

Constructive Developmental Framework

Da Wikipedia, l'enciclopedia libera.

Il **Constructive Developmental Framework (CDF)** è una struttura teorica per valutazioni psicologiche basate su ricerche empiriche.

La struttura si basa sull'assunto che la percezione che ogni individuo ha della realtà rappresenta una visione personale, unica e che continua a svilupparsi per tutta la vita. La metodologia di valutazione comprende tre strumenti indipendenti che misurano, rispettivamente, la fase socio-emotiva, il livello cognitivo di sviluppo ed il profilo psicologico della persona. La metodologia empirica del CDF si basa sulla ricerca iniziata da Lawrence Kohlberg 40 anni fa, proseguita da Robert Kegan ed altri, e ulteriormente sviluppata dal 1998 dal Dr. Otto Laske, che ha integrato diverse forme di valutazione e ripreso concetti sul pensiero dialettico sviluppati in precedenza dalla Scuola di Francoforte e dal filosofo Hegel. Secondo la concezione di Laske il CDF traccia una netta distinzione tra sviluppo socio-emotivo e cognitivo e mette in relazione queste due linee di sviluppo tramite la ricerca empirica.

Indice

- [1 Introduzione](#)
- [2 Sviluppo socio-emotivo](#)
 - [2.1 Stadi dello sviluppo dell'adulto](#)
 - [2.2 Il profilo socio-emotivo della persona](#)
- [3 Lo sviluppo cognitivo](#)
 - [3.1 Le Ere dello sviluppo cognitivo dell'adulto](#)
 - [3.2 Quattro classi di forme di pensiero dialettico](#)
 - [3.3 Il profilo cognitivo di una persona](#)
- [4 Collegamenti tra sviluppo socio-emotivo e cognitivo](#)
- [5 Personalità](#)
 - [5.1 Bisogni e pressioni psicogeni](#)
 - [5.2 Il profilo psicologico di una persona](#)
- [6 Applicazioni](#)
 - [6.1 Valutazione della capacità lavorativa](#)
 - [6.2 Il talento manageriale nelle organizzazioni](#)
 - [6.3 Coaching](#)
- [7 Bibliografia](#)
- [8 Note](#)
- [9 Collegamenti esterni](#)

Introduzione

La valutazione psicologica basata sul CDF misura tre aspetti essenziali di una persona: lo sviluppo Socio-Emotivo (ED), lo Sviluppo Cognitivo (CD), ed il profilo della personalità (NP); l'ultimo descrive il probabile comportamento di una persona in termini di 'needs and press' psicologici, le pressioni dell'ambiente che le persone percepiscono agire su se stessi (concetti sviluppati dallo psicologo Henry Murray). Questi tre aspetti messi insieme offrono un quadro d'insieme unico di una persona.

In CDF, lo sviluppo socio-emotivo di una persona è tipicamente misurato in generale ed in astratto in termini di ‘stadi’. Invece, lo sviluppo cognitivo di una persona è misurato in termini di utilizzo del pensiero dialettico, molto più specifico per ogni individuo. La visione più differenziata è offerta dal profilo della personalità Need-Press, che misura gli aspetti psicodinamici sottostanti il comportamento di una persona. Bisogna determinare insieme tutti e tre le dimensioni della persona per ottenere una corretta valutazione della stessa.

Sviluppo socio-emotivo

Stadi dello sviluppo dell’adulto

Secondo lo psicologo evolutivo Robert Kegan,^[1], il concetto di sé evolve tramite stadi durante tutta la vita. Tale evoluzione è guidata alternativamente da due grandi motivazioni; l’autonomia e l’appartenenza ad un gruppo. Gli esseri umani sono controllati da queste motivazioni nel senso che non hanno influenza su di esse e ne sono piuttosto definiti. Inoltre queste motivazioni sono in conflitto tra loro e tale rapporto si protrae per tutta la vita.^[2]

Kegan descrive 5 stadi dello sviluppo; gli ultimi 4 sono progressivamente conquistati con l’età adulta, mentre solo poche persone raggiungono il quarto stadio e lo varcano:

- Stadio 2: il Sé della persona è costituito da bisogni e desideri. Gli altrui bisogni e desideri rilevano solo nella misura in cui supportano i propri. In pratica questa persona e gli altri vivono due mondi separati;
- Stadio 3: il Sé della persona è determinato socialmente, sulle aspettative altrui, reali o immaginarie
- Stadio 4: il Sé della persona è determinato da un insieme di valori originati autonomamente
- Stadio 5: Il Sé della persona non è più legato a qualche particolare aspetto di sé o della storia personale, ma è libero di focalizzarsi sul flusso della vita.

Il CDF considera gli stadi come socio-emotivi nel senso che si riferiscono al modo in cui la persona attribuisce significato alle proprie esperienze nel mondo sociale. Secondo il modello CDF raramente le persone si trovano solo in un unico stadio, ma più spesso sono distribuiti in un intervallo soggetto alle influenze conflittuali relative agli stadi superiori e inferiori.

Il profilo socio-emotivo della persona

Il profilo socio-emotivo di una persona è valutato tramite un’intervista, considerata come il soggetto-oggetto intervista^[3]. Durante l’intervista, l’intervistatore offre dei ‘prompts’ come ‘successo, cambiamento, controllo, limite, frustrazione, rischio’, ed invita l’intervistato a descrivere esperienze significative con gli spunti da lui prescelti. L’intervistatore agisce come ascoltatore, il cui ruolo è di focalizzare l’attenzione dell’intervistato nei propri pensieri e sentimenti.

L’intervista è valutata identificando estratti del discorso che indicano un particolare stadio o sub stadio. Parti rilevanti della trascrizione dell’intervista sono scelte ed analizzate per avere indicazioni sullo stadio dello sviluppo. Il sub stadio individuato in maniera più frequente è descritto come ‘centre of gravity’ dell’intervistato. Gli stadi con punteggio minore del centro di gravità sono descritti come a rischio di regressione, mentre quelli con punteggio maggiore del centro di gravità sono descritti come potenziali dello sviluppo. La distribuzione del punteggio è sintetizzata da un ‘risk-clarity-potential’ index (RCP), che può essere utilizzato per caratterizzare la natura delle sfide allo sviluppo rivolte alla persona

Lo sviluppo cognitivo

Le Ere dello sviluppo cognitivo dell'adulto

Secondo Jean Piaget il pensiero si sviluppa in quattro fasi dall'infanzia all'adolescenza. Piaget ha chiamato queste fasi senso-motoria, pre-operativa, delle operazioni concrete, delle operazioni formali. Si presume che lo sviluppo del pensiero delle operazioni formali continui, approssimativamente, fino al 25° anno di età. I ricercatori successivi si sono concentrati sull'ormai famosa domanda di Kohlberg: c'è una vita dopo i 25 anni? Nel CDF, lo sviluppo del pensiero dopo la fase delle operazioni formali è indicata innanzitutto dalla presenza del pensiero dialettico. ^[4]

Nel CDF, si pensa che il pensiero dell'individuo si sviluppi in quattro fasi sequenziali o ere, definite in termini di 'buon senso', 'comprensione', 'ragione' e 'saggezza pratica'. ^{[5][6]}

Le prime tre fasi dello sviluppo del pensiero posso essere collegate ai diversi sistemi di pensiero proposti dai filosofi Locke, Kant ed Hegel. Ogni fase include e trascende il sistema di pensiero della fase precedente. La fase finale della 'saggezza pratica' ritorna ad una più alta forma del 'buon senso' nella misura in cui rappresenta un pensiero sofisticato, diventato come una seconda pelle semplice da indossare. ^[7]

A differenza di altri ricercatori dello sviluppo dell'adulto come Fischer e Commons, Laske descrive lo sviluppo cognitivo successivo alla fase delle operazioni formali in termini di utilizzo e coordinazione delle forme di pensiero dialettiche, che a loro volta sono descritte come schemi mentali. ^[8]

Quattro classi di forme di pensiero dialettico

Il pensiero dialettico ha le sue radici nella filosofia classica Greca ma anche nell'Hindu antico e nella filosofia Buddista, e si basa sulla ricerca della verità tramite i ragionamenti logici. La sua principale espressione è rappresentata dal lavoro del filosofo Tedesco Georg Hegel. La Dialettica è vista come un sistema tramite cui i pensieri degli uomini cercano di afferrare la natura della realtà. Basato sulle teorie di Bhaskar e Bassaches, il CDF utilizza la struttura del pensiero Dialettico basata sulla concezione per cui qualunque cosa nella realtà è passeggera ed è composta da contraddizioni, una parte di un più grande insieme, in qualche modo correlato a tutto il resto, e soggetto a immediata trasformazione. Questa struttura distingue inoltre il pensiero dialettico in quattro classi di forme pensiero che, si dice, definiscano la realtà. ^[9]

- Processo (P) – cambiamento costante; questa classe di forme pensiero descrive come le cose o i sistemi, emergono, evolvono e si dissolvono;
- Contesto (C) – strutture stabili: questa classe di forme di pensiero descrive come le cose siano parte di una struttura di un insieme più grande, stabile ed organizzato. La contestualizzazione delle singole parti con il tutto permette di aumentare le diverse prospettive o punti di vista;
- Relazione (R) – Unità nella diversità. Questa classe di forme di pensiero descrive come le cose (tutte singole parti di un più grande insieme) sono correlate e la natura dei loro punti in comune;
- Trasformazione (T) – equilibrio ed evoluzione: questa classe di forme di pensiero descrive come i sistemi viventi siano in costante sviluppo e trasformazione, tramite il potenziale collasso della precedente forma di organizzazione, e soggetto all'influenza dell'agente umano.

Inoltre il CDF distingue sette forme di pensiero per ogni classe, per un totale di 28 forme di pensiero, che rappresentano una riformulazione dello schema di Basseches che ne prevede 24^[8].

Il profilo cognitivo di una persona

Il profilo cognitivo descrive gli strumenti di pensiero che una persona ha a disposizione e mostra il livello di pensiero che tale persona ha sviluppato, indicato dall'utilizzo delle forme di pensiero dialettico nelle quattro classi. Il profilo emerge tramite interviste semi-strutturate in cui l'intervistatore ha il compito di comprendere come l'intervistato utilizza le forme di pensiero in una conversazione sul lavoro e sul luogo di lavoro. Il testo dell'intervista viene poi analizzato e allo stesso si attribuisce un punteggio tramite indicatori numerici.

Secondo il CDF un pensiero altamente sviluppato evidenzia le seguenti peculiarità:

- Un uso equilibrato di tutte e quattro le forme di pensiero dialettico (P, C, R, T)
- Un alto indice del pensiero sistemico – cioè l'utilizzo delle forme di pensiero di tipo trasformativo (T) e
- Un uso equilibrato delle forme di pensiero critiche e costruttive (P+R) vs. (C+T)

Collegamenti tra lo sviluppo socio-emotivo e cognitivo

Gli sviluppi socio-emotivo e cognitivo sono visti come linee separate di sviluppo^[10] sebbene unite dallo stadio di giudizio riflessivo^[10] o di posizione epistemica^[12], descritta come il punto di vista di una persona che costituisce la “conoscenza” e la “verità”. La posizione epistemica definisce la capacità di una persona di avere a che fare con l'incertezza e l'insicurezza nella sua conoscenza del mondo e, insieme con lo stadio di sviluppo socio-emotivo, riflette l'atteggiamento che una persona ha nei confronti del mondo. Nonostante lo sviluppo cognitivo fornisca alla persona strumenti composti da forme di pensiero sia logiche che dialettiche^[13], l'atteggiamento che una persona mostra determina se gli strumenti a disposizione verranno o meno applicati.

Personalità

Bisogni e pressioni psicogeni

Il CDF comprende la teoria proposta dallo psicologo Henry Murray secondo cui la maggior parte del comportamento umano è determinato dallo sforzo di soddisfare certi bisogni psicologici (o psicogeni), la maggior parte dei quali è inconscia. La personalità è per ciò vista come un comportamento particolare che emerge dalla dinamica tra il modello di bisogni psicogeni della persona e le forze dell'ambiente che operano sulla stessa, in altri termini le pressioni.

L'analisi needs-press disegnata dal modello della psiche umana di Sigmund Freud si divide nelle componenti dell'ES, Io e Super-io. In vita, la persona è soggetta ai desideri inconsci dell'ES, benché consapevolmente aspiri a certi ideali imposti dal Super-ego, a sua volta influenzato dal contesto sociale. E' l'equilibrio dinamico tra le forze dell'ES e del Super-io e l'ambiente di lavoro che determina la capacità lavorativa di una persona. Squilibri tra la realtà sociale lavorativa e gli ideali di una persona portano alla frustrazione, e squilibri tra i bisogni inconsci di una persona ed i suoi ideali conducono ad una perdita di energia o energy sink^[14]

Il profilo psicologico di una persona

La metodologia di valutazione del CDF utilizza un questionario psicometrico creato dallo studente di Henry Murray, Morris Aderman, il 'Need- Press Questionnaire'.

Il questionario valuta le caratteristiche psicologiche suddivise tre categorie; autoconsapevolezza, approccio al lavoro ed intelligenza emotiva, e confronta i bisogni attuali della persona con 1) cosa desidererebbe la persona in un mondo ideale e 2) cosa percepisce di quello che le viene offerto in realtà. Ognuna delle tre categorie incorpora diverse componenti, quali; il bisogno di controllo, la motivazione a raggiungere risultati, il senso di appartenenza, etc. Si possono effettuare paragoni ed interpretazioni tra i punteggi che una persona ottiene per i suoi bisogni e quelli relativi alle pressioni reali e ideali. Sono anche possibili confronti tra i punteggi di una persona e quelli dei suoi colleghi al lavoro.

Applicazioni

Valutazione della capacità lavorativa

La metodologia di valutazione utilizzata dal CDF è stata creata per misurare le capacità lavorative delle persone e il loro profilo psicologico lavorativo. La teoria del lavoro utilizzata dal CDF deriva da quella di Elliot Jacques, secondo il quale ^[15] il lavoro è definito come 'l'applicazione del giudizio riflessivo allo scopo di conseguire certi risultati in tempi prestabiliti'. Questa definizione sottolinea l'importanza del processo di decisione ed il periodo di tempo in cui queste decisioni sono portate avanti. Mentre Jacques offre una definizione strettamente cognitiva del lavoro, il CDF considera egualmente importante gli aspetti socio-emotivi del lavoro.

Il CDF distingue due tipi di capacità lavorative, quelle applicate e quelle potenziali. Le prime si riferiscono alle risorse che un individuo può già applicare per portare al termine il lavoro. Le seconde si riferiscono alle risorse che un individuo può essere in grado di applicare in futuro ^[16]. Una persona può decidere in ogni momento se applicare, o meno, le sue capacità lavorative potenziali. Allo stesso modo le circostanze possono impedire che una persona applichi il suo potenziale. La capacità lavorativa, quindi, non coincide con la capacità di portare a termine un lavoro, ma piuttosto la definisce.

In CDF il profilo psicologico lavorativo è misurato in termini di profilo della personalità Need-Press, mentre le capacità applicate sono misurate in termini di strumenti di pensiero evidenziati dal profilo cognitivo, e quelle potenziali sono misurate in termini di punteggio di Risk-Clarity-Potential emergente dal profilo socio-emotivo.

Il talento manageriale nelle organizzazioni

Per Elliot Jaques, ^[15] le organizzazioni sono strutturate in maniera manageriale a seconda dei livelli di responsabilità. Ogni livello di responsabilità implica un più alto livello di complessità del lavoro richiesto a colui che ricopre un determinato ruolo, definito 'size of the role'. Jacques definisce il concetto di 'requisite organization', in cui i ruoli di un'organizzazione sono disciplinati in maniera gerarchica a seconda dell'aumento degli specifici livelli di complessità.

L'applicazione del CDF come metodologia di valutazione per misurare 'the size of a person' in termini della sua capacità e competenza professionale fornisce una strada da percorrere per i sistemi manageriali di talento per far corrispondere la misura della persona (size of a person) alla misura del ruolo (size of a role). Ruoli maggiormente complessi richiedono progressivamente livelli più alti di sviluppo socio-emotivo e cognitivo in coloro che ricoprono questi ruoli. In questo modo le

‘requisite organizations’ posso allineare la loro struttura a livello di capacità umane con la struttura di responsabilità manageriali^[17] e progettare piani di crescita^[18] che facilitino lo sviluppo di capacità per ruoli più complessi

Coaching

Il CDF fornisce un programma per il coaching professionale come lo sviluppo della leadership e quello del management in diversi modi. Innanzitutto fornisce strumenti di valutazione con il quali il coach può costruire un modello integrato completo adeguato agli stimoli di sviluppo del cliente. Inoltre, riferendoci ad Edgar Schein^[19], l’utilizzo degli strumenti di valutazione ed il feedback del coach, con i risultati, è una sorta di ‘process consultation’ tramite cui il cliente può capire meglio le supposizioni, i valori, le attitudini ed i comportamenti che stanno favorendo o ostacolando il proprio successo. Infine, il CDF fornisce strumenti per un pensiero più profondo e sofisticato, permettendo al cliente di esplorare ed allargare il panorama concettuale di un problema.

Il CDF distingue tra il coaching comportamentale ed evolutivo. L’obiettivo del coaching comportamentale è di migliorare la presente performance del cliente al lavoro, descritto in termini di CDF come capacità applicata. Invece l’obiettivo del coach orientato allo sviluppo è di illuminare e sviluppare le capacità correnti e potenziali del cliente al lavoro, nel contesto dello sviluppo cognitivo e socio-emotivo. La consapevolezza, dà, quindi, priorità alla performance poiché in fondo la supporta.

Bibliografia

- Basseches, Michael: Dialectical thinking and adult development. Ablex Publishing, Norwood, NJ 1984, [ISBN 0-89391-017-1](#).
- Bhaskar, Roy: Dialectic. The pulse of freedom. Verso, London & New York 1993, [ISBN 0-86091-368-6](#).
- DeVisch, Jan: The vertical dimension. 2010, [ISBN 978-94-9069-538-5](#)
- Hager, August: Persönlichkeitsentwicklung wird messbar: verborgene Dimensionen menschlicher Arbeit entdecken und messen. In: Wirtschaftspsychologie, Nr. 1/2010, ISSN 1615-7729, pp17-23.
- Jaques, Elliott: Requisite organization: the CEO's guide to creative structure and leadership. Cason Hall, Arlington, VA 1989, [ISBN 0-9621070-0-X](#).
- Jaques, Elliott: The life and behaviour of living organisms. A general theory. Praeger, London 2002, [ISBN 0-275-97501-0](#).
- Kegan, Robert: In over our heads: the mental demands of modern life. Harvard University Press, Cambridge, MA 1994, [ISBN 0-674-44588-0](#).
- Kegan, Robert: The evolving self: problem and process in human development. Harvard University Press, Cambridge, MA 1982, [ISBN 0-674-27231-5](#).
- King, Patricia M. & Kitchener, Karen S.: Developing reflective judgment. Jossey-Bass, San Francisco, CA 1994, [ISBN 978-1-555-42629-3](#).
- Lahey L, Souvaine E, Kegan R, Goodman R, Felix S: A guide to the subject-object interview: Its administration and interpretation. Minds at Work, Cambridge, MA 2011 [ISBN 978-1461128809](#)
- Laske, Otto E. (Hrsg.): The Constructive Developmental Framework - Arbeitsfähigkeit und Erwachsenenentwicklung. Wirtschaftspsychologie, Nr. 1/2010, ISSN 1615-7729.
- Laske, Otto E.: À la découverte du potentiel humain: Les processus de développement naturel de l’adulte. Gloucester, MA: Interdevelopmental Institute Press 2012.

- Laske, Otto E.: Humanpotenziale erkennen, wecken und messen. Handbuch der entwicklungsorientierten Beratung. Bd. 1. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2010, [ISBN 978-0-9826238-0-0](#).
- Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions. Foundations of requisite organization. Volume 2. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2009, [ISBN 978-09776800-6-1](#).
- Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions. The art and science of fully engaging adults. Volume 1. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2006, [ISBN 0-9776800-0-2](#).
- Laske, Otto E.: Transformative effects of coaching on executives' professional agenda. PsyD dissertation. Bell & Howell Company, Boston, MI 1999.
- Neiwert, Pia: Führungskräfteentwicklung im Schulmanagement mit dem Ansatz des Constructive-Developmental Framework. In: Wirtschaftspsychologie, Nr. 1/2010, ISSN 1615-7729, pp51-56.
- Ogilvie, Jean: Cognitive Development: A New Focus in Working with Leaders In: Wirtschaftspsychologie, Nr. 1/2010, ISSN 1615-7729, pp70-75.
- Schein, Edgar H.: Process Consultation Revisited. Addison-Wesley, Reading, MA 1999, [ISBN 0-201-34596-X](#).
- Schweikert, Simone: CDF als Bildungswerkzeug für Menschen im Zeitalter der Wissensökonomie. In: Wirtschaftspsychologie, Nr. 1/2010, ISSN 1615-7729, pp90-95.
- Shannon, Nick: CDF: Towards a Decision Science for Organisational Human Resources? A Practitioner's View. In: Wirtschaftspsychologie, Nr. 1/2010, ISSN 1615-7729, pp34-38.
- Wilber, Ken: Integral Spirituality. Shambala, Boston MA. 2006, [ISBN 978-1-59030-346-7](#)

Note

1. [^] Kegan, Robert: The evolving self: problem and process in human development. Harvard University Press, Cambridge, MA 1982, [ISBN 0-674-27231-5](#).
2. [^] Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions. The art and science of fully engaging adults. Volume 1. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2006, [ISBN 0-9776800-0-2](#), p31
3. [^] Kegan, Robert: The evolving self: problem and process in human development. Harvard University Press, Cambridge, MA 1982, [ISBN 0-674-27231-5](#).
4. [^] Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions. Foundations of requisite organization. Volume 2. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2009, [ISBN 978-09776800-6-1](#), p120
5. [^] Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions. Foundations of requisite organization. Volume 2. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2009, [ISBN 978-09776800-6-1](#), p208
6. [^] Bhaskar, Roy: Dialectic. The pulse of freedom. Verso, London & New York 1993, [ISBN 0-86091-368-6](#).
7. [^] Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions. Foundations of requisite organization. Volume 2. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2009, [ISBN 978-09776800-6-1](#), p.128
8. ^{^ a b} Basseches, Michael: Dialectical thinking and adult development. Ablex Publishing, Norwood, NJ 1984, [ISBN 0-89391-017-1](#).
9. [^] Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions. Foundations of requisite organization. Volume 2. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2009, [ISBN 978-09776800-6-1](#), p224

10. [^] Wilber, Ken: Integral Spirituality. Shambala, Boston MA. 2006, [ISBN 978-1-59030-346-7](#), p.38
11. [^] King, Patricia M. & Kitchener, Karen S.: Developing reflective judgment. Jossey-Bass, San Francisco, CA 1994, [ISBN 978-1-555-42629-3](#).
12. [^] Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions. Foundations of requisite organization. Volume 2. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2009, [ISBN 978-09776800-6-1](#), p137
13. [^] Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions. Foundations of requisite organization. Volume 2. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2009, [ISBN 978-09776800-6-1](#)
14. [^] Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions. Foundations of requisite organization. Volume 2. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2009, [ISBN 978-09776800-6-1](#), p419
15. ^{^ a b} Jaques, Elliott: Requisite organization: the CEO's guide to creative structure and leadership. Cason Hall, Arlington, VA 1989, [ISBN 0-9621070-0-X](#)
16. [^] Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions. Foundations of requisite organization. Volume 2. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2009, [ISBN 978-09776800-6-1](#), p57
17. [^] Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions. Foundations of requisite organization. Volume 2. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2009, [ISBN 978-09776800-6-1](#), p84
18. [^] DeVisch, Jan: The vertical dimension. 2010, [ISBN 978-94-9069-538-5](#)
19. [^] Schein, Edgar H.: Process Consultation Revisited. Addison-Wesley, Reading, MA 1999, [ISBN 0-201-34596-X](#).

Collegamenti esterni

Interdevelopmental Institute (IDM): <http://www.interdevelopmentals.org/>

Need-Press-Analysis: <http://www.needpress.com/>