

COACHING STRATEGICO

TRASFORMARE I LIMITI IN RISORSE

Milanese Roberta, Mordazzi Paolo

Ponte alle Grazie, 2007, Milano

INDICE

Premessa

Capitolo 1 - Introduzione al coaching strategico

Capitolo 2 - L'autoinganno strategico: dalla realtà subita alla realtà gestita

1. Dalla "verità oggettiva" alla "consapevolezza operativa"
2. Autoinganno subiti, autoinganni gestiti
3. Il concetto di "Tentata Soluzione Ridondante"

Capitolo 3 - Il modello di coaching strategico: il processo

1. L'analisi della Tentata Soluzione Ridondante
2. La ricerca delle eccezioni e l'intervento orientato alla soluzione

Capitolo 4 - Sbloccare le incapacità personali: trasformare i limiti in risorse

1. Le incapacità evolute
2. Le incapacità primarie
3. Sensazioni di base e stratagemmi di intervento
 - 3.1 *La paura: stratagemmi di intervento*
 - 3.2 *La rabbia: stratagemmi di intervento*
 - 3.3 *Il dolore: stratagemmi di intervento*
 - 3.4 *Il piacere: stratagemmi di intervento*

Capitolo 5 - Ottenere il massimo con il minimo: l'arte del dialogo strategico

1. Le domande ad illusione di alternative
2. Le parafrasi ristrutturanti
3. Evocare sensazioni
4. Riassumere per ridefinire
5. Prescrivere come scoperta congiunta

Capitolo 6 - Interventi di coaching

1. La "sindrome del "san bernardo"
2. Le strade dell'inferno sono lastricate di buone intenzioni: la manager troppo disponibile
3. [L'ira funesta: quando il manager perde il controllo](#)
4. Lavorare che piacere! Un caso di work addiction

Epilogo

Bibliografia

CAPITOLO 1

INTRODUZIONE AL COACHING STRATEGICO

"L'avversario che si nasconde nella nostra mente è molto più forte di quello che troviamo dall'altra parte della rete."

Timothy Gallwey (*The inner game of tennis*)

"Se si insegna agli uomini come devono pensare e non continuamente cosa devono pensare, si previene anche l'equivoco. È una specie di iniziazione ai misteri dell'umanità"

G.C. Lichtenberg (*Libretto di consolazione*)

La parola "coaching" è apparsa per la prima volta sul finire del '900 negli Stati Uniti per indicare quell'attività specifica che vede un allenatore impegnato a sostenere, guidare e motivare una squadra o un singolo atleta per migliorarne le prestazioni in vista delle future competizioni. Da circa una decina di anni, però, questo termine si è esteso e generalizzato al di fuori dell'ambito sportivo in cui era nato, venendosi a configurare come un intervento indirizzato a un individuo o a un gruppo, con lo scopo di aiutarlo a ottenere risultati ottimali in ambito sia lavorativo che personale.

Diffusosi ultimamente soprattutto in ambito manageriale, il coaching si differenzia dagli interventi di psicoterapia e consulenza poiché non è orientato alla cura di disturbi psicologici o alla risoluzione di specifici problemi, bensì allo sviluppo dei talenti, nella direzione di fare emergere a pieno le potenzialità degli individui a vantaggio di una competenza da sviluppare o di un risultato da migliorare.

Professione in rapida e crescente espansione, il coaching trova applicazione nei più diversi ambiti personali e professionali. In ambito imprenditoriale - dai *business* tradizionali all'*e-commerce*; da imprese consolidate a imprese in fase di lancio - il coach focalizza il proprio intervento nell'aiutare l'imprenditore a sviluppare *business plan* specifici e personalizzati. In situazioni come coppie, famiglie, team (sportivi o di lavoro) e comunità, il coach è invece chiamato per migliorare la qualità dell'interazione e dei risultati attraverso la rilevazione delle forze e delle debolezze del contesto e il conseguente sviluppo di piani adeguati per produrre i cambiamenti necessari. Il coaching individuale - il più noto e frequente (chiamato anche "*life coaching*") - si caratterizza per un rapporto esclusivo tra due persone - il coach e il "coachee" (manager, atleta, personaggio dello spettacolo...) -, in cui il primo aiuta il secondo a focalizzare i propri obiettivi e priorità e lo supporta, in termini prevalentemente motivazionali, nel mantenere e portare a termine il programma stabilito.

E la lista delle diverse tipologie di coaching potrebbe allungarsi a dismisura. Il termine *coaching*, infatti, ha raggiunto in pochissimo tempo una molteplicità di significati ed applicazioni che, secondo le leggi mediatiche più tipiche della nostra epoca, ha visto anche un contemporaneo proliferare di dissertazioni teoriche ed estese bibliografie sul tema. Un'ampia schiera di professionisti, provenienti dalle più diverse discipline, ha trovato la possibilità di proporsi e proporre la propria idea al riguardo. Una sorta di "corsa verso l'ovest", alla conquista di territori inesplorati e suggestivi per la possibilità di interventi e per le opportunità percepite. Una corsa velocissima, ognuno con la propria bandiera da conficcare e tutti diversi l'uno dall'altro per le risorse, i mezzi, gli strumenti, le conoscenze e le esperienze da mettere in gioco. Ma a differenza della vecchia corsa all'oro, prevalentemente individuale, questa è una corsa in cui i partecipanti sono costretti ad interagire e a collaborare l'uno con l'altro nel creare questa nuova professionalità, prevedendo il rispetto di alcune regole fondamentali.

La prima è quella per cui ogni intervento di coaching trova significato e valore solo attraverso il riscontro oggettivo degli obiettivi e dei traguardi progressivamente raggiunti. In altri termini, non esiste un intervento di coaching se non ci sono successi. Il coaching, dunque, è innanzitutto l'espressione di una professionalità assolutamente pragmatica e come tale impone, ai coach e ai loro interlocutori, l'assunzione di responsabilità precise e a volte impegnative. Un buon coach deve sapere guidare il cliente

a sviluppare i propri talenti in vista del raggiungimento di specifici obiettivi, e lo deve fare nel modo il più possibile rapido ed efficace. Ecco quindi che i criteri pragmatici di efficacia ed efficienza si configurano come elementi fondamentali nella scelta del modello di coaching da utilizzare.

Un secondo elemento distintivo, che accomuna tra loro anche i più diversi modelli di coaching, è l'estrema enfasi posta nel sottolineare la diversità teorica e metodologica del coaching rispetto ad altre forme di intervento, come le attività terapeutiche o di consulenza. Dalle prime il coaching si vuole distinguere evidenziando il suo essere rivolto a persone libere da disturbi psicologici invalidanti, ovvero persone sostanzialmente indipendenti ed autonome che desiderano migliorare le proprie prestazioni (personali o lavorative) e ricercano quindi un aiuto esterno che possa facilitare questo processo di miglioramento. Dall'attività di consulenza, invece, il coaching tende a distinguersi non presupponendo come necessario per il coach il possedere competenze specifiche sul contesto aziendale (o sportivo) d'intervento. Certo, tali competenze se presenti possono facilitare il processo di coaching, ma dal coach stesso non vengono usate per fini diagnostici o valutativi.

In quest'ottica la natura e lo scopo del coaching più tradizionale tendono a concretizzarsi in una sorta di partnership tra coach e cliente, mirata al raggiungimento di obiettivi, condivisi e misurabili, generalmente inerenti l'incremento delle conoscenze, del livello di performance e della qualità della vita delle persone coinvolte. Processo che, nel suo evolversi, ha come caratteristiche distintive l'essere orientato sul presente e sul futuro e il focalizzarsi prevalentemente sullo sviluppo delle risorse del cliente, evitando di affrontare la risoluzione diretta di eventuali problematiche emotive o cognitive.

Nella nostra ventennale esperienza di consulenti in ambito clinico e organizzativo, tuttavia, ci è apparso sempre più evidente come, spesso, un intervento orientato allo sviluppo delle risorse e del talento personale preveda anche una competenza specifica ed articolata nell'ambito del *problem solving*. Un coach, infatti, deve in primo luogo saper individuare e riconoscere la presenza di eventuali blocchi, emotivi, cognitivi o comportamentali, capaci di impedire il più completo esprimersi delle risorse personali del suo cliente. In secondo luogo, è indispensabile che il coach disponga anche di conoscenze e "strumenti" capaci di facilitare, nel modo più efficace e veloce possibile, il superamento di tale blocchi, qualora questi risultino di limitazione all'emergere dei talenti della persona.

Il coaching strategico, pertanto, si distingue dagli altri approcci per alcune caratteristiche fondamentali. La prima è quella per cui, pur concordando sull'obiettivo di utilizzare e valorizzare le risorse disponibili, possiede una metodologia estremamente efficace ed originale per sbloccare le eventuali trappole che impediscono il pieno utilizzo delle capacità del soggetto. Il coach strategico guida la persona o il gruppo a sviluppare nuove prospettive e percezioni della realtà e delle proprie risorse, a vivere esperienze nuove e spesso inaspettate, e, grazie a questo, a sviluppare le capacità necessarie per ottenere più elevati livelli di apprendimento, performance e gratificazione. Da questo punto di vista, il coaching strategico è fondamentalmente un percorso di "autosviluppo", in cui la persona viene guidata a far emergere potenzialità e risorse che potrà poi utilizzare anche in contesti e situazioni differenti rispetto a quelli che hanno fatto emergere la richiesta di quello specifico percorso di coaching. E questo lo rende uno strumento decisamente più potente di altre forme tradizionali di coaching, spesso centrate esclusivamente sul conseguimento di un risultato circoscritto e immediato piuttosto che sullo sviluppo del potenziale della persona.

Come vedremo in dettaglio nei capitoli successivi, per far questo il coach strategico si concentra esclusivamente sul processo (il "come") che lo porterà a guidare la persona a sbloccare e sviluppare le proprie risorse, disinteressandosi del contenuto delle risorse e dei blocchi (il "cosa" e il "perché") su cui dovrà lavorare. In questo modo permette al cliente di poter lavorare su quelli che percepisce essere i suoi limiti o le sue difficoltà senza doverli dichiarare. E questa è una delle caratteristiche più peculiari che

differenziano il coaching strategico dai percorsi di coaching tradizionali, che richiedono invece l'esplicitazione, da parte del cliente, del contenuto degli obiettivi e delle difficoltà su cui lavorare.

Tutto questo è reso possibile grazie alle profonde radici teoriche ed epistemologiche a cui il coaching strategico attinge, così come alla estesa pratica operativa, sperimentata e consolidata nei contesti più differenti inerenti al cambiamento e alla crescita personale.

Il coaching strategico, infatti, rappresenta solo l'ultima evoluzione applicativa di principi teorici e metodologie operative elaborati, applicati e affinati sia nell'attività clinica che nell'ambito organizzativo. Contesti estremamente esigenti, in cui le capacità del professionista di trovare soluzioni specifiche e produrre rapidi cambiamenti assumono anche una valenza "economica", nella direzione di ridurre al minimo i "costi", esistenziali e materiali per la persona o l'organizzazione.

A questo riguardo il patrimonio a disposizione del coach strategico è un insieme di costrutti epistemologici e logici ben precisi ed evoluti. Le sue strategie e le sue tecniche non sono mai esecuzioni improvvisate, ma sono piuttosto l'espressione di una "tecnologia avanzata", resa possibile dall'utilizzo di quella branca specialistica della logica matematica nota come "logica strategica" (da cui la denominazione di coaching "strategico"), dall'impiego delle cosiddette "logiche non ordinarie" (logica dell'autoinganno, della contraddizione, del paradosso), dall'adozione di una precisa epistemologia (quella costruttivista), e dalla costante interazione tra questi due livelli (logico ed epistemologico) con quello dell'applicazione empirica.

Ma il coaching strategico rimanda anche alla saggezza di antiche tradizioni, come quella greca e cinese, che hanno saputo condensare le conoscenze, le abilità e l'intelligenza pragmatica nella raffinata arte della Metis e dello stratagemma cinese. E, parallelamente, all'affascinante mondo della comunicazione persuasoria che, a partire dai sofisti e dallo studio della retorica fino ai più recenti sviluppi della scuola di Palo Alto, ha permesso lo sviluppo di modalità di comunicazione suggestiva e ingiuntiva sempre più evolute, di cui il dialogo strategico rappresenta l'espressione più recente e raffinata.

Ed ecco allora un ulteriore aspetto che rende il coaching strategico distinto dagli altri approcci: grazie alle sue caratteristiche questo modello permette di ottenere una concreta efficacia in tempi brevi non solo quando si esprime nell'interazione tra due soggetti (il coach e il suo interlocutore, individuo o gruppo che sia), ma anche qualora ognuno di noi senta il bisogno di diventare "coach di sé stesso".

Dal momento che ogni individuo è attivo costruttore della propria realtà, una volta acquisite le conoscenze strategiche necessarie ed esercitate le abilità essenziali, chiunque può diventare non solo capace di evitare pericolose "trappole" mentali, ma anche in grado di guidarsi in un percorso che gli permetta di uscirne rapidamente nel caso in cui vi sia rimasto intrappolato. Come il Barone di Munchausen, che caduto in una palude riesce a sollevare se stesso e il proprio cavallo tirandosi da solo per il codino, la persona può quindi impegnarsi in un vero e proprio processo di "self-coaching". Questo, ovviamente, a patto che la trappola in cui è caduta non sia ormai troppo profonda, caso in cui sarà invece necessario l'aiuto di un coach esterno.

Per tutte queste caratteristiche, e in perfetta linea con l'epistemologia costruttivista che ne è alla base, il coaching strategico mal si lascia incasellare in una descrizione precisa di ciò che "è", cercando invece di distinguersi per ciò che "fa" e per "come" lo fa.

Guidare se stessi o gli altri "al di là dei propri limiti", quindi, significa essere un professionista creativo e flessibile, ma allo stesso tempo rigoroso e disciplinato, saper padroneggiare l'arte dello stratagemma e allo stesso tempo la comunicazione persuasoria, saper stimolare risorse già esistenti così come sbloccare potenzialità bloccate. Come l'antico saggio stratega della tradizione cinese, il coach strategico "non fa niente di difficile; e dato che si limita ad innescare discretamente processi che si svilupperanno da sé, non fa neppure nulla di grande. Ma è appunto per questo che è in grado di compiere ciò che alla fine sarà grande" (Jullien, 1996, p.221 tr.it.).

3. L'ira funesta: quando il manager perde il controllo

L'aver un ruolo di responsabilità all'interno di una realtà aziendale implica sia la presenza di competenze tecniche che di abilità manageriali. Tra queste, fondamentale è sicuramente l'abilità di creare, mantenere e gestire relazioni interpersonali di qualità con i vertici aziendali con i colleghi, con i propri collaboratori. Consapevole di tale importanza, un direttore di produzione, quarantacinquenne con vent'anni di esperienza specifica nel settore, ci contattò per lavorare su una caratteristica che da anni lo accompagnava ed era motivo di particolare insoddisfazione e frustrazione.

Descrisse così la sua situazione professionale: era circondato da collaboratori distratti e menefreghisti, nonché da colleghi-dirigenti incompetenti e impegnati più nel proteggere il potere acquisito che nel migliorare i risultati aziendali. Con queste premesse, era ormai per lui impossibile trattenere la rabbia che questi interlocutori gli suscitavano, arrivando spesso a manifestare ciò che pensava di loro con vere e proprie scenate eccessive ed imbarazzanti. Sebbene il più delle volte i motivi scatenanti fossero oggettivi e plausibili, le sue reazioni erano tali da farlo passare inesorabilmente alla parte del torto, per poi, come se non bastasse, farlo sentire in colpa ed estremamente imbarazzato per non essersi saputo controllare. Oltre a queste sensazioni negative, il manager aveva l'amara convinzione che tale modo di reagire sicuramente gli aveva impedito di raccogliere quei riconoscimenti che le capacità e l'impegno sempre profusi avrebbero dovuto garantirgli. Allo stesso tempo, temeva che, se non avesse imparato a gestirle meglio le proprie reazioni emotive, avrebbe inevitabilmente compromesso anche le eventuali opportunità future. Va da sé che tali aspetti del problema lo rendevano, da una parte, persona fragile ed insicura, come chiunque avverta di essere a rischio di "perdita di controllo", dall'altra persona depressa e demotivata, in funzione delle mancate gratificazioni e delle aspettative non incoraggianti sul suo futuro professionale. Nella situazione ciò che emergeva era quindi un copione spontanea a livello di relazione, con effetti devastanti sul piano della comunicazione interpersonale. In dettaglio, l'incapacità di "non reagire", basata sulla rabbia, rendeva non adeguata l'applicazione pratica delle strategie scelte. In tale copione il nostro dirigente aveva talvolta cercato di introdurre delle eccezioni, provando con tutte le sue forze a controllarsi e non esplodere, ma quanto più cercava di controllarsi, tanto più perdeva il controllo. Già durante il primo colloquio del percorso di coaching, avvalendosi del dialogo strategico, il coach guidò il cliente a focalizzare l'attenzione verso un nuovo "nemico" su cui dirigere quella rabbia altrimenti rovinosa. Attraverso una serie di domande poste con l'intento solo apparente di raccogliere informazioni, si diede al protagonista l'opportunità di vedere nuovi aspetti e ulteriori conseguenze che le sue reazioni comportavano. Ad esempio, appariva evidente come con le sue "esplosioni" avesse a intimidito i collaboratori al punto tale da inibirli nel comunicare con lui. Questo comportava che le eventuali difficoltà gli venissero tenute nascoste fino a quando diventava inevitabile affrontarle, e quando ormai erano diventate dei veri e propri problemi seri. E questo imponeva al manager di doversi addossare in prima persona la responsabilità di trovare le soluzioni adeguate, liberando i collaboratori da questo onere. I suoi scatti d'ira assumevano dunque un nuovo significato, quello, cioè, di essere un vero e proprio "favore" che concedeva ai suoi collaboratori i quali, coperti dall'"alibi" del suo pessimo carattere ("non possiamo dirgli niente.."), potevano continuare a svolgere il proprio lavoro senza assumersi le dovute responsabilità e delegando a lui la risoluzione dei problemi.

In secondo luogo, tramite il dialogo, il manager riconobbe come un atteggiamento calmo e controllato fosse la naturale espressione di una personalità forte, consapevole delle proprie risorse ed abilità. La sua percezione di quanto la rabbia incontrollabile potesse farlo apparire come un manager poco autorevole ed affidabile, unito alla considerazione di come questa già l'avesse penalizzato e di quanto lo avrebbe potuto

penalizzare in futuro, non poteva più considerarsi una semplice ipotesi quanto piuttosto una concreta e costosa realtà. Tali conclusioni, sintesi di un dialogo opportunamente guidato dalle domande del coach, si strutturavano quindi come nuove caratteristiche del problema, utili e necessarie per provocare e dirottare una reazione rabbiosa nei confronti della rabbia stessa: stratagemma antico quanto efficace che si esprime nell' *uccidere il serpente con il suo stesso veleno*. A questo punto l'intervento si completa associando alla nuove "scoperte" delle indicazioni su come affrontare operativamente il problema sul campo. Innanzitutto, avrebbe dovuto evitare ogni sforzo per rimanere calmo, strategia già istintivamente applicata ma rivelatasi fallimentare, lasciando così via libera alla rabbia di manifestarsi. Tuttavia, non appena avesse avvertito i primi segnali della "piena in arrivo", con la massima attenzione ne avrebbe misurato il crescere sino a che, giunta al "livello di guardia", avrebbe dovuto scegliere tra due alternative: la prima, dichiarare esplicitamente al proprio interlocutore che a quel punto gli era ormai impossibile evitare di "esplodere" e che quindi negli istanti successivi l'avrebbe investito con una reazione assolutamente incontrollabile di cui, comunque, si scusava in anticipo; la seconda, nel caso non fosse in grado di applicare la prima, tornare sempre dalla "vittima" di turno per scusarsi della riprovevole scenata. Dopo quindici giorni, il manager ci riferì che le "esplosioni" si erano ancora manifestate, ma non così numerose come prima né con effetti altrettanto devastanti. Il più delle volte, incapace di anticipare la sua esplosione, aveva dovuto ricorrere alle scuse. Questo nuovo e sistematico comportamento, che gli era costato molta fatica e imbarazzo, gli aveva altresì permesso di scoprire come i collaboratori apprezzassero le scuse, contraccambiando con una maggiore efficacia lavorativa. Ciò aveva innescato un circolo virtuoso, in cui le occasioni per esplodere erano diminuite, allentando così le sue tensioni sul lavoro e permettendogli anche una maggiore e spontanea capacità di controllo delle proprie reazioni. Visti i risultati soddisfacenti, il manager fu invitato a continuare nell'applicazione della strategia concordata, ritenendosi comunque libero di scegliere fra le due alternative concordate. Al terzo incontro, il manager ci riferì che, avendo una maggior capacità di controllo, era stato capace di dichiarare in anticipo l'imminente esplosione. Aveva così avuto modo di scoprire come, dichiarare, lo aiutasse a ridurre ulteriormente sia l'intensità della propria reazione che il possibile impatto negativo sugli altri. Egli stesso definiva le sue reazioni non più "esplosive" ed incontrollate, manifestando per la prima volta una certa soddisfazione per l'acquisita capacità di controllo.

La spirale virtuosa innescata poteva ora mantenersi e propagarsi grazie alla positiva circolarità che si era venuta strutturando tra la soddisfazione del manager, la sua capacità di controllarsi meglio e l'aumentata efficacia lavorativa dei suoi collaboratori.

Un breve riassunto delle mosse applicate in questo caso ci permetterà ora di coglierne ulteriori implicazioni metodologiche. Inizialmente abbiamo visto come attraverso il dialogo strategico, siano stati svelati nuovi elementi all'interno della situazione presentata. Elementi capaci di spostare l'attenzione e le energie in termini più produttivi in quanto orientati ad ottenere un cambiamento non più verso gli altri, ma verso se stesso (*uccidi il serpente con il suo stesso veleno*). La rabbia, divenuta pertanto il "nemico" da sconfiggere al posto dei collaboratori incompetenti da correggere o dei colleghi "complotanti" da cui proteggersi, viene lasciata libera di manifestarsi (si interviene così sulla tentata soluzione del controllo: "evita di sforzarti per rimanere calmo") perché solo così diventerà possibile conoscerla meglio ("conosci il nemico se vuoi batterlo più facilmente"). Tale conoscenza è stata poi consolidata con un'attenta quantificazione ("la scala dell'intensità") che, *creando dal nulla* uno strumento di controllo, permette di percepire la rabbia non più come un fenomeno assoluto ma come punto finale di un processo che, in quanto tale, amplifica le opportunità d'intervento e soluzione personale. Infine, sono state predisposte le condizioni necessarie affinché, in caso di "livello di guardia", tutto fosse pronto per limitare i danni: avviene così che, in primo luogo, il dichiarare l'imminente "esplosione" esprime una capacità di controllo

che in modo autosuggestivo, riduce la portata dell'evento incontrollabile; in secondo luogo, il disciplinarsi in maniera sistematica a rimettere a posto ciò che si distrugge (chiedere sempre scusa senza cercare di giustificarsi) attiva implicitamente una maggiore attenzione in ciò che si fa, permettendo di far emergere spontaneamente la tanto agognata capacità di controllo funzionale.

Quanto descritto è una conferma quindi di come un intervento di coaching strategico utilizzi una molteplicità di suggestioni ed indicazioni comportamentali in cui l'abilità si manifesta, oltre che nella rapida evoluzione positiva della situazione, nella sapiente combinazione delle manovre scelte. Come la raffinata sequenza di mosse, a volte impercettibili, che un abile guerriero mette in atto per sconfiggere con il minimo sforzo, ma con la massima concentrazione, anche l'avversario più forte e aggressivo.

TSR: Rabbia → Incapacità di non reagire → Incapacità all'azione → TSR spontanea che impatta sulla relazione e sulla comunicazione.

No eccezioni.

Intervento:

1. *Uccidi il serpente col suo stesso veleno (rabbia contro rabbia)*
2. *Creare dal nulla + Solcare il mare all'insaputa del cielo --> Far salire il nemico in soffitta e togliere la scala (illusione di alternativa).*

L'ira funesta: schema riassuntivo dell'intervento

Ponte alle Grazie - Collana: Saggi di Terapia Breve

Pagine 178 - Formato 13,7x20,5 - Anno 2007 - **ISBN-13:** 9788879289023

COPYRIGHT

© Copyright 2002 Centro di Terapia Strategica.
Tutti i diritti riservati.

La riproduzione dei materiali contenuti all'interno del sito, con qualsiasi mezzo analogico o digitale, non è consentita senza il consenso scritto di Centro di Terapia Strategica (di seguito chiamato CTS) indirizzo e-mail: ctsar@centroditerapiastrategica.org

E' consentita la copia e/o la stampa per uso esclusivamente personale e non commerciale.

Sono consentite citazioni a titolo di cronaca, studio, critica o recensione, purché accompagnate dall'indicazione della fonte, compreso l'indirizzo web e dal nome dell'autore se trattasi di testi.

I diritti relativi ai testi firmati sono dei rispettivi autori.

Sono consentiti e graditi i link da altri siti purché venga specificato che si tratta di link.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.