un presente statico.

Le ricerche psicosociali in convenzione, precedentemente citate, evidenziano la metodologia intergenerazionale della ricerca e della formazione: favorire sempre il contatto e lo scambio di esperienze tra persone appartenenti a diverse età anagrafiche, con un bagaglio di esperienze differenti, garantisce efficacia e significatività

Si può e si deve progettare la formazione con un approccio intergenerazionale perché si tratta di acquisire la capacità di passare di mano, ma anche di acquisire il testimone; si tratta di fare incontrare linguaggi talvolta diversi, di vincere barriere fisiche e psicologiche, stereotipi e pregiudizi. Poiché l'identità dell'individuo, del gruppo, della società si incarna nella storia e nell'evoluzione dei luoghi, delle produzioni, dei beni, è necessario trasmetterne il senso e la funzione, progettarne il cambiamento e l'evoluzione implicando tutti gli attori presenti al fine di dividerne i benefici ed assicurarne la continuità.

Nelle attività formative le testimonianze, le *history case* personali ed aziendali hanno sempre il compito prioritario di far riflettere e di favorire il monitoraggio della propria *self efficacy* attraverso l'analisi del proprio vissuto emotivo, delle proprie caratteristiche di personalità, delle proprie dinamiche decisionali.

Il gruppo in formazione diventa sempre e costantemente, in chiave psicologica, un T-group (Lewin 1972) al fine di costruire personalità complesse, capaci di governare e gestire la complessità.

L'Università riacquisisce, dunque, il suo ruolo naturale di formazione di eccellenze capaci di rispondere alle sfide della complessità della società in divenire.

Negli ultimi decenni la formazione manageriale è stata erogata dalle aziende stesse, le quali hanno formato dei manager funzionali alle logiche aziendali specifiche. Riteniamo che nel prossimo futuro l'Università dovrà riappropriarsi del compito formativo perché luogo naturale dell'"incontro" tra i saperi diversi, della metodologia che favorisce sì la specializzazione ma in una prospettiva di sistema, caratteristiche che la singola azienda, anche se di dimensioni internazionali, non può avere.

Lo stage stesso, momento fondamentale nel percorso formativo svolge più funzioni strategiche che mettono in circolazione le sinergie, le interconnessioni tra azienda ed università, tra pubblico e privato, tra logiche di professionalità e di qualità.

Lo stage è per definizione il momento in cui si interfacciano ricerca, progettualità, operatività; è il momento del feedback, non solamente per il soggetto in formazione, ma anche per l'Ente che eroga formazione così come per l'azienda che è costretta a misurarsi e a confrontarsi e quindi indirettamente a validare le proprie procedure.

Lo stage si configura, inoltre, come il processo temporale in cui ricerca, formazione, progettualità, applicazione trovano il loro vero senso perché si interconnettono in una situazione reale, trasformando una realtà in fieri in un dato di realtà, permettendo così la realizzazione del processo circolare caratterizzato da progettualità, innovazione, attuazione, analisi, retroazione, che è alla base di ogni progetto significativo e permette l'evoluzione dei saperi, delle pratiche, dei servizi e dei manufatti.

Da queste considerazioni è nato un altro progetto di ingegneria della formazione che implica questa volta non una sola Facoltà con più Dipartimenti, ma più Facoltà: la Facoltà di Scienze Politiche, la Facoltà di Agraria e la Facoltà di Lettere e Filosofia dell'Università di Milano per la realizzazione di un Corso di Perfezionamento Interfacoltà in Politica ed Economia dell'Ambiente (Università degli Studi di Milano 2009, 2010, 2011).

Pur fruendo dell'esperienza, della metodologia, del know-how del master precedentemente descritto, il corso destinato ai responsabili dei settori Ambiente e Sicurezza in Enti pubblici e privati, ad operatori turistici, a docenti, mira a fornire strumenti di riqualificazione, di aggiornamento in una prospettiva pluriprofessionale, plurifunzionale, plurispecialistica.

La dimensione caratterizzante è ancora una volta la specializzazione nella dimensione plurale: garantire la formazione specialistica di persone con evidenti capacità di comprendere, condividere e gestire la complessità del sistema sociale e aziendale, significa garantire successo e realizzazione dei futuri manager.

Il Corso vede anche la collaborazione di corsisti diplomati nei corsi di perfezionamento interfacoltà realizzati negli anni scorsi, oggi affermati professionisti; è anche un'offerta importante nel panorama formativo regionale e risponde all'esigenza di *lifelong learning*.

L'Università realizza, attraverso questa esperienza, un'altra sua importante funzione: quella di essere l'ente formativo che meglio di tutti registra, comprende, governa l'evoluzione storica della cultura e della tecnologia, diventando così naturalmente l'ente formativo che si interfaccia con i professionisti e con le aziende che operano in un mercato estremamente dinamico, sempre in divenire.

Si tratta di un modo efficace per evitare l'autoreferenzialità e per costruire momenti di confronto, di aggiornamento di competenza mediante sinergie utili a far evolvere positivamente le proprie competenze professionali.

Le società evolute non possono prescindere da pratiche formalizzate di *lifelong learning*; in ambito europeo le nazioni più virtuose hanno formalizzato momenti, occasioni di formazione, organizzati e gestiti in sinergia tra pubblico e privato con lo scopo di riqualificare le competenze sia in funzione del reinserimento occupazionale che per ulteriori specializzazioni professionali.

Al fine di evitare una parcellizzazione della formazione con dei rischi di dispersione e di debolezza della proposta, crediamo sia opportuno che l'Università, attraverso la sua potenzialità e capacità di creare delle sinergie strategiche possa, a ben diritto, candidarsi a svolgere questo importante ruolo nella società del futuro recuperando quella dimensione funzionale al benessere e all'evoluzione della società che non è un semplice appiattimento alle esigenze contingenti delle aziende pubbliche e private, ma piuttosto una funzione importantissima di 'sentinella' dei cambiamenti, delle evoluzioni. Contemporaneamente, l'Università potrà mettere a disposizione sia degli studenti in fase di specializzazione che dei responsabili di funzioni strategiche nelle aziende pubbliche e private, i saperi e le metodologie che trovano al suo interno un terreno di elezione se perseguiti ed organizzati in una visione sistemica.

BIBLIOGRAFIA

- Albanese, A. (1995). La formazione universitaria degli operatori turistici. In V. Cinanni, R. Viridi e G. Fumai (a cura di). *Ambiente, salute, cultura* (pp. 67-71). Atti del IV Convegno Nazionale "Psicologia e Turismo". Roma: Kappa.
- Albanese A. (1997). La formazione universitaria degli operatori turistici. In A. Albanese & G. Grandi (a cura di). *Turismo. Risorse umane e ambientali*. Milano: Cuem.
- Albanese, A. (2000). *Linguaggi informatici e comunicazione intergenerazionale*. Milano: Cuem.
- Albanese, A. (2005). Sicurezza stradale e strategie di prevenzione e cambiamento: dalla ricerca all'intervento. In V. Benincasa (a cura di). *Psicologia viaria* (pp.215-222). Milano: F. Angeli.
- Albanese, A. & Bocci, E. (2009). Turismo intergenerazionale ed educazione ambientale tra ricerca e sperimentazione. *Turismo e Psicologia, Rivista Interdisciplinare di Studi e Ricerche e Formazione*, 2, 103-153. Padova: Padova University.
- Albanese, A. & Bocci, E. (2011). Turismo sostenibile, trasmissione valoriale e comunicazione intergenerazionale. In P. Cavallero (a cura di). *La psicologia nel parco*. Pisa: E.T.S.
- Albanese, A. & Bocci, E. (2011). Ricerche e sperimentazioni intergenerazionali e interculturali per un turismo sociale di qualità. *Turismo e Psicologia, Rivista Interdisciplinare di Studi e Ricerche e Formazione*, 1 (pp. 15).
- Albanese A. & Brignoli, M. (2006). *La strada: dallo scontro all'incontro. Nuove strategie di educazione stradale*. Milano: Cuem.
- Albanese, A. & Corna Pellegrini, G. (1999). *Turismo di gruppo e formazione degli operatori*. Atti del VII Convegno nazionale del Comitato Scientifico Nazionale Interdisciplinare "Psicologia e Turismo". Milano: Cuem.
- Albanese, A. & Grandi, G. (a cura di) (1997). *Turismo. Risorse umane e ambientali*. Milano: Cuem.
- Albanese, A. & Pocaterra, R. (2002). *Sicurezza stradale. Strategie di prevenzione e cambiamento*. Università degli Studi di Milano e Ministero delle Infrastrutture e dei trasporti. Milano: Cuem.
- Albanese, A. & Pozzi, S. (2003). Turismo intergenerazionale: memoria, identità, scoperta reciproca. In C. Serino (a cura di). *Il Mediterraneo, luogo di viaggi e incontro tra culture: identità, memoria, scoperta reciproca*. Bari: Laterza.

- Albanese, A. & Togni, M. (2000). *La transizione dall'Università al mondo del lavoro. Differenze tra facoltà*. Milano: Cuem.
- Albanese, A. & Togni, M. (2002). *Psicologia ambientale e risorse umane: modelli formativi nel post-laurea*. II Convegno Nazionale Psicologia Ambientale. Roma: CNR-Università la Sapienza.
- Arcuri, L. & Castelli, L. (2000). *La cognizione sociale: strutture e processi di rappresentazione*. Bari: Laterza.
- Bandura, A. (a cura di). (1996). *Il senso d'autoefficacia*. Trento: Erickson.
- Bartlett, F.C. (1974). *La memoria*. Milano: F. Angeli.
- Bartlett, F.C. (1975). *Il pensiero*. Milano: F. Angeli.
- Bruner, J.S. (1968). *Studi sullo sviluppo cognitivo*. Roma: Armando.
- Bruner, J.S. (1969). *Il pensiero. Strategie e categorie*. Roma: Armando.
- Johnson-Laird, P. (1990). *Mente e computer*. Bologna: Il Mulino.
- Lemaire, P. (1999). *Psychologie Cognitive*. Bruxelles: Editions De Boeck Université.
- Lewin, K. (1972). *Teoria e Sperimentazione in Psicologia Sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Lewin, K. (1972). *I conflitti sociali*. Milano: F. Angeli.
- Mead, H. (1966). *Mente, Sé e Società*. Firenze: Giunti.
- Moscovici, S. (1972). *Introduction à la Psychologie Sociale*. Paris: Larousse.
- Neisser, U. (1976). *Psicologia cognitivista*. Firenze: Giunti Martello.
- Neisser, U. (1981). *Conoscenza e realtà*. Bologna: Il Mulino.
- Quaglino, G.P. & Carrozzi, G.P. (1996). *Il processo di formazione, dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati*. Milano: F. Angeli.
- Rumiati, R. (1990). *Pensiero e decisione*. Bologna: Il Mulino.
- Soresi, S. & Nota, L. (2000). *Autoefficacia nelle scelte: la visione socio-cognitiva dell'orientamento*. Firenze: Giunti.
- Soresi, S. & Nota, L. (2000). *Interessi e scelte. Come si evolvono e si rilevano le preferenze professionali*. Firenze: O.S.