

IL PORTAFOGLIO DELLE COMPETENZE DELL'OPERATORE

(“Sapere, Saper Fare, Saper far fare, Saper Essere”)

<p>Gli ELEMENTI PRINCIPALI DEL PROCESSO DI COMUNICAZIONE INTERPERSONALE (che l'Operatore dovrebbe considerare e valutare)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ il CONTESTO (di Osservazione, di Apprendimento, di Significato) e L'AMBIENTE (fisico, Sociale, ecc.). ✚ L'INFORMAZIONE (di andata) e IL FEEDBACK (o Informazione di Ritorno i Retroazione) ✚ la CIRCOLARITA' (della Comunicazione) e CAUSALITA' CIRCOLARE nelle relazioni. ✚ Le CONVINZIONI PERSONALI (AUTOEFFICACIA) su Sé e sull'Altro/a (Razionali/Irrazionali; Coscienti/Incoscienti); ✚ il COMPORAMENTO (Verbale e non) = Informazione/messaggio.
<p>GLI ASSIOMI (PROPRIETÀ/ CARATTERISTICHE) PRINCIPALI DELLA COMUNICAZIONE UMANA (che l'Operatore dovrebbe sapere e ricordare)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ IMPOSSIBILITÀ DI NON COMUNICARE (non si può non Comunicare). ✚ Ogni comunicazione ha un aspetto/LIVELLO DI CONTENUTO E LIVELLO DI RELAZIONE (e la Metacomunicazione). ✚ La natura di una Relazione (Conflittuale o non) tra persone dipende dalla “PUNTEGGIATURA DELLA SEQUENZA DEGLI EVENTI” tra i comunicanti. ✚ Tutti gli SCAMBI COMUNICATIVI SONO “SIMMETRICI” O “COMPLEMENTARI” (a seconda se basati sull'Uguaglianza o Differenza). Attenzione agli scambi Simmetrici o Complementari RIGIDI.
<p>TECNICHE SPECIFICHE</p>	<p>LA METACOMUNICAZIONE (la “Comunicazione” sulla comunicazione) Es. “Perché mi risponde in questo modo/Tono?”</p>

PORTAFOGLIO DELLE COMPETENZE DELL'OPERATORE

(“Sapere, Saper Fare, Saper far fare, Saper Essere”)

<p>GLI EFFETTI DELLA COMUNICAZIONE UMANA</p> <p>(SULLA DEFINIZIONE DI SÉ E DELL'ALTRO</p> <p>=</p> <p>“Il Come ti vedo” dell'Operatore</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ la CONFERMA (“Esisti, Ti vedo, Ti accetto, Sono d'accordo con te”, “Ti Capisco”); ✚ il RIFIUTO (“Hai torto”, “Non sono d'Accordo”, “Non ti capisco”, “Non accetto”); ✚ la DISCONFERMA (“Non esisti, Non Ti Vedo”).
<p>I FATTORI DETERMINANTI LA MOTIVAZIONE AL CAMBIAMENTO</p> <p>(nell'Utente/Acolto)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) L'AUTOEFFICACIA Personale (Self Efficacy); 2) LA “FRATTURA INTERIORE” (livello di). 3) LA DISPONIBILITÀ AL CAMBIAMENTO (o Motivazione al Cambiamento) e suoi vari livelli/Stadi: <ul style="list-style-type: none"> ✚ Precontemplazione; ✚ Contemplazione; ✚ Determinazione; ✚ Azione; ✚ Mantenimento; ✚ “Ricaduta”.
<p><u>I 2 STILI DI RAPPORTO</u></p> <p>e di Colloquio (di Consulenza) adottabili dall'operatore</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'ATTEGGIAMENTO MAIEUTICO dell'operatore o Approccio fondato sulla motivazione al cambiamento, sull'accettazione e fiducia nell'Utente e sue Risorse interne e su tecniche domande “Riflessive” rivolte all'Utente (PREFERIBILE). - L'APPROCCIO CONFRONTAZIONALE (attaccando direttamente le resistenze/difese dell'utente al cambiamento).
<p>Le COMPETENZE di Base dell'Operatore</p> <p>(Fattori Aspecifici di ogni Relazione d'aiuto e Accoglienza)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'ASCOLTO (il Cliente ESPLORA). - LA PROPOSITIVITÀ DOPO L'ASCOLTO (Il cliente COMPRENDE). - CREARE STRUTTURA E DIREZIONE all'Azione (il cliente AGISCE).

PORTAFOGLIO DELLE COMPETENZE DELL'OPERATORE

("Sapere, Saper Fare, Saper far fare, Saper Essere")

<p>L'ASCOLTO</p> <p>(il Cliente <u>ESPLORA</u>)</p> <p>e suoi 3 processi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Ascolto passivo (o Silenzio).</i> 2. <i>Inquadrare.</i> 3. <i>Formulare una risposta.</i> 	<p>Tecniche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CHIARIRE (fare domande per stimolare l'ascolto): sia domande Aperte e/o Chiose per raccogliere informazioni. - PARAFRASARE (restituire con parole proprie il contenuto espresso dall'Utente). - RISPECCHIARE (restituire con parole proprie le emozioni o vissuti dell'Utente). - RIASSUMERE (riformulare tutti i contenuti in sintesi e/o in un Tema da restituire all'utente).
<p>LA PROPOSITIVITÀ DOPO L'ASCOLTO</p> <p>(Il cliente <u>comprende</u>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Il SONDAGGIO ESPLORATIVO (fare domande Aperte, Chiose e Riflesse per approfondire, ampliare o focalizzare l'ascolto iniziale). - La CONFRONTAZIONE (restituire le incongruenze e contraddizioni, discrepanze e conflittualità dell'utente). - L'INTERPRETAZIONE (collegare cause ad effetti a livello più profondo tra ciò che dice e/o fa l'Utente). - IL DARE INFORMAZIONE SPECIFICA mancante (e "non Dare consigli" all'Utente): <ul style="list-style-type: none"> Quando: <i>l'utente ne ha bisogno o chiede ed è pronto a riceverla.</i> Quale: <i>da Fonti certe, ufficiali, verificate chiare e precise.</i> Come dare: <i>in sequenza efficace, partendo dalle più importanti.</i>
<p>CREARE STRUTTURA E DIREZIONE</p> <p>all'Azione</p> <p>(il cliente <u>Agisce</u>)</p> <p>(LA RICOGNIZIONE CONOSCITIVA o Funzione di Guida)</p>	<ol style="list-style-type: none"> a) RACCOGLIERE INFORMAZIONI SUL PROBLEMA (eventualmente scomporlo in problemi più elementari, in ordine di Priorità condiviso). b) INDIVIDUARE LE CAUSE DEL PROBLEMA (o di ogni singolo problema più piccolo). c) INDIVIDUARE GLI OBIETTIVI DA RAGGIUNGERE (concordati tra Utente e Operatore = CONTRATTO). d) STABILIRE UNA STRATEGIA DI INTERVENTO (o Piano di Azione). e) VERIFICARE CONTINUAMENTE L'AVANZAMENTO DELL'AZIONE E I RISULTATI PRODOTTI RISPETTO AGLI OBIETTIVI DA RAGGIUNGERE (ed eventualmente apportare correttivi all'azione o agli Obiettivi) = Feedback.
<p>Le tre Caratteristiche che in tal caso facilitano e stimolano il rapporto sono:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) LA COMPETENZA (l'Operatore sa, sa fare, sa essere e sa far fare) = Potere di Esperto. 2) L'ATTRATTIVA (Carisma) = Potere Referenziale. 3) LA FIDUCIA o L'AFFIDABILITÀ = Potere Legittimo.

PORTAFOGLIO DELLE COMPETENZE DELL'OPERATORE

(“Sapere, Saper Fare, Saper far fare, Saper Essere”)

<p>LE CONDIZIONI o CARATTERISTICHE Personali dell'Operatore FACILITANTI LA RELAZIONE DI AIUTO</p>	<p>EMPATIA = Comprensione in profondità dell'altro.</p> <p>RISPETTO = Credere nella persona e sue risorse interne (“avere fiducia in”).</p> <p>CORDIALITA' = Attenzione-Amore (Accettazione incondizionata come persona o essere umano degno di attenzione/amore).</p> <p>FRANCHEZZA = l'Esporre da parte dell'Operatore le discrepanze, contraddizioni e incongruità dell'utente. Ad es. “mi dici che meriti una promozione ma poi mi hai detto che fai molte cose lavorative con superficialità”.</p> <p>IMMEDIATEZZA = affrontare contenuti dell'interazione in atto (confronto sul “qui e ora”). Si ha quando l'Operatore risponde a ciò che avviene in quel momento tra lui e l'Utente.</p> <p>CONCRETEZZA = Capacità di essere chiaro e specifico (e non vago e generico).</p> <p>GENUINITA' = Sincerità dell'Operatore e l'essere reale o Se stessi con l'utente (Congruità).</p> <p>APERTURA DI SE' = capacità di trasmettere in modo appropriato “Anch'io ci sono passato”, con “Libera informazione” e “Autoapertura”.</p>
<p>LE TRAPPOLE DELLA COMUNICAZIONE</p>	<p>Trappola della CONFRONTAZIONE DELLA NEGAZIONE (l'insistenza dell'Operatore che “forza” la resistenza dell'Utente).</p> <p>Trappola dell'ETICHETTATURA (il giudicare e diagnosticare l'utente)</p> <p>Trappola del “BIASIMO” (atteggiamento di critica e rimprovero o svalutazione dell'Utente, verbale e non).</p> <p>Trappola DELL'ORIENTAMENTO ALLA SOLUZIONE (Fare l'Esperto e dare soluzioni).</p> <p>Trappola DELL'INVESTIGAZIONE (o IPERCONTROLLO), con eccesso di domande dell'Operatore.</p> <p><i>Trappola della CONSOLAZIONE (o Iperprotezione)</i> = “Poverino”. L'operatore tende a minimizzarle difficoltà dell'Utente</p> <p>Trappola dell'INTERPRETAZIONE (“Fare il Presuntuoso e capire l'origine profonda delle difficoltà dell'utente”)</p>

PORTAFOGLIO DELLE COMPETENZE DELL'OPERATORE

("Sapere, Saper Fare, Saper far fare, Saper Essere")

L'ASSERTIVITA' dell'Operatore (e dell'Utente)

<p>COMPONENTI/ REQUISITI BASE DELL'ASSERTIVITA'</p> <p><i>(vs. Passività e Aggressività)</i></p>	<p>1. Buona e realistica IMMAGINE E CONOSCENZA DI SÉ (privata e professionale);</p> <p>2. Sicurezza Personale e (livello) Buona AUTOSTIMA/AUTOEFFICACIA.</p> <p>3) CAPACITA' DI SCELTA in ogni situazione.</p> <p>4) ABILITÀ INTERPERSONALI "AFFINATE" (padronanza delle componenti "Cognitive", "Verbali", "Non verbali" e "Complesse" dell'Assertività)</p>
<p>Per essere Assertivi è necessario in quella determinata situazione costruire una RISPOSTA che MASSIMIZZI le possibilità di ottenere il "rinforzo" (Vantaggio o Risultato Positivo) e/o MINIMIZZI la perdita di "rinforzo":</p>	<p>- Immediato e a Lungo termine;</p> <p>- Esterno (proveniente da fuori e dagli altri) ed Interno (l'approvazione di se stessi);</p> <p>- sia per Noi che per gli Altri.</p>
<p>LE TRE CARATTERISTICHE DELL'OPERATORE CHE FACILITANO E STIMOLANO IL RAPPORTO:</p>	<p>1) LA COMPETENZA (l'Operatore sa, sa fare, sa essere e sa far fare) = Potere di Esperto da Concretezza e Rispetto.</p> <p>2) L'ATTRATTIVA (Carisma) = Potere Referenziale da Apertura di Sé e Propositività/Direzione verso l'utente.</p> <p>3) LA FIDUCIA o L'AFFIDABILITÀ. = Potere Legittimo da Congruità e Tolleranza e Accettazione incondizionata ed Empatia.</p>

PORTAFOGLIO DELLE COMPETENZE DELL'OPERATORE

(“Sapere, Saper Fare, Saper far fare, Saper Essere”)

L'ASSERTIVITA'

Le COMPONENTI dell'ASSERTIVITÀ:	
COGNITIVE	<p>a) CAPACITÀ DI DISCRIMINAZIONE (tra: Comportamenti Passivi, Aggressivi e Assertivi, propri e altrui, nella Situazione specifica).</p> <p>b) SET COGNITIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Immagine di Sé. - Eliminazione dei Pensieri/Idee Irrazionali, attraverso: A) Immaginazione Razionale-Emotiva correttiva (Positiva). B) Immaginazione Emotiva Positiva. <p>c) Capacità di PROBLEM SOLVING.</p>
NON VERBALI	<ol style="list-style-type: none"> 1) CONTATTO VISIVO o OCULARE (Sguardo) 2) L'ESPRESSIONE FACCIALE. 3) LA POSTURA. 4) LO SPAZIO CORPOREO. 5) IL CONTATTO CORPOREO. 6) IL TONO E L'INFLESSIONE DELLA VOCE. 7) LA GESTUALITÀ DELLE MANI.
VERBALI	<p>a) ABILITÀ DI COMUNICAZIONE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Domande Chiuse, Aperte e Riflesse. - Libera Informazione (su di Sé). - Autoapertura (sui propri vissuti ed emozioni). <p>b) ABILITÀ DI PROTEZIONE (dalla Critica):</p> <ul style="list-style-type: none"> - La “Persistenza” (mantenere la propria posizione con calma). - “L'Annebbiamento” (ok visione dell'altro senza cambiare il proprio) - “L'asserzione Negativa” (o riconoscimento Sbaglio). - “L'inchiesta Negativa” (chiedere sulla Critica). - La “Discriminazione Selettiva” (o Filtraggio). - Il “Disarmo dell'Aggressività” (no a Rabbia con molta calma).
COMPLESSE	<ul style="list-style-type: none"> - ASCOLTO, PROPOSITIVITÀ E DIREZIONALITÀ. - TIMING (“Quando dire”). - PARLARE IN PUBBLICO. - GESTIONE DEL SILENZIO. - INTERRUZIONE della CONVERSAZIONE. - FARE E RIFIUTARE RICHIESTE. - FARE E RICEVERE COMPLIMENTI.

PORTAFOGLIO DELLE COMPETENZE DELL'OPERATORE

(“Sapere, Saper Fare, Saper far fare, Saper Essere”)

Riepilogo delle Tecniche/Abilità Interpersonali principali:

1	METACOMUNICARE (comunicare sulla comunicazione)
2	TOLLERARE = <i>ACCETTARE CHE L'ALTRO NON VUOLE CAMBIARE o E' IN CONFLITTO ed è diverso da noi e nostre aspettative</i>
3	ASCOLTARE l'utente in modo COSTANTE E PROLUNGATO per tutta l'interazione
4	PRENDERE SUL SERIO ciò che dice l'altro/a
5	DARE INFORMAZIONI/SPIEGAZIONI (specifiche)
6	Utilizzare “MESSAGGI IO” invece di “Messaggi TU” e Tecnica del “Vinci-Vinci” (“Io sono Ok e tu sei Ok”)
7	CONTROLLO e Verifica COSTANTE DEL FEEDBACK (Informazione di Ritorno o Reazioni dell'Utente a noi)
DEFINIZIONE DI COLLOQUIO DI CONSULENZA/D'AIUTO: Il Colloquio può essere definito come una conversazione (verbale prevalentemente e non) GUIDATA (Propositività dell'operatore nel rispetto della parità e non autoritarità tra persone) durante la quale due o più persone scambiano, idee, sentimenti, informazioni e opinioni per raggiungere degli obiettivi e risultati concordati, condivisi (Contratto).	
FASI DELLA RELAZIONE D'AIUTO E DEL COLLOQUIO:	
FASE 1 Preparazione del “Razzo” <i>facilitazione del rapporto e Costruzione alleanza con Utente</i>	FASE 2 “Lancio del Razzo” Azione

PORTAFOGLIO DELLE COMPETENZE DELL'OPERATORE

(“Sapere, Saper Fare, Saper far fare, Saper Essere”)


GLI OBIETTIVI E LE STRATEGIE/TECNICHE NEI VARI STADI DI CAMBIAMENTO





Stadio 1:	“PRE-CONTEMPLAZIONE”
COMPITI e OBIETTIVI principali del Consulente	<ul style="list-style-type: none"> + Mantenere il Contatto (con l'Utente). + Evocare la Consapevolezza del problema ed <u>INSTILLARE DUBBI.</u> + Fornire Informazioni.
STRATEGIE e TECNICHE (Sapere e Saper Fare/Essere)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Massima attenzione alla Relazione con Ascolto/Empatia e Domande aperte (= <u>Costruzione dell'Alleanza/Rapporto di fiducia</u>), attraverso i “facilitatori del rapporto” e i “fattori Aspecifici di una relazione d'aiuto” (Ascolto, empatia, ecc.). ✓ Dimostrare Rispetto (accettare la motivazione del Cliente) e Confermare la libertà di Scelta (di non cambiare). ✓ “Non Correre troppo Avanti”, rispettando i tempi dell'utente. ✓ Non Scontrarsi (o insistere) con le “Resistenze”. ✓ Evitare Dispute o Discussioni (da esperto o maestro/insegnante). ✓ Evocare il riconoscimento della Difficoltà/Problema ed eventuali preoccupazioni, con domande utili come: <ul style="list-style-type: none"> - <i>“Cosa la preoccupa della sua situazione attuale?”</i> - <i>“Cosa potrebbe succedere se tutto rimane com'è ora?”</i> - <i>“Che cosa l'impedisce di fare attualmente ciò vorrebbe fare?”</i> - <i>“Cosa succederebbe se continuasse come ora senza cambiare?”</i>

Stadio 2:	"CONTEMPLAZIONE"
COMPITI/OBIETTIVI principali del Consulente	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Comprendere ed Accettare senza riserve l'Ambivalenza. ✚ Esaminare i "Pro" e i "Contro".
STRATEGIE e TECNICHE (Sapere e Saper fare/Essere)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Accettare senza Riserve l'ambivalenza dell'Utente. ✓ Esaminare la "<u>Bilancia Decisionale</u>" (i "Pro" e i "contro") dello stato/comportamento attuale: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniziare dai Vantaggi (i "Pro"); ✓ facilitare l'espressione degli "Svantaggi"; ✓ Evocare gli "Svantaggi" del Cambiamento; ✓ Evocare i "Vantaggi" del Cambiamento. Sottolineare le aree che presentano le maggiori "Contraddizioni" (prendendo spunto dalle parole del cliente, in modo neutrale, senza critiche e giudizi (modo descrittivo).

Stadio 3:	"DETERMINAZIONE"
COMPITI/OBIETTIVI principali del Consulente	<ul style="list-style-type: none"> - Fornire Opportunità praticabili. - Aiutare a Determinare le Scelte.
STRATEGIE e TECNICHE (Sapere e Saper fare/Essere)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitare concrete Ipotesi sul Futuro (gli "Scenari"). ✓ Evocare e Sviluppare possibili Scelte e Strategie, attraverso: <ul style="list-style-type: none"> - l'Esame dei bisogni personali; - l'Esplicitazione le Opzioni/alternative possibili. N.B. Esaminare sempre anche la possibilità di non cambiare. ✓ Sviluppare un Piano di Azione, rinforzando la scelta e l'impegno dell'Utente/Cliente. ✓ Ipotizzare cosa accadrebbe in caso di Insuccesso.

Stadio 4:	"AZIONE"
<p>COMPITI/OBIETTIVI principali del Consulente</p>	<p> Sostenere i cambiamenti in corso/effettuati.</p>
<p>STRATEGIE e TECNICHE (Sapere e Saper fare/Essere)</p>	<p> Sostenere e Confermare i Successi ottenuti ("Fare il tifo") Attraverso la Fiducia incondizionata, sottolineando il Positivo, dare conferme all'azione riconoscendo l'impegno anche se i risultati non corrispondono alle aspettative.</p>

 **Analizzare
concretamente i
Cambiamenti e loro
Effetti.**

Stadio 5:	"MANTENIMENTO"
<p>COMPITI/OBIETTIVI principali del Consulente</p>	<p> Prevenire le Ricadute.</p>
<p>STRATEGIE e TECNICHE (Sapere e Saper fare/Essere)</p>	<p> Rinforzare i Comportamenti Funzionali/appropriati.</p> <p> Esplicitare la Vulnerabilità in particolari Situazioni (e sviluppare Strategie appropriate per affrontare queste Vulnerabilità).</p> <p> Aumentare la consapevolezza dei Segnali di possibili "ricadute" o "Insuccesso".</p>

Stadio 6:	"RICADUTA"
COMPITI/OBIETTIVI principali del Consulente	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Facilitare il Rientro nella relazione d'Aiuto (consulenza).
STRATEGIE e TECNICHE (Sapere e Saper fare/Essere)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sostenere e Confermare le Capacità dell'Utente di riprendere il processo di Cambiamento ("fiducia"). ✓ "Normalizzare" la percezione della Ricaduta/Insuccesso (sbagliare o l'insuccesso fanno normalmente parte del processo di cambiamento, del nuovo). ✓ Riesaminare la "Bilancia Motivazionale" ("Pro" e "Contro"). ✓ Facilitare l'Analisi degli Aspetti che hanno favorito la Ricaduta (e ipotizzare eventuali strategie per affrontare questi aspetti).

PORTAFOGLIO DELLE COMPETENZE DELL'OPERATORE

(“Sapere, Saper Fare, Saper far fare, Saper Essere”)

I Comportamenti NON VERBALI EFFICACI ed INEFFICACI DELL'OPERATORE:

COMPORAMENTI NON VERBALI che di solito hanno risvolti NEGATIVI	Modalità di Comunicazione NON VERBALE	COMPORAMENTI NON VERBALI che di solito hanno risvolti POSITIVI
Distanza o Molta Vicinanza	SPAZIO FISICO TRA LE PERSONE	Distanza appropriata, di solito circa mezzo metro.
Allontanamento	MOVIMENTO	Avvicinamento
Posizioni: semisdraiata, rigida, da seduti inclinazione del corpo che crea + distanza fisica	POSTURA	Rilassata ed attenta, oppure da seduti inclinati leggermente in avanti.
Assente, Sfidante, Tremante	SGUARDO	Regolare
Persistere in quello che si sta facendo prima di rispondere, indaffarato	TEMPO	Si risponde non appena è il turno e si dedica tempo.
Disposti così da mantenere Distanza	PIEDI E GAMBE	Non invasivi
Disposto in modo che crea Barriera	MOBILIA	Disposto in modo che crea Vicinanza
Impassibile, Espressione Vuota	FACCIA	Sorridente, concorda con i sentimenti propri o dell'altro (Congruo)
Competitivi, per avere attenzione	GESTI	Rinforzano le proprie Parole (congrui), non invadenti ed Armoniosi.
Ovvi, Distraggono	MANIERISMI	Assenti o non Distragenti.
Voce molto forte o molto bassa	VOLUME VOCE	Medio e un po' Lento
Apatica, Sonnolente, Impositiva, Impulsiva.	ENERGIA	Elevata Attenzione che permane anche durante una lunga conversazione.

PORTAFOGLIO DELLE COMPETENZE DELL'OPERATORE

(“Sapere, Saper Fare, Saper far fare, Saper Essere”)

Rispetto al **COME dare le informazioni è utile rispettare le seguenti indicazioni:**

- + Chiedersi quali sono le informazioni che mancano all'Utente/accolto (Individuazione).**
- + Usare un linguaggio semplice e trasparente.**
- + Non cercare di coprire l'informazione negativa.**
- + Non eccedere nel dare troppe informazioni tutte insieme ma quella che può essere presa in quel momento da quella persona.**
- + Verificare (feedback) chiedendo all'utente/accolto cosa ha preso dell'informazione data (come la sente) e se la coglie come se fosse solo dell'operatore.**
- + Usare carta e penna per evidenziare concetti o fatti (informazioni) importanti.**
- + Sapersi fermare dal dare informazioni in modo che rimanga spazio per fare le cose (“eccesso di teoria a scapito della pratica”).**