

**Università degli Studi di Padova**



**Facoltà di Scienze della Formazione**

Corso di Laurea in Formatore nelle Organizzazioni Sociali Complesse

***FORMAZIONE  
SVILUPPO QUALITÀ PERSONALE  
Indagine e risultati***

Laureanda: Elisabetta Rovaldi

Anno Accademico 1997 - 1998

*(Abstract di pg. 38 su un totale di pg. 128)*

# *Indice*

<i>Prefazione</i>	pag. V
<i>Introduzione</i>	pag. 1
Presentazione dell'ente di formazione GRUEMP	pag. 5
<i>Capitolo 1: "Dalla «parola» formazione ai fatti"</i>	pag. 10
1.1. La Formazione per lo Sviluppo della Qualità Personale	pag. 12
1.1.2. Finalità e obiettivi	pag. 14
1.2. Formazione	pag. 15
1.3. Sviluppo	pag. 16
1.4. Qualità	pag. 18
1.5. Personale	pag. 19
<i>Capitolo 2: "Formare al cambiamento"</i>	pag. 21
2.1. I principi fondamentali della proposta formativa di GRUEMP	pag. 23
2.1.1. Sostenere e/o rafforzare il senso di autoefficacia	pag. 24
2.1.2. Proporre alternative rappresentazionali	pag. 27
2.1.3. Enfatizzare il vissuto reale della persona	pag. 28
2.1.4. Sviluppare la motivazione intrinseca	pag. 29
2.1.5. Esprimere empatia	pag. 30
2.2. Il processo di cambiamento	pag. 31
2.3. Primo passaggio "Cosa non va"	pag. 32
2.4. Secondo passaggio "Sì, desidero cambiare"	pag. 33
2.4.1. Resistenze difensive	pag. 35
2.4.2. Resistenze da vantaggio secondario	pag. 37
2.5. Terzo passaggio "Così è come voglio essere"	pag. 39

<b>Capitolo 3: "Un primo livello di indagine: le quattro sfere"</b>	pag. 41
3.1. Obiettivo della ricerca	pag. 41
3.2. Il campione	pag. 42
3.3. Lo strumento	pag. 42
3.4. La sfera del Sé	pag. 44
3.5. La sfera della vita privata	pag. 46
3.6. La sfera del lavoro	pag. 49
3.7. La sfera del sociale	pag. 51
3.8. Considerazioni finali	pag. 53

<b>Capitolo 4: "Un secondo livello di indagine: monitoraggio sul cambiamento"</b>	pag. 54
4.1. Aspetti metodologici della ricerca	pag. 55
4.2. Modalità e strumenti per la raccolta dei dati	pag. 55
4.3. Struttura del questionario	pag. 57
4.4. Il campione	pag. 58
4.5. Caratteristiche del campione	pag. 59
4.5.1. Sesso	pag. 59
4.5.2. Età	pag. 59
4.5.3. Residenza	pag. 62
4.5.4. Stato civile	pag. 62
4.5.5. Titolo di studio	pag. 63
4.5.6. Professione	pag. 63

<b>Capitolo 5: "Analisi dei dati"</b>	pag. 65
5.1. Item 1	pag. 65
5.2. Item 2	pag. 92
5.3. Item 3	pag. 95

5.4. Item 4	pag. 96
5.5. Item 5	pag. 98
5.6. Item 6	pag. 99
5.7. Item 7	pag. 100
5.8. Item 8	pag. 101
5.9. Item 9	pag. 103
5.10. Item 10	pag. 104
5.11. Item 11	pag. 106
5.12. Item 12	pag. 107
5.13. Item 13	pag. 108
5.14. Item 14	pag. 109
5.15. Item 15	pag. 111
5.16. Item 16	pag. 111
5.17-18. Item 17-18	pag. 113
5.19. Item 19	pag. 115
5.20. Item 20	pag. 116
5.21. Item 21	pag. 117
5.22. Item 22	pag. 118
5.23. Item 23	pag. 118
5.24. Considerazioni finali	pag. 119
<b><i>Conclusione</i></b>	pag. 121
<b><i>Un ringraziamento</i></b>	pag. 123
<b><i>Bibliografia</i></b>	pag. 124

## **PREFAZIONE**

*Nel presentare ai lettori questo lavoro di ricerca, sento innanzi tutto il desiderio di esprimere un sentito ringraziamento alla carissima Elisabetta Rovaldi, che, dopo essere entrata in contatto con la nostra società semplicemente per svolgere il suo tirocinio di studi, ha voluto sperimentare in prima persona il nostro tipo di Formazione.*

*Ne è stata così entusiasta che in seguito mi ha chiesto di poter fare una ricerca per la sua tesi di Laurea sul seminar **CORSA NULLA LUCE**<sup>®</sup> e sul servizio Post Seminar **5• GIORNO**.*

*Ho ritenuto l'idea molto interessante, perciò le ho dato il mio consenso, sopportandola nel lavoro per aiutarla ad approfondire i concetti per lei ancora nuovi, almeno sotto il profilo della loro applicazione pratica, nella Formazione per lo Sviluppo della Qualità Personale.*

*[...]*

*Entrando più in profondità nella presentazione di questo libro, ritengo utile aiutare il lettore a comprendere come un lavoro di questo tipo possa essere utilizzato ed interpretato.*

*Immagino sarà letto sia da persone a digiuno dai concetti trattati, sia da altre che hanno usufruito di qualche servizio di formazione, anche non di GRUEMP<sup>®</sup>, e sicuramente da altre ancora che, al contrario, hanno già partecipato ai nostri seminar e, tra queste, probabilmente qualcuno ha dato la propria disponibilità come soggetto, per questo lavoro d'indagine.*

*A chi non ha mai partecipato ad un seminar per lo Sviluppo della Qualità Personale, vorrei dire che, leggendo attentamente questo libro, avrà una grande opportunità di comprendere cos'è questo tipo di formazione.*

*Infatti, al di là degli aspetti concettuali trattati all'inizio, il 3° capitolo - dedicato alla ricerca sui risultati - permette di creare un chiaro collegamento tra significati che generalmente si pensa siano solo teorici e la realtà affermata direttamente da persone che stanno sperimentando questo tipo di formazione, alcune già da molti anni.*

*Penso che la grande eterogeneità del campione che si è sottoposto all'indagine - tra l'altro creatosi nell'assoluta casualità - sia emblematico di un fatto: chiunque abbia*

*il desiderio di progredire nella vita può ottenere risultati se riceve l'opportunità di partecipare ad un 'esperienza formativa di livello eccellente, come senz'altro lo è ogni nostro seminar.*

*Chi, invece non è ancora un cliente **GRUEMP**<sup>®</sup>, ma conosce già i principi basilari della Formazione, troverà questo libro molto interessante, in quanto gli permetterà di fare molti confronti con i concetti già appresi, probabilmente partecipando a seminar organizzati da altre società.*

*Queste persone comprenderanno il livello di profondità che si può raggiungere nelle nostre esperienze formative e potranno collocare meglio dentro di sé ciò che hanno già sperimentato, considerando questa ricerca un valido standard di paragone.*

*Saranno, magari, stupiti del servizio Post Seminar **5\*GIORNO**, riservato a chi ha partecipato all'esperienza di **CORSA NELLA LUCE**<sup>®</sup>, soprattutto per quanto riguarda la parte di servizio offerta da **GRUEMP**<sup>®</sup> e cioè le riunioni mensili **TI**.*

*In 10 riunioni l'anno di questo tipo, della durata di 2 ore, si partecipa ad altre 20 ore di corso.*

*Gli argomenti, sono sempre nuovi, molto stimolanti e continuano a sollecitare ciascuno nella propria crescita personale e così, come emerge dalla ricerca, tutti possono continuare a progredire. I più determinati, dopo l'inevitabile flessione motivazionale, che si verifica comunque a circa due anni di distanza dal corso, risalgono la china ed incrementano ancora di più l'automotivazione, per consolidare i risultati.*

*Immagino quindi che sarete d'accordo sul fatto che quest'elemento è di raro riscontro in un 'esperienza formativa.*

*Di questo vado orgoglioso, perché il Sistema **FiloStraTa**<sup>®</sup>, i valori e i metodi per l'azione formativa che ho ideato e messo a punto, derivano dagli studi che ho compiuto in tutti questi anni, e dall' esperienza pratica che ho maturato nel tempo. Io stesso ho iniziato il mio percorso di Sviluppo della Qualità Personale, fin da quando avevo vent' anni.*

*Ora, che sono alla guida di questo programma, sono consapevole di tutte le difficoltà che si incontrano nel cercare di cambiare in meglio la propria vita.*

*Conosco però anche le grandi soddisfazioni che provano coloro che si immettono su*

*questo percorso, quando voltandosi indietro dopo qualche anno e guardandosi allo specchio, possono dire a se stessi: "Bravo, ce l'hai fatta; guarda da cosa ti sei tirato fuori; guarda l'impegno che hai dovuto esprimere e i sacrifici che hai dovuto fare; guarda come sono migliorate anche le persone che si sono coinvolte con te, come si sono evolute le situazioni che un tempo ti imprigionavano. Questo è proprio il tipo di stima che desideravo da me stesso e dagli altri".*

*Ai lettori che hanno partecipato a **CORSA NELLA LUCE**<sup>®</sup> vorrei, invece, illustrare come questo libro possa essere utilizzato in modo formativo.*

*Conoscendo già i concetti di base che esso contiene, possono infatti leggere il 1° ed il 2° capitolo, traendone il vantaggio di rinforzare, a livello razionale, quegli aspetti sui quali stanno facendo molta pratica nel loro cammino di Autoesplorazione - Autocomprensione - Automotivazione.*

*Il 3° capitolo può essere utilizzato come un'esercitazione, ed ognuno dovrebbe cercare di rispondere in modo personale alle domande che sono oggetto della ricerca.*

*Consiglio di scrivere i risultati ottenuti per valutare con attenzione quali sono le aree e gli ambiti per cui si possono giustamente gratificare e, allo stesso tempo, focalizzare meglio gli aspetti sui quali desiderano e possono fare ancora dei progressi.*

*Per realizzare tutto questo è sufficiente porsi alcune domande con un atteggiamento mentale di questo tipo; "In quali delle quattro sfere indicate ho più soddisfazione? A che punto è il rapporto con mio padre, con il mio partner o con i miei soci in affari? In quest'altro punto, a che livello sono arrivato con la mia crescita personale? Che risposta darei a questa domanda?"*

*Fatevi le giuste domande e abbiate il coraggio di darvi risposte autentiche.*

*Questo consiglio vorrei darlo anche alle altre due categorie di probabili lettori che ho citato. Di sicuro, però, porsi le tante domande che questa ricerca può sollevare risulterà un compito molto meno arduo per chi ha già compreso l'importanza di entrare nel terreno della propria vita, per tracciare dei solchi incisivi. Chi ha già cominciato, con **CORSA NELLA LUCE**<sup>®</sup>, ad estirpare le erbe malvagie, a dissodare le zolle, a scoprire quanti germogli sono pronti a sbocciare, a piantare semi nuovi e poi a raccogliere i frutti di tanto impegno, è sicuramente più pronto a mettersi in discussione.*

*Credo, comunque, che ciò che vi propongo sia il modo migliore per leggere questo libro al fine di rendere la lettura veramente utile.*

*Non è una lettura particolarmente facile, perciò armatevi di pazienza, prendetevi il tempo che vi serve, perché in ogni pagina potrete trovare qualcosa di molto interessante che vi porterà ad approfondire principi che intuite o che già conoscete oppure ad allargare ulteriormente gli orizzonti della vostra vita.*

*Per concludere vorrei rivolgere un ringraziamento alle persone che hanno costituito il campione per questa ricerca e si sono dimostrate molto disponibili nel dichiarare i propri risultati ed il proprio pensiero sul questionario che è stato loro somministrato.*

*Anche questo costituisce un segno di come i nostri clienti partecipino con entusiasmo alle continue evoluzioni dei nostri progetti, nel clima della più totale collaborazione, secondo i moderni criteri della Qualità Totale e delle normative internazionali ISO 9001 per le quali **GRUEMP**<sup>®</sup> è certificata.*

***Claudio Frasson***



# *Introduzione*

Nella vita di ogni persona le esperienze si susseguono incessantemente ma, tra queste, ve ne sono alcune destinate a lasciare in noi tracce indelebili. Nella maggioranza dei casi sono proprio queste esperienze che sollecitano la persona a fermarsi con lo scopo di riflettere sulla situazione che sta vivendo.

Attraverso l'autoesplorazione ciascun individuo perviene a focalizzare i valori e le strategie che hanno guidato la sua azione.

Nel mio personale percorso di vita ciò che mi ha indotta a fermarmi è stata l'attività di tirocinio<sup>1</sup> in quanto il *feedback* tra preparazione teorica ed esperienza pratica ha messo in luce situazioni interessanti anche se spesso contrastanti e solo a volte totalmente coincidenti.

Ciò ha significato vivere una dualità difficile: da un lato infatti, sulla base dell'esperienza universitaria, avevo sempre considerato la figura dell'esperto nei processi formativi specificamente rivolta al mondo della produzione di beni e servizi e della produzione professionale; dall'altro lato, invece, l'attività di tirocinio mi faceva scoprire un tipo di formazione centrata sulla persona in quanto tale.

Questi modi diversi di concepire la formazione hanno fatto nascere in me numerose domande alle quali hanno fatto seguito risposte via via sempre più soddisfacenti.

---

<sup>1</sup> L'attività di tirocinio è stata svolta presso la società GRUEMP s.n.c., Gestione Relazioni Umane E Motivazione Personale, con sede operativa in via Turazza n° 48/2 35128 Padova.

La quantità e la qualità di tali risultati, dichiarati dai clienti GRUEMP, anche in una precedente ricerca<sup>2</sup>, hanno fatto sorgere in me l'idea di dare una maggiore visibilità ai progressi ottenuti dalle persone nel proprio percorso post-seminar.

Poiché GRUEMP, dal giorno 11 novembre 1997, opera in regime di Assicurazione della Qualità secondo la normativa ISO 9001 è stato possibile trasformare questo desiderio in una vera e propria azione di monitoraggio dell'attività formativa, coerentemente con quanto previsto nei capitoli 19 e 20 del Manuale Qualità.

Di conseguenza, è stato anche possibile verificare un requisito molto importante della fidatezza del servizio formativo, ovvero la manutenibilità nel tempo delle competenze acquisite dai clienti.

Per la Commissione Qualità dell'AIQF (Associazione Italiana per la Qualità della Formazione) "la manutenibilità adeguata nel tempo delle competenze prodotte può essere realizzata sia attraverso interventi di follow-up assistiti da tutorship personalizzate «post-formazione», sia mediante interventi di autoformazione gestiti direttamente dai formati"<sup>3</sup>.

Essendo GRUEMP una società che opera in conformità con questi criteri, avendo sperimentato io stessa i servizi formativi erogati anche nel post-seminar, l'analisi delle competenze acquisite e dei risultati ottenuti da partecipanti nel loro percorso di Formazione per lo Sviluppo della Qualità Personale costituisce l'oggetto di questa tesi.

---

<sup>2</sup> I risultati della ricerca cui si fa riferimento sono pubblicati nella Rivista FiloStraTa n° 5 Ottobre 1997, GRUEMP, Padova, p.6-13.

<sup>3</sup>Voce fidatezza in documento elaborato dalla Commissione Qualità AIQF "*Qualità della formazione: termini e definizioni delle norme ISO 9000 applicati al campo della formazione*",p.16.

## *Capitolo 3*

### *"Un primo livello di indagine: le quattro sfere"*

Lo Sviluppo della Qualità Personale si configura come la rete delle relazioni che si sviluppano tra quattro importanti dimensioni: la sfera del Sé coinvolta nella vita privata, nel lavoro e nella vita sociale. Questi aspetti si trovano in una situazione di reciproca connessione e di vicendevole condizionamento.

Alla base di tutte le connessioni sta il rapporto dell'individuo con se stesso. Solamente imparando a conoscere realmente e profondamente se stessi si impara ad entrare in relazione con le persone.

Per ottenere miglioramenti nella vita privata, sociale e nel lavoro si deve dunque partire dalla propria dimensione interiore, dal proprio Sé, come appunto emerge dalla ricerca presentata qui di seguito.

#### **3.1. Obiettivo della ricerca**

L'interesse a verificare in quali aspetti della vita le persone hanno trovato veramente aiuto dalla partecipazione ad una esperienza di Formazione per lo Sviluppo della Qualità Personale ha rappresentato la principale motivazione di questa prima ricerca<sup>4</sup> condotta il 24 giugno 1997 su un campione di 210 partecipanti alla riunione generale del servizio post-seminar di GRUEMP®.

---

<sup>4</sup> Per ulteriori approfondimenti sull'argomento si rimanda a “ *Una formazione che dà risultati*” di E. Rovaldi in Rivista FiloStraTa n° 5 Ottobre 1997, GRUEMP,Padova.

### 3.2. Il campione

Il campione risultava composto da 210 persone di età compresa tra i 18 e i 65 anni e di diversa estrazione sociale e culturale.

Il campione, suddiviso sulla base della partecipazione al programma di Sviluppo della Qualità Personale, risultava così articolato:

- ultimi sei mesi di partecipazione (32,00%);
- oltre sei mesi di partecipazione (25,00%);
- oltre un anno di partecipazione (18,00%);
- oltre due anni di partecipazione (12,00%);
- oltre cinque anni di partecipazione (8,00%);
- oltre dieci anni di partecipazione (5,00%);

### 3.3. Lo strumento

Il cambiamento può essere testimoniato soprattutto da chi lo ha vissuto direttamente e che pertanto può sapere la differenza tra i significati attribuiti in passato e quelli presenti, in riferimento alle varie situazioni di vita.

La scelta dello strumento di rilevazione pertanto orienta, in quell'occasione, verso la formulazione di una sorta di domanda aperta in cui veniva chiesto ai soggetti: *“Quali risultati concreti avete ottenuto o quali situazioni positive si sono verificate nella vostra vita dopo CORSA NELLA LUCE<sup>®</sup>, in cui potete ritenere che il seminar e il servizio formativo post-seminar 5° GIORNO abbiano influito in modo determinante?”*. Era stata dunque privilegiata la modalità della narrazione<sup>5</sup> in quanto questa consente una maggiore libertà di risposta e una più libera espressione di sé.

---

<sup>5</sup> Il tempo assegnato alle persone per elencare i cambiamenti ottenuti era di soli dieci minuti.

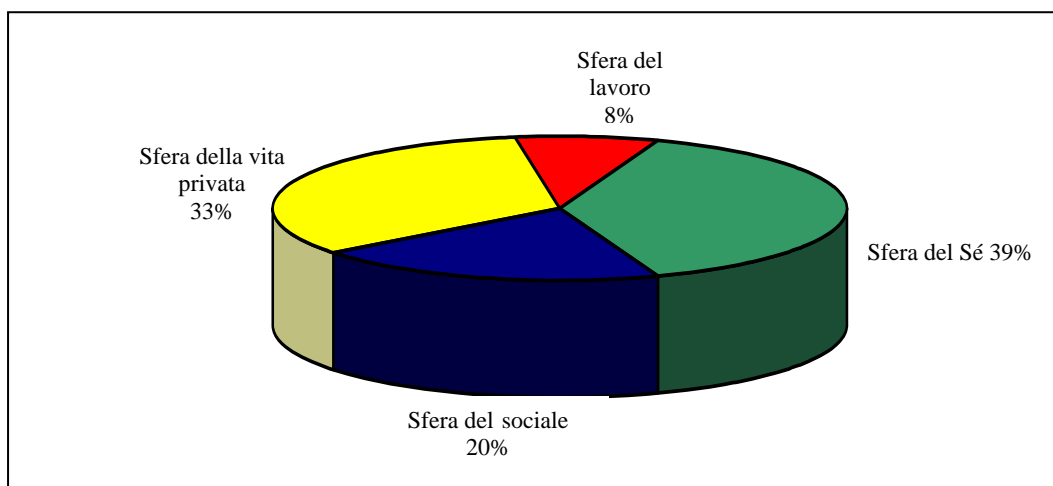
La scelta di questa particolare modalità di ricerca ha permesso di dare voce ai protagonisti del cambiamento: ogni foglio ci parla infatti di un individuo e dei risultati che è riuscito ad ottenere nei diversi aspetti della vita.

É emerso, in modo particolare, che tali risultati sono stati raggiunti nella sfera del Sé, nella sfera della vita privata, nella sfera del lavoro e nella sfera del sociale.

Tale soggettività è stata però in parte accantonata nel momento in cui si è proceduto alla quantificazione dei dati raccolti: dopo la lettura di ogni scheda le testimonianze sono state raggruppate in categorie definite sulla base della frequenza e della somiglianza dei successi dichiarati.

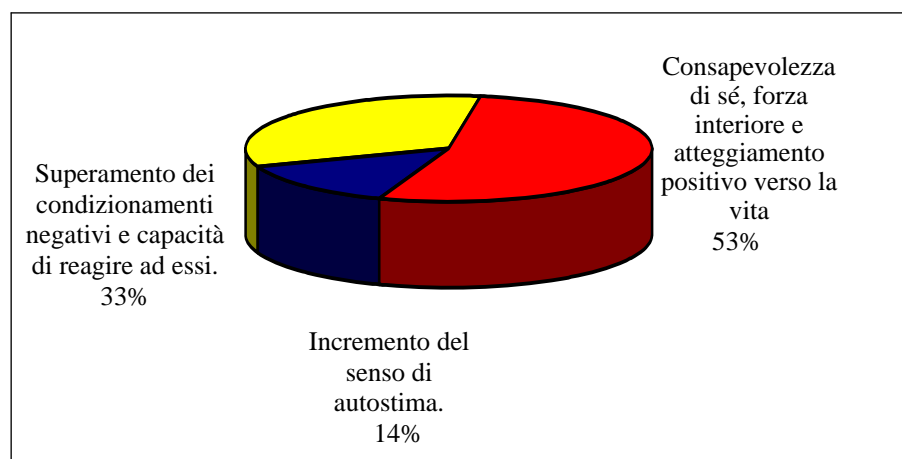
In tal modo è stato possibile procedere all'elaborazione statistica dei dati.

*Grafico 3.1. Le quattro sfere*



### 3.4. La sfera del Sé

Grafico 3.2. La sfera del Sé



<b>La sfera del Sé</b>	<b>Val. Ass.</b>
<i>Consapevolezza di sé, forza interiore e atteggiamento positivo verso la vita</i>	
serenità interiore	49
accettazione e amore di se stessi	48
sicurezza e consapevolezza	36
aumento della forza interiore	29
visione positiva della vita e voglia di vivere	27
entusiasmo ed energia	26
<i>Incremento del senso di autostima come uomo e donna</i>	
crescita dell'autostima, della fiducia in se stessi	27
crescere e maturare	16
riuscire ad iscrivere una persona al corso	7
superamento del senso di inferiorità	5
ritrovamento della propria dignità	1
<i>Superamento dei condizionamenti negativi e capacità di reagire ad essi con maturità e coerenza</i>	
superamento di paure, incertezze, insicurezze, ansia, rabbia	40
incremento della capacità decisionale	28
risoluzione dei problemi	17
capacità di reagire	13
autocritica	10
diminuzione dell'aggressività	6
porsi degli obiettivi e darsi delle regole	6
superamento dei sensi di colpa	4
ordine e organizzazione	4
senso di libertà	4
realizzazione personale	1

Dall'esame delle frequenze delle risposte fornite emerge un dato molto interessante, ossia che il 39% dei risultati ottenuti hanno interessato, in prima persona, gli stessi partecipanti al seminar. Ciò dimostra che le persone hanno lavorato molto su se stesse raggiungendo un più elevato grado di consapevolezza di sé ed una maggiore forza interiore.

Tale dato risulta ancor più significativo se posto in relazione con quello relativo all'incremento del senso di autostima come uomo e come donna. Sommando infatti le due percentuali (53% e 14%) si ottiene il valore relativo agli aspetti riguardanti lo sviluppo armonico della personalità: tale valore è pari al 67%.

L'elevata consapevolezza di sé si riflette inevitabilmente nella capacità di superamento dei condizionamenti negativi e nell'abilità di reagire ad essi con maturità e coerenza.

Il 33% delle persone dichiara infatti di essersi liberata dall'ansia, dalla paura, dall'aggressività e dalla propensione ai sensi di colpa.

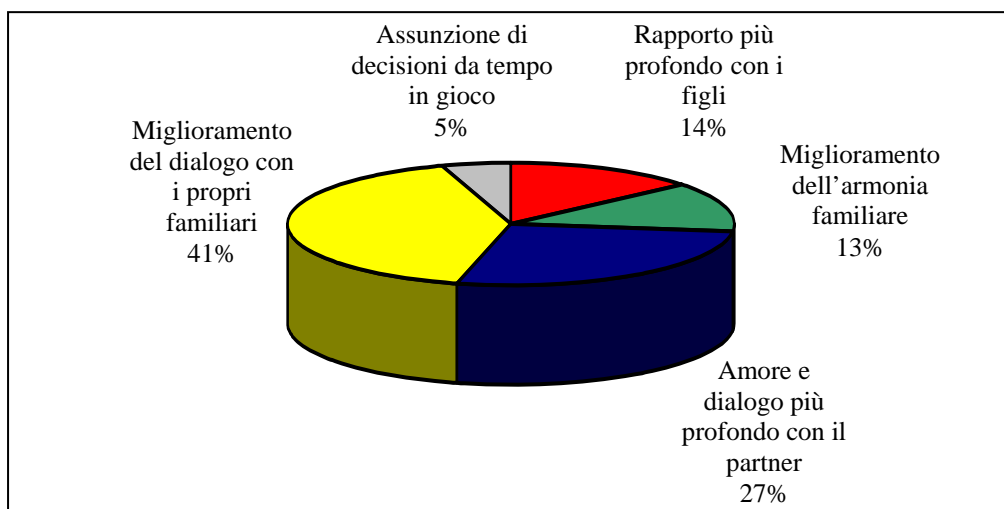
Le persone hanno dunque imparato che le principali difese contro i condizionamenti ed i sentimenti negativi sono:

- imparare a conoscere se stessi (le proprie forze e debolezze),
- affidarsi agli altri;
- rivolgersi alla realtà delle situazioni.

Tutto questo significa vivere un'esperienza più autentica, avere un atteggiamento positivo verso la vita, come ha appunto dichiarato il 53% delle persone che dal seminar hanno ottenuto miglioramenti nella sfera del Sé.

### 3.5. La sfera della vita privata

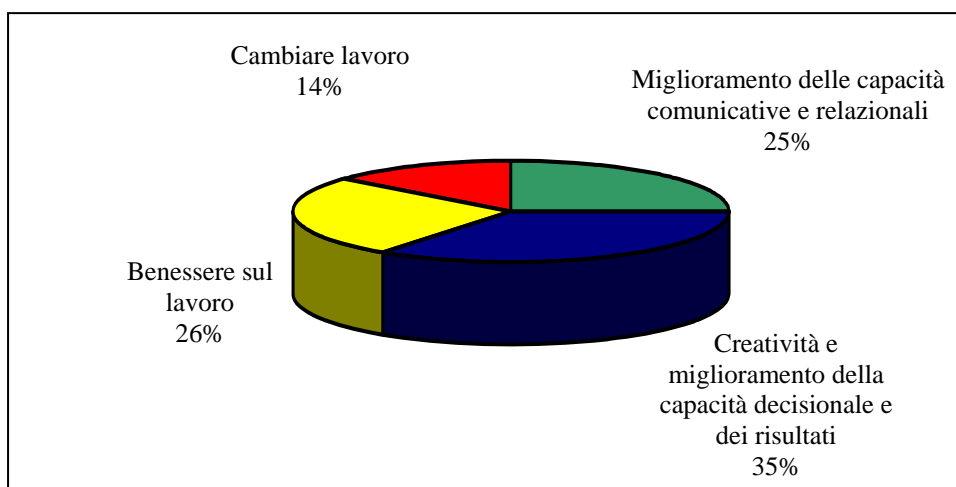
Grafico 3.3, La sfera della vita privata



La sfera della vita privata		Vai. Ass.
<b>Amore e dialogo più profondo con il partner</b>		
riscoperta e crescita dell'amore per il partner		60
dialogo con il proprio partner		24
rapporti sessuali più soddisfacenti		3
modifica degli atteggiamenti nei confronti del partner		2
farsi amare dal partner		1
<b>Miglioramento del dialogo con i propri familiari</b>		
dialogo con i propri familiari:		
	padre	56
	madre	49
	fratelli/sorelle	28
	altri	8
<b>Miglioramento dell'armonia familiare</b>		
miglioramento dell'armonia familiare		21
esternare i propri sentimenti		12
superamento del dolore per la morte di un familiare		6
maggiore disponibilità		3
sicurezza nei sentimenti		2
<b>Assunzione di decisioni da tempo in gioco</b>		
prendere decisioni da tempo in gioco		18
<b>Rapporto più profondo con i figli</b>		
rapporto più profondo con i figli		46



### 3.6. La sfera del lavoro



La sfera del lavoro	Vai. Ass.
<b>Benessere nel lavoro</b>	
sentirsi bene sul posto di lavoro	18
creazione di un clima sereno e collaborativo	4
<b>Miglioramento delle capacità comunicative e relazionali</b>	
disponibilità e comunicazione	11
rapporto più profondo con i clienti	6
comunicare con il datore di lavoro	3
rispetto delle regole	1
<b>Creatività e miglioramento della capacità decisionale e dei risultati</b>	
miglioramento dei risultati	14
incanalamento delle energie in cose più costruttive	7
scoperta delle proprie capacità	6
capacità decisionale	2
nuove iniziative	1
<b>Cambiare lavoro</b>	
trovare un lavoro più soddisfacente	12

La crescita delle persone ha interessato anche la sfera del lavoro.

Il 26% dei soggetti, che hanno ottenuto dei risultati in questo campo, dichiara che il clima aziendale in cui operano è più sereno; tale dato concorda pienamente con quello relativo al miglioramento delle capacità comunicative e relazionali (25%).

Da ciò si deduce che il benessere nel lavoro ha avuto una ripercussione positiva sulle modalità comunicative/relazionali e viceversa.

Trova quindi affermazione il concetto di base secondo cui se le persone si sentono unite affettivamente diminuiscono di fatto le tensioni.

Il proprio successo dipende anche dall'attitudine a saper collaborare con coloro che ci circondano. In questo ambito la comunicazione e le relazioni interpersonali acquistano grande importanza.

Il 35% delle persone ha saputo inoltre cogliere le possibilità di sviluppo insite nel proprio lavoro, possibilità che si sono tradotte in una maggiore creatività ed in un incremento dei risultati.

Superando le situazioni vissute come limite tali persone hanno conseguito:

- a) un atteggiamento positivo verso il proprio lavoro;
- b) atteggiamenti mentali che alimentano la produttività e la creatività;
- c) automotivazione (la quale è strettamente legata all'autorealizzazione);
- d) una più efficace gestione delle relazioni con i collaboratori e/o datori di lavoro.

Anche nella sfera del lavoro sono state investite molte energie, infatti per molte persone ottenere miglioramenti professionali è indispensabile per sviluppare la propria Qualità Personale. Possiamo inoltre notare, che dopo l'esperienza *CORSA NELLA LUCE*<sup>®</sup>, il 14% di chi ha ottenuto risultati nell'area professionale, ha deciso di cambiare lavoro. Questa difficile scelta è stata spiegata dagli interessati con il desiderio di inserirsi in un contesto lavorativo più ricco di opportunità di riconoscimento e di valorizzazione delle risorse umane.

### 3.7. La sfera del sociale

Grafico 3.5. La sfera del sociale



<b>La sfera del sociale</b>		<b>Val. Ass.</b>
<b>Essere empatici ed attitudine a dare il meglio di sé agli altri</b>		
sentirsi più vicino agli altri		36
imparare ad amare gli altri		22
mettersi nei panni degli altri (empatia)		11
capacità di dono		11
maggior profondità nel giudicare gli altri		10
capacità di ascoltare		9
imparare dagli altri		1
<b>Sviluppo della comunicazione verbale e non verbale</b>		
disponibilità e comunicazione		20
comunicare con il corpo		12
maggior apertura comunicativa		11
star bene con gli altri		4
<b>Riconoscere i veri amici e incontrare nuovi amici</b>		
trovare veri amici		28
riconoscere la falsità		9
riscoperta del valore dell'amicizia		4

La partecipazione al programma di Formazione per lo Sviluppo della Qualità Personale ha avuto notevoli ripercussioni anche nella sfera del sociale. Questo dato è importante in quanto nessuno può arricchire se stesso senza arricchire quelli che lo circondano.

Vivere pienamente significa infatti fare della propria vita un atto d'amore, significa dare ma anche mettersi in condizione di ricevere amore.

Il 48% dei partecipanti all'esperienza *CORSA NELLA LUCE*<sup>®</sup> ha scoperto l'attitudine a dare il meglio di sé agli altri ed il valore dell'empatia.

Essere empatici significa comprendere i sentimenti e le preoccupazioni degli altri, assumerne il loro punto di vista ed apprezzare i diversi modi in cui le persone guardano alla realtà.

Ogni relazione autentica richiede che le due parti abbiano rispetto per i propri e altrui bisogni.

La capacità di leggere i sentimenti altrui si basa sulla disponibilità ad accogliere con tolleranza ogni manifestazione umana e sull'abilità di decifrare i messaggi della comunicazione quali le frasi, il tono della voce, i gesti, la postura, l'espressione del viso.

L'abilità sociale, l'arte della relazione, affonda dunque le sue radici nella comunicazione: il 23% delle persone ha infatti ottenuto dei miglioramenti in questi aspetti.

Infatti, è proprio attraverso la comunicazione che le persone sviluppano e "negozano" la propria identità sociale ed è sempre con la comunicazione che esse riescono a stabilire, a mantenere e gestire le loro relazioni umane.

Una considerazione positiva e molto importante è che il 29% delle persone ha imparato a dare un più equilibrato valore al concetto di amicizia sviluppando anche la capacità di riconoscere i veri amici ed incontrandone altri di nuovi.

Comunicando in modo più autentico ed efficace, le persone hanno ritrovato la bellezza di un più ampio senso di amore e l'opportunità di potenziare le proprie capacità di relazionarsi con gli altri.

### 3.8. Considerazioni finali

Riassumendo i dati emersi dai quattro livelli di indagine, in riferimento a come l'esperienza di *CORSA NELLA LUCE*<sup>®</sup> abbia aiutato le persone ad ottenere significativi risultati, si possono trarre le seguenti considerazioni generali:

1. dopo il seminar le persone dispongono di maggiori capacità per affrontare con efficacia ed equilibrio i cambiamenti e le difficoltà quotidiane della propria vita;
2. le persone manifestano una più grande volontà di mettersi in gioco per migliorare i propri rapporti nell'ambito della famiglia, del lavoro e delle attività sociali;
3. le persone che investono le energie nella propria crescita personale ottengono risultati;
4. le persone si sentono maggiormente soddisfatte e motivate e rispecchiano un atteggiamento mentale positivo;
5. le persone hanno assunto un atteggiamento meno individualista;
6. i risultati vengono ottenuti a breve termine come nel medio e lungo periodo.

Come emerge dalla ricerca, i risultati sono "una sostanza materialmente visibile, emotivamente percepibile e quantitativamente misurabile"<sup>6</sup>. Diventa allora molto interessante indagare come le persone che hanno usufruito del servizio formativo GRUEMP<sup>®</sup> si sono poste al riguardo del concetto di "cambiamento".

---

<sup>6</sup> D. DEMETRIO, *Educatori di professione: Pedagogia e didattica del cambiamento nei servizi extra scolastici*, La Nuova Italia, Firenze, 1990, p.29.

## *Capitolo 4*

### *"Un secondo livello di indagine: monitoraggio sul cambiamento"*

I mutamenti radicali e l'incertezza che contraddistinguono l'inizio del XXI secolo sembrano definire la necessità di un modo nuovo di stare al mondo, un modo nuovo che fa leva sul concetto di "cambiamento". L'aprirsi a questo concetto implica un atteggiamento di disponibilità e soprattutto la capacità di mettersi personalmente in gioco. Pertanto cambiare può rappresentare una sofferenza per chi ama il quieto vivere e pensa che i miglioramenti si realizzino in modo spontaneo e senza traumi, ma allo stesso tempo può essere fonte di entusiasmo e gioia per chi invece vuole sviluppare e vivere pienamente le proprie risorse e potenzialità.

Se la sfida del futuro appare il cambiamento allora è doveroso chiedersi "Perché cambiare?", "Sono disposto a cambiare?", "Come posso cambiare?".

Molte persone incontrano difficoltà a riconoscere ed analizzare la propria realtà e perciò si limitano a rispondere al cambiamento in maniera puramente adattiva. Occorre invece rendersi conto che solamente governando il cambiamento l'uomo può indirizzarlo al soddisfacimento dei bisogni umani più autentici. Il cambiamento deve quindi qualificarsi come scelta progettuale.

La necessità di indagare la relazione cambiamento/sviluppo della Qualità Personale e di individuare le prioritarie resistenze al cambiamento costituiscono le motivazioni principali della ricerca.

Definire i tratti principali del concetto di cambiamento consente inoltre di riflettere sulla prospettiva dello sviluppo personale. "Che cosa si intende per Sviluppo della Qualità Personale?", "Quali sono i concetti chiave o principi guida che stanno alla base della Formazione per lo Sviluppo della Qualità Personale?", "Come vengono vissuti dalle persone?".

Le risposte a tali interrogativi emergono con chiarezza dalla elaborazione statistica del questionario somministrato ad un campione di 200 utenti/clienti che hanno sperimentato i concetti espressi dalla proposta formativa di GRUEMP®.

#### **4.1. Aspetti metodologici della ricerca**

Allo scopo di favorire una corretta valutazione del lavoro svolto, la prima parte del capitolo si pone la finalità di precisare le scelte metodologiche che hanno guidato la realizzazione della ricerca.

Vengono illustrati in particolare i metodi e gli strumenti utilizzati per la raccolta dei dati e il piano di campionamento.

#### **4.2. Modalità e strumenti per la raccolta dei dati**

La necessità di individuare le idee fondanti che sostengono la Formazione per lo Sviluppo della Qualità Personale ha richiesto un sistema di rilevamento dei dati che consentisse di “sollecitare” le risposte attraverso la formulazione di domande a risposta chiusa.

La scelta dello strumento utilizzato per la raccolta e la codificazione delle informazioni si è orientata, quindi, verso il questionario ad alternative fisse o strutturate (domande chiuse) che è stato compilato direttamente dagli intervistati alla presenza di un rilevatore (me medesima).

Le motivazioni che hanno influenzato tale scelta sono sostanzialmente due:

- 1) la natura stessa dei dati che costituiscono l'oggetto dell'indagine;
- 2) una più facile applicazione dei metodi di analisi statistica.

Il questionario è stato somministrato in quattro diversi momenti a quattro differenti gruppi di persone facenti capo ai centri di Padova/Vicenza, di Verona, di San Bonifacio e di Bergamo/Milano, zone in cui viene svolta da GRUEMP® l'attività di assistenza post-seminar<sup>7</sup>.

Questa modalità ha permesso di controllare l'ambiente e la fase di raccolta dei dati ed ha garantito allo stesso tempo un buon livello di uniformità della somministrazione stessa. Inoltre la mia presenza ha consentito di aiutare le persone in difficoltà a chiarire i punti e gli aspetti più complessi<sup>8</sup>.

Di conseguenza il tasso di ritorno e il numero di risposte valide è stato molto elevato (200 questionari corretti su 206).

Ovviamente la scelta di questo tipo di strumento e della modalità di somministrazione comporta anche dei limiti individuabili nella mancanza di soggettività delle risposte e nella possibile influenza esercitata dal ricercatore.

Si è cercato tuttavia di circoscrivere tali limiti ricorrendo, da un lato, ad una analisi comparativa con la precedente ricerca in cui i soggetti avevano avuto la possibilità di esprimersi liberamente (intreccio tra soggettivo ed oggettivo), dall'altro lato, mi sono limitata a rendere solamente comprensibile il questionario proposto evitando di indurre le risposte.

---

<sup>7</sup> Oggi, l'erogazione del servizio post-seminar investe anche i centri di Vicenza e Ferrara.

<sup>8</sup> Cfr. A.M. MANGANELLI RATTAZZI, *Il Questionario. Aspetti teorici e pratici*, Cleup, Padova 1990.



### 4.3. Struttura del questionario

In fase preparatoria si è optato per una struttura del questionario che prevede la suddivisione per argomenti. Questa scelta, tuttavia, non implica una mancanza di linearità della rilevazione in quanto i diversi aspetti indagati sono tra loro strettamente connessi e interdipendenti.

All'interno del questionario sono facilmente individuabili gli argomenti trattati:

- caratteristiche degli intervistati;
- livello di identificazione degli intervistati con i concetti espressi dalla Formazione per lo Sviluppo della Qualità Personale;
- gli ostacoli allo Sviluppo della Qualità Personale;
- il cambiamento personale e le resistenze al cambiamento;
- i condizionamenti esogeni ed endogeni;
- principi del successo personale.

Un aspetto molto importante da sottolineare, che sta ad indicare come si siano volutamente evitate elusioni alle domande, è l'assenza dell' alternativa "altro" e dell' alternativa "non so".

Dall'analisi del questionario emergono anche i diversi formati di risposta distinti in:

- domande a scelta forzata (si/no);
- domande a scelta multipla (es.: domanda n°3);
- domande con lista di priorità (es.: domanda n°4);
- domande con scale di giudizio (es.: domanda n°1) <sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Cfr. A.M. MANGANELLI RATTAZZI, *Il questionario. Aspetti teorici e pratici*, Cleup, Padova 1990.

Infine, allo scopo di individuare e correggere le principali difficoltà e debolezze dello strumento, quali gli errori di interpretazione, le domande superflue e/o ambigue, è stato condotto un pre-test<sup>10</sup> su un gruppo di venti soggetti (pari al 10% del campione statistico) con caratteristiche simili a quelle della popolazione studiata.

#### **4.4. Il campione**

La popolazione oggetto d'indagine è costituita dai soggetti, di età compresa tra i 18 e i 70 anni, che hanno partecipato al seminar *CORSA NELLA LUCE*<sup>®</sup> e che continuano ad usufruire del servizio Post-seminar denominato 5° *GIORNO*.

Questo servizio, articolato in riunioni a cadenza mensile, si configura come un'attività di formativa per adulti con lo scopo di sviluppare le abilità di gestione delle relazioni umane e della motivazione personale.

La partecipazione al Training T1, che si svolge in giorni diversi nei centri di Padova/Vicenza, di Verona, di San Bonifacio e di Bergamo/Milano, è volontaria.

Il campione risulta perciò composto da 200 soggetti.

In un secondo momento il campione è stato suddiviso in sei sottocampioni allo scopo di formulare e verificare alcune ipotesi sul rapporto partecipazione ai training e Sviluppo della Qualità Personale.

I sottocampioni sono stati definiti sulla base della variabile temporale intercorsa dalla partecipazione al seminar *CORSA NELLA LUCE*<sup>®</sup>. In sintesi, il campione risulta composto come da Tab. 4.1.

---

<sup>10</sup> Il pre-test consiste nella stesura provvisoria del questionario che viene somministrato a un numero limitato di soggetti con caratteristiche simili a quelle della popolazione da studiare. E' finalizzato ad individuare e correggere difficoltà e debolezze dello strumento.

Tabella 4.1. Composizione del campione per sottogruppi

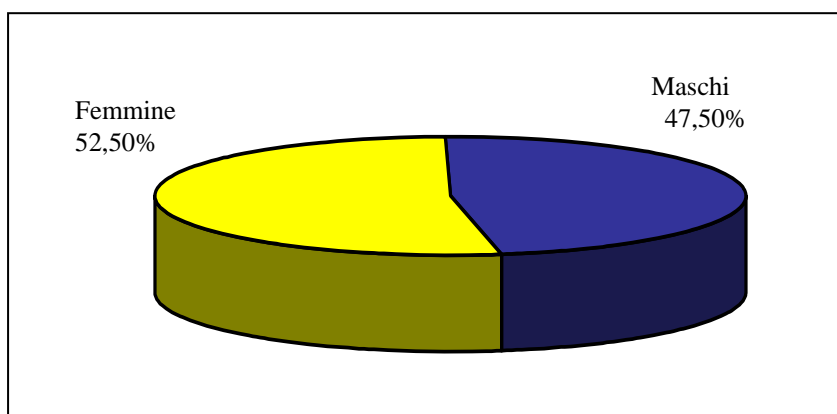
Post-seminar da/a	Maschi	Femmine	TOTALE	%
1-6 mesi	33	37	70	35,00%
7-12 mesi	14	19	33	16,50%
oltre un anno	24	24	48	24,00%
oltre due anni	16	16	32	16,00%
oltre cinque anni	8	8	16	8,00%
oltre dieci anni	0	1	1	0,50%
<b>TOTALE</b>	<b>95</b>	<b>105</b>	<b>200</b>	<b>100,00%</b>

## 4.5. Caratteristiche del campione

### 4.5.1. Sesso

Se prendiamo in considerazione la variabile sesso il campione risulta composto da 95 maschi (47,50%) e da 105 femmine (52,50%). L'omogeneità del campione è quindi piuttosto elevata.

Composizione del campione: maschi – femmine



### 4.5.2. Eta'

Per quanto riguarda la composizione del campione per gruppi di età anagrafica si rileva che il 13,50% del campione si colloca nella classe di età che va dai 18 ai 25 anni, il 49,50% nella classe che va dai 25 ai 40 anni mentre il 32,50% dei soggetti rientra nella fascia d'età 40-55 anni.

Si tratta quindi di persone di età media.

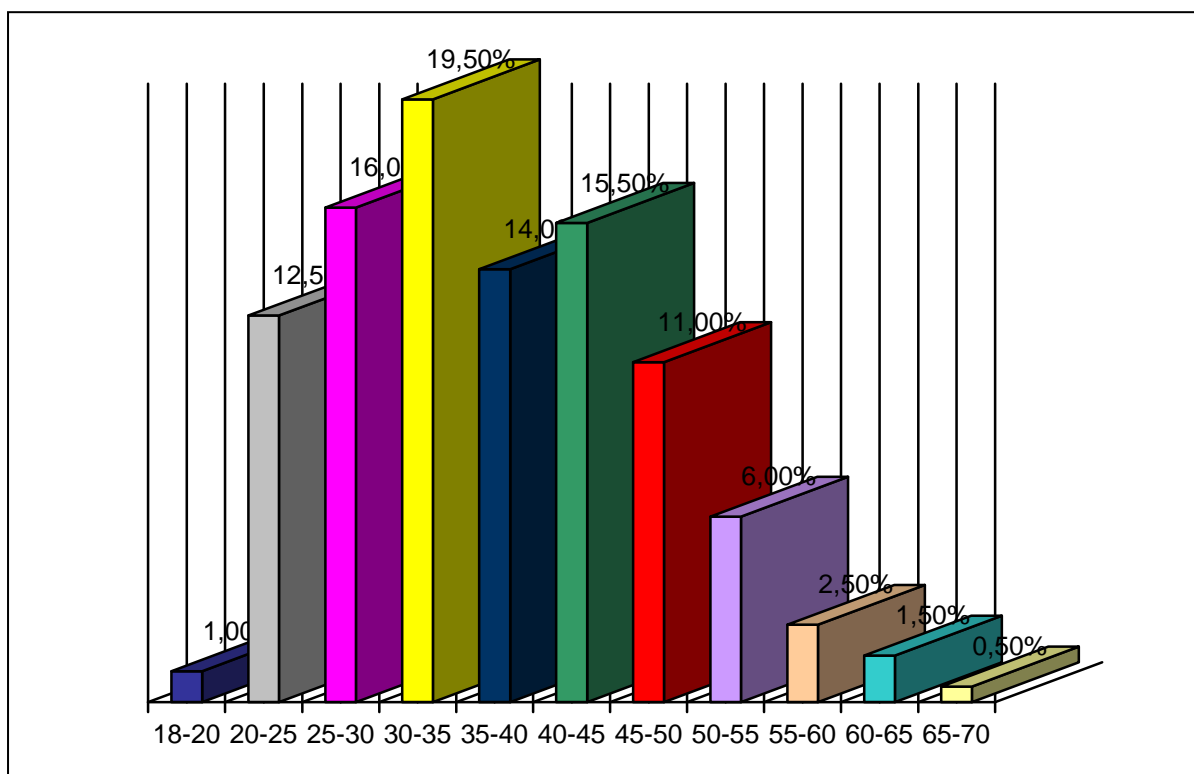
Infatti sommando le classi di età 25-40 anni e 40-55 anni si ottiene una percentuale pari all'82,00%.

Questa caratteristica, se da una parte dimostra che la rappresentatività del campione in base all'età anagrafica non era obiettivo della ricerca, dall'altra parte rispecchia una situazione reale, ovvero l'esistenza di un elevato tasso di persone che partecipano ai corsi di formazione nel momento in cui le diverse situazioni della vita li sollecitano a soffermarsi sul proprio percorso esistenziale per trarre un bilancio di esso.

Non a caso la percentuale più elevata di soggetti si colloca nella fascia d'età 30-35 anni.

La composizione del campione per gruppi di età viene evidenziata nel grafico seguente:

*Composizione del campione: suddivisione per età*



#### 4.5.5. Titolo di studio

Si osserva che la scolarità media dei soggetti del campione è piuttosto elevata in quanto il 49,00% ha conseguito il diploma di scuola media superiore. Segue poi un numero abbastanza consistente di intervistati (27,50%) in possesso della licenza di scuola media inferiore.

Per il 14,00% del campione il titolo di scuola media inferiore è stato integrato dal conseguimento di un attestato di formazione professionale. Quasi equivalenti le percentuali delle persone in possesso della sola licenza elementare (4,50%) e della laurea (5,00%).

*Tabella 4.5. Composizione del campione: variabile titolo di studio*

<b>Titolo di studio</b>	<b>Val. Ass.</b>	<b>%</b>
Licenza elementare	9	4,50%
Licenza media inferiore	55	27,50%
Attestato di formazione professionale	28	14,00%
Diploma di scuola media superiore	98	49,00%
Laurea	10	5,00%
<b>TOTALE</b>	<b>200</b>	<b>100,00%</b>

#### 4.5.6. Professione

Sono rappresentate nel campione quasi tutte le figure professionali considerate, tranne due (medico e militare di carriera).

Tale dato, da una parte, ribadisce ancora una volta la eterogeneità del campione, dall'altra parte consente di mettere in luce il fatto che la Formazione per lo Sviluppo della Qualità Personale non è rivolta a categorie predeterminate di persone come accade per la formazione di tipo professionale, bensì soprattutto a coloro che sono disposti a investire su se stessi per migliorare i vari aspetti della loro personalità e quindi della loro vita.

La figura professionale con una più alta percentuale di scelte è rappresentata dagli impiegati di aziende private (13,00%), seguono, in ordine decrescente, i liberi professionisti (11,00%), i commercianti (10,00%), gli artigiani (10,00%), gli imprenditori (8,00%) e gli agenti di commercio (8,00%), gli studenti (8,00%) e le casalinghe (7,00%).

Per i dati relativi alle altre categorie si rimanda alla Tab. 4.6.

*Tabella 4.6. Composizione del campione: variabile professione*

<b>Professione</b>	<b>Val. Ass.</b>	<b>%</b>
impiegato/a d'azienda privata	26	13,00%
libero professionista	22	11,00%
commerciante	20	10,00%
artigiano/a	20	10,00%
studente/ssa	16	8,00%
imprenditore	16	8,00%
agente di commercio	16	8,00%
casalinga	14	7,00%
commesso/a	12	6,00%
operaio/a	10	5,00%
altro	6	3,00%
disoccupato/a	5	2,50%
pensionato/a	4	2,00%
collab. familiare	3	1,50%
impiegato/a d'azienda pubblica	2	1,00%
insegnante	2	1,00%
tecnico specializzato	2	1,00%
dirigente d'azienda privata	2	1,00%
dirigente d'azienda pubblica	1	0,50%
assistente sociale	1	0,50%
militare di carriera	0	0,00%
medico	0	0,00%
<b>TOTALE</b>	<b>200</b>	<b>100,00%</b>

## 5.24. Considerazioni finali

Vengono qui di seguito sinteticamente riassunti i principali risultati emersi dalla ricerca:

- in seguito alla partecipazione al seminar *CORSA NELLA LUCE* le persone presentano un alto livello di motivazione che rimane, più o meno costante, nel biennio successivo all'esperienza formativa. È questo un primo importante indicatore dell'efficacia di questo tipo di formazione i cui effetti perdurano nel tempo consentendo all'individuo di progettare con cura il proprio personale cambiamento e di perseverare nell'impegno;
- il cambiamento viene concepito come un'occasione di crescita personale, come forte stimolo a sperimentarsi nelle diverse situazioni della vita. L'elevata disponibilità al cambiamento, manifestata dai soggetti, appare strettamente correlata proprio alla valenza positiva ad esso associata;
- i dati raccolti documentano anche l'elevata efficacia della Formazione per lo Sviluppo della Qualità Personale GRUEMP in relazione allo sviluppo dell'autostima, della consapevolezza e del potenziale inespresso di ciascun individuo;
- la capacità di conseguire risultati nella sfera del Sé, della vita privata, del lavoro e del sociale, appare vincolata all'autorealizzazione e alla ricerca della coerenza tra la dimensione valoriale, strategica e tattica dei comportamenti adottati;
- il seminar e l'attività di miglioramento continuo Post-seminar denominata 5° *GIORNO* hanno contribuito a modificare la percezione del cambiamento da parte delle persone: dopo aver usufruito del servizio formativo oggetto della ricerca l'accezione negativa associata al cambiamento è stata sostituita con una forte valenza positiva.

- La Formazione per lo Sviluppo della Qualità Personale si è inoltre rivelata utile per l'acquisizione di strategie attraverso cui far fronte alle crisi e/o ai cambiamenti;
- i soggetti hanno operato una ristrutturazione dei significati negativi attribuiti agli eventi del passato;
- mettendo in atto i concetti espressi da questo tipo di formazione i risultati, ottenuti nel breve e medio termine, si consolidano e si rafforzano nel lungo periodo. È infatti il sub-campione "oltre cinque anni di partecipazione" a contraddistinguersi per la manutenibilità nel tempo delle competenze acquisite.



## *Conclusione*

L'analisi dei risultati ottenuti dalle persone nel loro percorso di Formazione per lo Sviluppo della Qualità Personale proposto da GRUEMP ha costituito l'oggetto di questa ricerca.

Cogliere l'essenza di questo servizio formativo ha significato, da un lato, focalizzare l'attenzione sul cambiamento inteso come scelta progettuale di vita, dall'altro lato, ancorare l'analisi dei miglioramenti dichiarati ai principi e ai concetti su cui si fonda lo Sviluppo della Qualità Personale.

L'elaborazione statistica dei dati ha messo in luce non solo come, in seguito alla partecipazione ai seminar organizzati da GRUEMP, la disponibilità al cambiamento sia notevolmente aumentata ma anche come si sia trasformata la stessa immagine che le persone avevano del cambiamento: esso, infatti, non viene più inteso come un'esperienza negativa o un elemento disturbatore, bensì come quel processo che produce trasformazione e che favorisce la presa di coscienza di chi si è.

A rendere ancora più interessante tale dato contribuisce la consapevolezza, espressa dalle persone, di poter essere protagonisti di ulteriori miglioramenti nella propria vita, miglioramenti che si rivelano strettamente connessi al disvelamento delle proprie attitudini e capacità e a un progetto di crescita continuo fondato sull'autorealizzazione.

È proprio la volontà di sperimentarsi in prima persona a qualificare i risultati. Non a caso i soggetti indicano come principale resistenza al cambiamento la paura di mettersi personalmente in gioco e detto da chi ha sperimentato nella pratica i vari concetti è sicuramente elemento di grande attendibilità.

Aprirsi al cambiamento non significa tuttavia essere immuni dalle sconfitte: gli ostacoli e le cadute sono sempre in agguato ma è altrettanto vero che chi persevera nell'impegno riesce a superare le difficoltà e a raggiungere gli obiettivi per cui si è messo in viaggio.

Un buon livello di auto-motivazione è quindi essenziale per proseguire, con entusiasmo e fiducia, nel proprio percorso di vita. Altrettanto importante è la capacità di gestire le relazioni umane, di instaurare rapporti dai quali trarre sostegno per la propria crescita e attraverso i quali fornire sostegno alle persone con cui si interagisce.

Pertanto, divenire "attori del cambiamento" per sé e per gli altri significa sviluppare la consapevolezza che:

- si può vivere un'esistenza più autentica coerentemente con ciò a cui si dà valore;
- ognuno possiede le capacità per migliorare la propria personale situazione di vita;
- le motivazioni profonde per trasformare il desiderio in una realtà concreta vanno ricercate in se stessi.

Vivere significa aprirsi al cambiamento aumentando il proprio livello di consapevolezza.

# *Bibliografia*

- AMIETTA P.L., AMIETTA F. (a cura di), *Valutare la formazione. Interformazione*, Unicopli, Milano, 1989.
- BAILEY K.D., *Metodi per la ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna, 1995.
- BALDUCCI E., *La terra del tramonto*, ECP, S. Domenico di Fiesole, 1992, p. 50.
- BANDURA A. (a cura di), *Il senso di autoefficacia: aspettative su di sé e azione*, Erickson, Trento, 1996.
- BLOCH E., *Il principio speranza*, Garzanti, Milano, 1959, p.263.
- CARKHUFF R., *L'arte di aiutare. Guida per insegnanti, genitori, volontari e operatori sociali*, Erickson, Trento, 1997.
- CARKHUFF R., *L'arte di aiutare. Manuale*, Erickson, Trento, 1996,
- CARKHUFF R., *L'arte di aiutare. Quaderno di esercizi*, Erickson, Trento, 1996.
- CIAN. D.O., *Metodologia della ricerca pedagogica*, La Scuola, Brescia, 1997.
- CIPOLLA C., *Teoria della metodologia sociologica. Una metodologia integrata per la ricerca sociale*, FrancoAngeli, Milano, 1993.
- CONTINI M.G., *Comunicazione e educazione*, La Nuova Italia, Firenze, 1980.
- DEMETRIO D., *Educatori di professione: pedagogia e didattica del cambiamento nei servizi extrascolastici*, La Nuova Italia, Firenze, 1990.
- Documento elaborato dalla Commissione Qualità AIQF "*Qualità della formazione: termini e definizioni delle norme ISO 9000 applicati al campo della formazione*".
- FREUD A., *L'Io e i meccanismi di difesa*, Tr. It, In Opere, vol. 1 Boringhieri, Torino, 1978.
- GOGUELIN P., *La formazione animazione*, Isedi, Torino, 1991.
- GOLEMAN D., *Intelligenza emotiva: che cos'è perché può renderci felici*, Rizzoli, Milano, 1996.
- GREENSPAN S., *L'intelligenza del cuore*, Mondadori, Milano, 1997.
- GUALA C., *I sentieri della ricerca sociale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1991.
- GUALA C., *Posso farle una domanda? L'intervista nella ricerca sociale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1993.
- GUIDICINI P. (a cura di), *Nuovo Manuale della ricerca sociologica*, FrancoAngeli, Milano, 1981.
- LE DOUX J., *Il cervello emotivo*, Baldini & Castoldi, Milano, 1996.
- MAGGI B. (a cura di), *La formazione: concezioni a confronto*, Etas, Milano, 1991.
- MANGANELLI RATTAZZI A.M., *Il questionario. Aspetti teorici e pratici*, Cleup, Padova, 1990.
- MASLOW A.H., *Motivazione e personalità*, Armando, Roma, 1992.

- MASLOW A. H., *Verso una psicologia dell'essere*, Astrolabio, Roma, 1991.
- MELUCCI A., *Il gioco dell' io: il cambiamento di sé in una società globale*, Feltrinelli, Milano, 1991.
- MUCCHIELLI R., *Apprendere il counseling. Manuale di autoformazione al colloquio d'aiuto*, Erickson, Trento, 1987.
- NANNI C., Voce *Formazione* in *Enciclopedia pedagogica* (a cura di M. Laeng), La Scuola Ed., Brescia, p, 5042.
- PELLICCIARI G., TINTI G., *Tecniche di ricerca sociale*, FrancoAngeli, Milano, 1993.
- PENNA A., *Cambiare "dentro" per essere felici*, De Vecchi Editore, Milano, 1997.
- PICCARDO C., *Empowerment*, Raffaello Cortina, Milano, 1995.
- QUAGLINO G.P., CARROZZI G.P., *Il processo di formazione*, FrancoAngeli, Milano, 1992.
- QUAGLINO G.P., *Fare formazione*, Il Mulino, Bologna, 1985.
- REGGIO P., *Sviluppo di competenze cognitive e formazione degli adulti*, in *Rivista AIF per la formazione* n 34/35, FrancoAngeli, Milano, 1997, p. 71.92.
- Rivista FiloStraTa* n° 1 Gennaio 1996, Gruemp, Padova.
- Rivista FiloStraTa* n° 2 Aprile 1996, Gruemp, Padova.
- Rivista FiloStraTa* n° 3 Luglio 1996, Gruemp, Padova.
- Rivista FiloStraTa* n° 4 Febbraio 1997, Gruemp, Padova.
- Rivista FiloStraTa* n° 5 Ottobre 1997, Gruemp, Padova.
- Rivista FiloStraTa* n° 6 Maggio 1998, Gruemp, Padova.
- Seminario *Fare formazione oggi*, Padova, 1995.
- STATERA G., *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Palumbo, Palermo, 1984.