



della stessa collana

SICUREZZA

Le arti della formazione

Paola Pirri

l'autore

Progettare e realizzare
interventi formativi di successo

 **EPC**
EDITORE

vai alla
scheda
del libro

Paola Pirri

Le arti della formazione

Progettare e realizzare
interventi formativi di successo

LE ARTI DELLA FORMAZIONE

ISBN: 978-88-6310-761-6

Copyright © 2017 EPC S.r.l. Socio Unico

EPC S.r.l. Socio Unico - Via dell'Acqua Traversa, 187/189 - 00135 Roma

www.epc.it

Servizio clienti: 06 33245277 - Fax 06 3313212

Redazione: Tel. 06 33245264/205

Proprietà letteraria e tutti i diritti riservati alla EPC S.r.l. Socio Unico. La struttura e il contenuto del presente volume non possono essere riprodotti, neppure parzialmente, salvo espressa autorizzazione della Casa Editrice. Non ne è altresì consentita la memorizzazione su qualsiasi supporto (magnetico, magneto-ottico, ottico, fotocopie ecc.). La Casa Editrice, pur garantendo la massima cura nella preparazione del volume, declina ogni responsabilità per possibili errori od omissioni, nonché per eventuali danni risultanti dall'uso dell'informazione ivi contenuta.



Il codice QR a lato, come quello che si trova sul retro della copertina, consente attraverso uno smartphone di accedere direttamente alle informazioni e agli eventuali aggiornamenti di questo volume.

Le stesse informazioni sono disponibili alla pagina:

<https://www.epc.it/Prodotto/Editoria/Libri/Le-arti-della-formazione/3365>

In copertina: copyright Vimvertigo

*A Maria Rosa Rinaldi
Artista della Formazione*

SOMMARIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUZIONE..... | 11 |
| La formazione fra utilità, curiosità e stupore | 11 |
| Le diverse funzioni del formatore | 13 |
| | |
| capitolo 1 | |
| IL FORMATORE E L'ARTE DELLA FOTOGRAFIA, OVVERO L'ANALISI DEI BISOGNI FORMATIVI | 15 |
| 1.1. Cos'è l'arte della fotografia per il formatore | 15 |
| 1.2. La richiesta di formazione..... | 16 |
| 1.3. L'analisi dei bisogni | 16 |
| 1.3.1 <i>Il primo livello: la consulenza tecnica e l'analisi dei bisogni individuali</i> | 20 |
| 1.3.1.1 <i>Osservazione</i> | 23 |
| 1.3.1.2 <i>Questionario</i> | 24 |
| 1.3.1.3 <i>Intervista</i> | 25 |
| 1.3.1.4 <i>Resoconto</i> | 26 |
| 1.3.2 <i>Il secondo livello: la consulenza esperta e l'analisi organizzativa</i> | 26 |
| 1.3.2.1 <i>I livelli di analisi organizzativa</i> | 28 |
| 1.3.3 <i>Il terzo livello: la consulenza generativa e l'analisi della domanda</i> | 36 |

LE ARTI DELLA FORMAZIONE

capitolo 2

IL FORMATORE E L'ARTE DELL'ARCHITETTURA, OVVERO LA PROGETTAZIONE E LA PREDISPOSIZIONE DEL SETTING E DEI MATERIALI DA UTILIZZARE NELL'INTERVENTO FORMATIVO 41

| | | |
|---------|---|----|
| 2.1. | Cos'è l'arte dell'Architettura per il formatore | 41 |
| 2.2. | La macro progettazione e la costruzione degli obiettivi formativi | 42 |
| 2.2.1 | <i>Formulare l'obiettivo generale</i> | 42 |
| 2.2.2 | <i>Formulare gli obiettivi operativi e gli indicatori di verifica</i> | 43 |
| 2.2.3 | <i>Definire il target dell'intervento</i> | 44 |
| 2.2.4 | <i>Predisporre la scheda didattica</i> | 44 |
| 2.3. | Chiedersi cosa produce armonia | 45 |
| 2.4. | La micro-progettazione..... | 51 |
| 2.5. | Predisposizione degli strumenti formativi | 54 |
| 2.5.1 | <i>I metodi didattici discendenti: la lezione</i> | 54 |
| 2.5.1.1 | <i>Elaborazione della lezione</i> | 55 |
| 2.5.1.2 | <i>La progettazione della lezione</i> | 58 |
| 2.5.1.3 | <i>In ogni caso... la curiosità</i> | 59 |
| 2.5.2 | <i>Gli strumenti didattici attivi</i> | 62 |
| 2.5.2.1 | <i>Esercitazioni addestrative</i> | 63 |
| 2.5.2.2 | <i>Esercitazioni espressive</i> | 63 |
| 2.5.2.3 | <i>Esercitazioni dinamiche</i> | 64 |
| 2.5.2.4 | <i>Esperimenti d'aula</i> | 65 |
| 2.5.2.5 | <i>Ricerca d'aula</i> | 65 |
| 2.5.2.6 | <i>Role playing</i> | 68 |
| 2.5.2.7 | <i>Giochi analogici</i> | 69 |
| 2.5.2.8 | <i>Casi</i> | 70 |

capitolo 3

IL FORMATORE COME FUMETTISTA, OVVERO PREDISPORRE L'AMBIENTE E I MATERIALI 73

- 3.1. La predisposizione dell'aula 73
- 3.2. La predisposizione delle slide 74

capitolo 4

IL FORMATORE E L'ARTE DELLA SCULTURA, OVVERO LA COSTRUZIONE E IL PRESIDIO DEL PATTO D'AULA 77

- 4.1. Cos'è l'arte della scultura per il formatore 77
- 4.2. L'incontro e l'avvio dei lavori: il patto d'aula 78
 - 4.2.1 *La presentazione dei partecipanti* 80
 - 4.2.2 *Analisi delle aspettative e dei bisogni dei partecipanti* 82
 - 4.2.3 *La chiarificazione delle proprie aspettative
e dei propri bisogni da parte del docente* 82
- 4.3. L'introduzione al tema formativo 84
 - 4.3.1 *La mappa cognitiva* 84
 - 4.3.2 *Post-it* 86
 - 4.3.3 *Il brainstorming* 87
- 4.4. La gestione dei contenuti e delle domande 88
- 4.5. La gestione della discussione 90
- 4.6. La gestione del rapporto con i partecipanti 92
- 4.7. I rinforzi all'apprendimento 92
- 4.8. La gestione della chiusura 94

LE ARTI DELLA FORMAZIONE

capitolo 5

| | |
|---|-----|
| IL FORMATORE E L'ARTE DEL TEATRO, OVVERO COMUNICARE | 97 |
| 5.1. Cos'è l'arte del Teatro per il formatore | 97 |
| 5.2. La presenza scenica | 98 |
| 5.2.1 <i>La comunicazione non verbale</i> | 98 |
| 5.2.2 <i>La comunicazione para-verbale</i> | 100 |
| 5.3. Costruire intimità | 101 |
| 5.3.1 <i>Il comportamento assertivo del formatore</i> | 102 |
| 5.3.2 <i>Il comportamento di argomentazione</i> | 104 |
| 5.3.3 <i>Il comportamento di empatia e ascolto del formatore</i> | 105 |
| 5.3.4 <i>Se poi il formatore riesce anche a gestire l'oppositività</i> | 109 |

capitolo 6

| | |
|--|-----|
| IL FORMATORE E L'ARTE DELLA DANZA, OVVERO L'EXPERTISE AL SERVIZIO DELL'ENERGIA | 113 |
| 6.1. Cos'è l'arte della Danza per il formatore | 113 |
| 6.2. Mantenere consapevolezza e controllo sui propri pregiudizi..... | 114 |
| 6.3. Saper vedere e riconoscere gli stili di apprendimento | 115 |
| 6.4. Saper riconoscere e gestire i momenti di empassa e blocco del processo di apprendimento..... | 118 |
| 6.4.1 <i>Gli energizer</i> | 118 |
| 6.4.2 <i>Aforismi e metafore</i> | 119 |
| 6.5. Attenzione all'impatto personale | 121 |

capitolo 7

| | |
|---|-----|
| IL FORMATORE E L'ARTE DELLA PITTURA, OVVERO VALUTARE IL PROCESSO FORMATIVO E L'APPRENDIMENTO | 123 |
| 7.1. Cos'è l'arte della Pittura per il formatore | 123 |
| 7.2. La valutazione del processo formativo | 124 |
| 7.2.1 <i>La valutazione delle reazioni dei partecipanti</i> | 124 |
| 7.2.2 <i>La valutazione dell'apprendimento in termini di conoscenze e competenze</i> | 126 |
| 7.2.3 <i>La valutazione del cambiamento nelle pratiche lavorative</i> | 127 |
| 7.2.4 <i>La valutazione dei risultati</i> | 129 |
| 7.3. L'autovalutazione | 131 |

capitolo 8

| | |
|--|---------|
| IL FORMATORE E L'ARTE DELLA LETTERATURA, OVVERO COSTRUIRE IL REPORT PER LA RESTITUZIONE | 139 |
| 8.1. Cos'è l'arte della Letteratura per il formatore | 139 |
| 8.2. Perché scrivere un report | 139 |
| 8.3. Per chi scrivere un report | 140 |
| 8.4. Cosa scrivere in un report | 141 |
| 8.5. Come scrivere un report | 142 |
| BIBLIOGRAFIA | 145 |
| RINGRAZIAMENTI | 155 |

INTRODUZIONE

La formazione fra utilità, curiosità e stupore

La motivazione ad apprendere è legata a fattori esogeni ed endogeni, contestuali e identitari, e non sempre il formatore ha la possibilità di avere impatto su di essa. Fin dalle prime fasi di analisi della domanda del committente e dei partecipanti, poi in fase di progettazione e in fase di realizzazione, il formatore utilizza tutti i suoi strumenti professionali e personali per agire sulle leve che massimizzeranno l'efficacia dell'intervento.

Se chiediamo a un formatore qual è l'obiettivo del suo lavoro molto probabilmente farà riferimento allo sviluppo di conoscenze e competenze negli allievi, al carattere duraturo degli apprendimenti, all'utilità sul campo di quanto acquisito nel percorso formativo; in alcuni casi parlerà dell'evoluzione negli allievi della capacità di apprendere ad apprendere, di acquisire una metodologia di cura e manutenzione della propria professionalità. Se tuttavia chiediamo a un formatore di raccontarci un episodio in cui si è sentito particolarmente efficace nel suo lavoro, in molti casi la risposta sarà legata a fattori molto diversi dall'utilità. Un formatore si sente veramente efficace quando sente di avere contribuito ad accendere la scintilla della curiosità, quando percepisce nel gruppo che ha di fronte intuizioni e scoperte, lo spalancarsi di nuove prospettive di analisi, la voglia di essere pienamente presenti e di contribuire al pensiero comune. Un formatore è pienamente in contatto con la propria utilità quando percepisce negli allievi il desiderio di sperimentare senza

LE ARTI DELLA FORMAZIONE

timore di sbagliare, il bisogno di condividere un'osservazione, di investigare oltre la superficie, di approfondire, di andare "più in là".

L'efficacia di un intervento formativo si misura con la sua utilità, per l'individuo, per il gruppo e per l'intera organizzazione; all'utilità si affianca intimamente il bisogno di innescare curiosità. Ma anche così il quadro non è completo.

È un'esperienza sempre più rara per un formatore, e quando accade estremamente preziosa, l'incontro con lo Stupore. L'essere umano in questo tempo di continue stimolazioni, eterogenee, variegata e molto incisive e d'impatto, sembra essersi assuefatto a tutto; ogni nuova informazione in ingresso è solo un ennesimo input, spesso disconnesso dagli altri, che si stratifica e si somma, oppure viene dimenticato e respinto, ma difficilmente si integra, raramente modifica la configurazione cognitiva iniziale, eccezionalmente produce un cambiamento profondo. Quando l'esperienza formativa si emancipa dalla mera somatoria di stimoli e consente all'individuo di riscoprire questa antica emozione sopita, l'apprendimento diventa un evento lieve e fluido. Lo stupore consente alla persona di cogliere l'unicità di una riflessione, l'originalità di un pensiero, la bellezza di uno scambio, allontana la brutta abitudine a indulgere nelle soporifere convinzioni del già visto, già sentito, già fatto, che la moltitudine di esperienze digitali fittizie ci induce a mantenere.

Il formatore ha la responsabilità di costruire un percorso di apprendimento che all'utilità e alla curiosità integri indissolubilmente la disposizione a stupirsi.

Il libro vuole offrire spunti che vadano in questa direzione. Senza dimenticare, ancora prima di iniziare, che la formazione garantisce partecipazione, autonomia, auto direzione, possibilità di scegliere; presidia un ambiente che le persone possano forgiare, modificare, modellare per percepire il proprio spazio di contributo e influenzamento; salvaguarda un clima supportivo, di fiducia, in cui il formatore è attento a costruire la stimabilità di ogni singolo allievo, prima ancora della propria.

Le diverse funzioni del formatore

Il formatore come facilitatore di apprendimento ha un ruolo complesso e articolato, che riassume in sé tutte le arti:

- 1) Esprime l'arte della fotografia quando analizza i bisogni e le esigenze dei suoi clienti.
- 2) Esprime l'arte dell'architettura quando definisce la progettazione.
- 3) Esprime l'arte del fumetto quando predispose l'ambiente e i materiali da utilizzare nell'intervento formativo.
- 4) Esprime l'arte della scultura quando costruisce il patto d'aula, lo presidia, lo fa evolvere.
- 5) Esprime l'arte del teatro quando realizza le attività programmate, comunica, si muove, ascolta, interviene, esplora e valuta le risorse umane e materiali che ha di fronte, monitora la variabile tempo.
- 6) Esprime l'arte della danza quando gestisce le criticità, porta energia e sollecita attivazione.
- 7) Esprime l'arte della pittura quando valuta il processo formativo e gli apprendimenti scaturiti.
- 8) Esprime l'arte della letteratura quando costruisce *report* per la restituzione dei risultati.

Nel testo saranno analizzate le variegate forme d'arte del mestiere del formatore, approfondendo ogni sua funzione, i metodi e gli strumenti che possono supportarlo nel suo lavoro.

capitolo 1

IL FORMATORE E L'ARTE DELLA FOTOGRAFIA, OVVERO L'ANALISI DEI BISOGNI FORMATIVI

*“Una fotografia è, o dovrebbe essere,
un documento significativo, un'affermazione decisa
che può essere descritta con una sola parola: selettività”*

Berenice Abbott 1929

1.1. Cos'è l'arte della fotografia per il formatore

La fotografia, letteralmente è “scrittura con la luce”, disegnare con la luce. L'incontro con una realtà oggettiva è trasformato in immagine, metafora, è rielaborato e interpretato con nuove categorie, è frutto di una fusione fra il soggetto ritratto e la prospettiva, l'emozione, la rielaborazione del fotografo, è un incontro generativo di una possibile nuova visione della realtà.

Il formatore esprime quest'arte poiché è colui che, prima di dare avvio a un progetto formativo, analizza ed esplora il contesto organizzativo e i bisogni di sviluppo professionale dei suoi componenti, li interpreta complessificandoli, li analizza secondo diverse prospettive, è attento alla figura (la richiesta esplicita) e al suo sfondo (il contesto organizzativo) e compie una scelta di rielaborazione e restituzione, assumendo una responsabilità consulenziale verso il cliente.

LE ARTI DELLA FORMAZIONE

1.2. La richiesta di formazione

Vi è un committente del processo di formazione, più spesso diverso dal destinatario della formazione, che per ruolo è autorizzato a chiedere al formatore di intervenire su una popolazione. È lui che consente che il processo di formazione prenda avvio ed è con il committente che il formatore conviene gli obiettivi e le modalità dell'intervento di formazione.

Il committente con cui il formatore si confronta può essere l'interprete di un mandato normativo che gli prescinde (si pensi alla formazione tecnico specialistica per ruoli certificati, ai programmi scolastici, agli interventi in ambito safety, ecc.) ovvero è portavoce di una domanda organizzativa (alto assenteismo, bassa produttività, bassa efficacia o efficienza rispetto a standard di riferimento condivisi, ecc.), o ancora è depositario di un bisogno di cambiamento di una parte dell'organizzazione o di un gruppo.

In molti casi il formatore incontra un committente che tende a proporre una "diagnosi" e ha alcune idee, più o meno composte, sulla "terapia" formativa più incisiva. Non sempre questa diagnosi è accurata e non sempre la terapia è efficace. Il facilitatore può aiutare il committente a definire con strumenti di analisi più accurati i bisogni e le esigenze di formazione. Al formatore spetta in ogni caso la responsabilità di approfondire la diagnosi svolta dal committente. Tale approfondimento si può realizzare per mezzo di un procedimento di analisi dei bisogni formativi in base al quale tracciare le principali linee guida per l'azione di formazione e definirne più precisamente obiettivi, contenuti, metodi e durata.

1.3. L'analisi dei bisogni

L'analisi dei bisogni formativi viene solitamente descritta come quel momento di rilevazione delle necessità formative preliminare a un intervento di formazione. Se da un lato se ne riconosce il ruolo essenziale, dall'altro si è concordi nel considerare tale processo altamente complesso (Quaglino, Carrozzì 1983; Quaglino, 1985). Un primo problema

consiste nella scelta metodologica: quali metodi e strumenti usiamo? La scelta di tali metodi e strumenti è collegata ad un secondo interrogativo: qual è l'oggetto di indagine?

Possiamo fare un'analisi dei bisogni formativi secondo tre modelli di approccio. I tre modelli rappresentano un'evoluzione dell'approccio al tema che si evidenzia nella letteratura, così come in un certo senso rappresentano un'evoluzione delle modalità di operare di un formatore. Non sono autoescludenti, non ce n'è uno peggiore e uno migliore, si differenziano per l'oggetto di analisi e per la teoria implicita, il modello epistemologico che li guida. In ognuno di essi vi sono vantaggi e svantaggi, possibili conseguenze funzionali e disfunzionali, motivi di efficacia e inefficacia che bisogna conoscere per tenere sotto controllo situazioni e problemi che possono derivarne.

Proponiamo un modello a 3 livelli, in un certo senso stratificati: il terzo è il più complesso ma anche il più completo ed efficace, ma prevede la conoscenza e la capacità di applicare anche i primi due, così come il secondo, più completo e complesso del primo, assume in sé i metodi e l'oggetto di analisi del primo. Per questo vi proponiamo un percorso a passi successivi.

Vi è in realtà anche un livello zero, su cui non ci soffermeremo perché riteniamo non abbia validità né efficacia, seppure sia piuttosto diffuso, ed è descritto da modalità di approccio per così dire "adempitive": il committente fa una richiesta di formazione e il formatore la esegue, seppure nel modo migliore possibile, aderendo alla diagnosi (esplicita o più spesso implicita) proposta dal committente: il committente chiede un corso sulla comunicazione, il formatore fa un corso sulla comunicazione; in questi casi la relazione con il committente appare spesso caratterizzata da "sudditanza", da eccessiva distanza di potere ovvero da amicalità e vicinanza tali da portare il formatore ad aderire implicitamente e incondizionatamente alla diagnosi proposta dal committente, ad assumere che i bisogni formativi siano stati già analizzati e siano noti al committente, a dare per scontata la "competenza" della richiesta portata dal committente.

Al di là di questa risposta per così dire rispoinditiva e acquiescente, il formatore può cercare di portare valore aggiunto attivando con il com-

LE ARTI DELLA FORMAZIONE

mittente un rapporto di consulenza. Vediamo i tre livelli di analisi dei bisogni.

Livello 1. La consulenza tecnica e l'analisi dei bisogni individuali:

un primo modo di gestire un processo di analisi dei bisogni formativi è dato dall'approccio "individuale": in questo modello si assume che un intervento di formazione porti un individuo da uno stato attuale a uno stato finale (o ideale) delle competenze di ruolo, operando un cambiamento su tali competenze di ruolo.

È il modello più tradizionale che è stato seguito per molti anni e che viene tuttora molto spesso privilegiato, ma che la letteratura (e anche l'esperienza) propone di relativizzare, di utilizzare preferibilmente associato al secondo livello.

Possiamo distinguere tre livelli di competenze di ruolo: conoscenze, competenze tecnico-specialistiche e competenze trasversali. L'analisi dei bisogni formativi, utilizzando specifiche griglie di analisi e strumenti ad hoc, a questo livello, prevede come vedremo un'analisi del profilo di ruolo ideale in termini di conoscenze, competenze e competenze trasversali e un'analisi delle competenze effettivamente possedute dall'individuo. Dal *gap*, dalla divaricazione, dallo scarto esistente deriva linearmente il progetto di formazione, volto a colmare quello scarto. Vedremo poi quali problemi porta con sé questo modello.

Livello 2. La consulenza esperta e l'analisi organizzativa: il secondo modo di gestire un processo di analisi dei bisogni formativi è dato dall'approccio "organizzativo": in questo modello si assume che i bisogni formativi non esistono di per sé, esistono legati a realtà organizzative specifiche e che dunque l'analisi dei bisogni formativi non possa avvenire considerando l'individuo l'unico oggetto di analisi, ma anche il contesto organizzativo in cui è inserito.

Facciamo alcuni esempi:

Viene realizzato un corso sulla negoziazione; il formatore, esperto della tematica, propone un modello di negoziazione generativa, in cui il venditore può imparare metodologie di negoziazione non a somma zero, non con l'altro come nemico, ma con una concezione dell'altro

come cooperatore, come risorsa per raggiungere un risultato soddisfacente per entrambi. Ma nell'organizzazione la concezione del cliente è diversa, è "nemico", è interlocutore da spolare, circuire, manipolare per il bene dell'azienda. Non aver analizzato la concezione di negoziazione per l'organizzazione committente porta inevitabilmente il corso a fallimento.

O ancora: fare o no un corso sull'assertività in un'azienda in cui vengono premiati gli yes-men? Fare o no un corso sull'autonomia decisionale e l'autoregolazione in un'azienda padronale e a forte cultura paternalistico-autoritaria?

Tutti questi elementi possono inficiare i corsi di formazione esclusivamente basati su un approccio individualistico, così da rendere necessario un approccio diverso, che chiamiamo organizzativo. Infatti, nel momento in cui un'organizzazione riconosce come problema per il raggiungimento dei propri obiettivi, la "competenza" globalmente intesa degli individui che in essa operano e riconosce la formazione come lo strumento di cui può avvalersi per la soluzione a tale problema, la formazione diventa un fatto istituzionale, ossia ciò a cui è formalmente demandato il compito di promuovere alcuni cambiamenti nell'organizzazione.

Il passaggio da una dimensione individualistica della progettazione formativa alla dimensione organizzativa significa cambiare completamente la prospettiva di azione e abbracciare, nel rapporto col committente, un ruolo consulenziale, abbandonando il ruolo di "tecnico" della formazione.

Questo secondo livello di approccio all'analisi dei bisogni formativi è caratterizzato da un approccio consulenziale, poiché propone all'organizzazione che chiede formazione di vedere la formazione come un processo che non si limita a "realizzare corsi" ma che consente all'organizzazione di apprendere qualcosa su di sé. Non solo, ma contestualizza la formazione, la rende intervento per lo sviluppo dell'organizzazione e degli individui nell'organizzazione.

Anche questo livello di analisi dei fabbisogni formativi ha una storia consolidata, che nasce negli anni 70 e che si arricchisce negli anni successivi, rimanendo anche oggi attuale. In cosa consiste? All'analisi dei bisogni formativi individuali attraverso l'analisi dei profili delle com-

LE ARTI DELLA FORMAZIONE

petenze di ruolo secondo il modello che abbiamo visto prima, affianca un'analisi dell'organizzazione e una diagnosi organizzativa a diversi livelli, dove per organizzazione si intende o il sistema organizzativo globale o il sottosistema organizzativo d'interesse per la progettazione formativa. Il formatore, ricevuta la richiesta di intervento da parte del committente, ridefinisce tale richiesta contestualizzandola, prende accordi circa la necessità di indagare sia sui bisogni formativi degli individui sia sui bisogni formativi dell'organizzazione, dunque su variabili riguardanti le persone e su variabili organizzative, per poter formulare una diagnosi su di esse e su eventuali problemi o questioni rilevanti per la progettazione.

Livello 3. La consulenza generativa e l'analisi della domanda:

anche il terzo livello di analisi dei bisogni promuove un'indagine su variabili individuali e organizzative, ma l'approccio con cui lo fa è diverso. Infatti nel secondo livello l'indagine è condotta con strumenti e metodi per così dire "classici", ne è assunta la responsabilità dal consulente, che ne segue il progetto, l'organizzazione e la realizzazione. Nel terzo livello di analisi dei bisogni formativi, invece, il modello di consulenza, come vedremo, prevede che tale responsabilità non sia assunta dal consulente, ma rimanga al committente. È un modello di consulenza generativa, che utilizza come principale strumento di lavoro la metodologia dell'analisi della domanda (Carli, Paniccia 1981, 2003, Carli 1993).

Approfondiamo i tre livelli, ricordando che non è possibile condurre efficacemente il processo della consulenza generativa se non si possiedono gli strumenti e le metodologie degli altri due approcci.

Pagine omesse dall'anteprima del volume