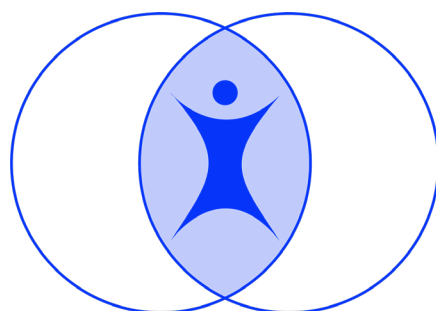


Dispensa di Formazione

Corso

Professional Master Training *Secondo week-end*



è un lavoro realizzato da


The Bridge
The Third Millennium Training

Premessa

La presente dispensa è fornita a solo scopo di libero compendio al corso di formazione denominato "Professional Master Training". Non vanta la presunzione di essere un Manuale di Comunicazione ma ha l'obiettivo di supportare i partecipanti riorganizzando didatticamente gli appunti su quanto condiviso durante il corso.

Quanto di seguito riportato è costituito, per la maggior parte, da estratti da libri o da appunti sui temi di comunicazione affrontati insieme. Seguirà alla fine una semplice ma esaustiva Bibliografia grazie alla quale il partecipante, se interessato, potrà approfondire autonomamente le proprie comprensioni.

Nella dispensa non sono state inserite informazioni relative a tecniche, metodi o concetti espressi durante il corso e non sono afferenti al tema della Comunicazione.

I Metaprogrammi

Premessa

Gli schemi di comportamento (o metaprogrammi) sono modelli, una serie di distinzioni attraverso le quali l'uomo filtra e organizza gli stimoli sensoriali al fine di creare e mantenere le proprie realtà (soggettive) e la coerenza personale. Questi modelli, che comprendono i sistemi di Credenze, operano prevalentemente a livello inconscio.

Il cervello organizza un incredibile numero di informazioni in configurazioni che ci permettono di dare un senso alla nostra esperienza. L'organizzazione di questi dati presuppone la categorizzazione di queste informazioni. I metaprogrammi si riferiscono a modelli interni che determinano letteralmente quasi tutti gli aspetti della nostra vita. Essi forniscono la struttura che governa la nostra attenzione, come costruiamo le nostre rappresentazioni interne, come diamo senso alla nostra esperienza, e influenza ciò che facciamo e ciò che decidiamo di non fare. Essendo la coscienza limitata, il cervello cancella, distorce e generalizza le informazioni. La funzione dei metaprogrammi è quella di indicarci dove prestare attenzione, cosa selezionare in rapporto alle categorie di riferimento (e anche ciò che gli uomini normalmente cancellano).

Sebbene le situazioni variano, e così le esperienze soggettive, vi sono delle tipiche configurazioni (i modelli dei metaprogrammi) attraverso le quali tutte le persone organizzano il loro pensiero per comprendere e valutare l'esperienza. Attraverso la comprensione di questi modelli d'organizzazione interna, possiamo determinare come strutturare la nostra comunicazione al fine di oltrepassare il ponte, portando in maniera naturale il nostro messaggio nell'esperienza dell'altro. Gli uomini trasmettono molte informazioni del loro funzionamento-base nell'uso che fanno del linguaggio che manifesta i loro metaprogrammi.

Ricorda:

I metaprogrammi sono decisivi e utili in certi contesti. Devi sapere a cosa prestare attenzione. Possiamo individuare gli schemi comportamentali partendo dal linguaggio verbale e non-verbale.

Quando scopri la struttura e come interagire con essa, sai come influenzarla e quale tasto toccare. E' importante ricordare che è facile modificare e utilizzare un meta programma una volta individuati.

Esiste una gerarchia di Metaprogrammi. L'ordine può essere importante. Scopri ciò che sollecita una persona e ciò a cui reagisce. Cerca i pezzi mancanti e rimandali alla persona. Queste strategie funzionano. Scopri a cosa servono. Una può servire per fermare una persona ma la stessa serve a motivarne un'altra.

Metaprogramma

VIA DA - VAI VERSO

“Via da” é un comportamento di evitamento mentre “andare verso” implica un movimento verso qualcosa che ci attrae, che ci dà piacere, ecc. Gli uomini si muovono “via da” o “verso” i fenomeni che vengono chiamati Valori, aspetti per i quali le persone sono disposte a investire tempo, energia e risorse personali (per raggiungerli o viceversa per evitarli). Per motivare una persona é vitale riconoscere se é un “via da” o un “verso” e verso quali specifici Valori viene attratta oppure evita.

VIA DA

- Andare via da (schivare, evitare, allontanarsi)
- Identificare problemi - tendenza a focalizzarsi sui problemi e ciò che non funziona
- Difficoltà nel definire o articolare i propri obiettivi
- Facilmente influenzabile dalle conseguenze negative

Qualche pattern linguistico.

Parlano di quello che non vogliono e di ciò che non vogliono che accada.

Ti dicono ciò che vogliono evitare, stare lontani da, sbarazzarsi di.

Parlano di persone, cose, situazioni che vogliono escludere.

Utilizzazione di suggestioni e procedura:

Determinare ciò che vogliono evitare.

Enfatizzare il fatto che possiamo aiutarli ad evitare ciò che non vogliono.

Anticipare tutti i problemi che potrebbero sorgere. Rassicurarli circa la possibilità di diminuirli.

Ricorda che é spesso difficile per queste persone chiarire ciò che vogliono.

VAI VERSO

- Muoversi verso ciò che amano e che desiderano.
- Spesso hanno difficoltà a riconoscere cosa andrebbe evitato, minimizzando le conseguenze negative o addirittura dimenticano ciò che non funziona o ciò che non ha funzionato.
- Reagiscono meglio agli incentivi - la carota invece del bastone.

Qualche pattern linguistico

Parlano di ciò che vogliono

Ti dicono ciò che faranno, ciò che raggiungeranno, vinceranno, produrranno.

Parlano di persone, cose e situazioni che vogliono includere.

Utilizzazione di suggestioni e procedura:

Enfatizzare i loro obiettivi e ciò che vogliono raggiungere.

Ricorda che possono avere la tendenza ad ignorare i problemi potenziali.

Sottolinea che ciò che stai facendo gli permetterà di raggiungere ciò che desiderano.

Combinazione "via da" e "vai verso"

Primo caso: muoversi "verso" tenendo conto, secondariamente, delle difficoltà e conseguenze che l'andare verso comporta.

Secondo caso: muoversi "via da" ciò che vogliono evitare tenendo conto, secondariamente, ciò che potrebbero raggiungere e ciò che potrebbero desiderare dalla situazione che vogliono evitare.

RIFERIMENTO INTERNO/ESTERNO

E' il primo focus per valutare e decidere le risposte e i comportamenti. Si riferisce al luogo dal quale parte l'autorità e la responsabilità, dove una persona situa la responsabilità delle proprie azioni e dove formula le valutazioni di persone, situazioni, esperienze e attività. E' anche il luogo dove risiede l'auto-motivazione e la congruenza con il proprio Io.

RIFERIMENTO INTERNO

- L'Ok e la fonte dell'autorità e dell'evidenza vengono da dentro. Si rifà ai propri criteri, valutazioni e giudizi.
- Valutano le cose sulla base di ciò che ritengono appropriato.
- L'evidenza viene da dentro. Utilizzano il proprio feeling e i propri criteri per sapere se hanno fatto un buon lavoro.
- Questa persona viene convinta quando facciamo appello a cose che ha già sperimentato personalmente.

Qualche pattern linguistico:

Ti dicono ciò che decidono.

Diranno: "Io decido" "E' giusto così" "Mi sento soddisfatto" "Lo sento dentro".

Resistono quando qualcuno cerca di dirgli ciò che è giusto per loro o cerca di decidere per loro.

Utilizzazione di suggestioni e procedura

Non dire loro ciò che gli altri pensano e decidono.

Enfatizza ciò che loro pensano e il fatto che devono decidere da soli.

Aiutali a chiarire il loro proprio pensiero.

E' qualcuno a cui gli potresti dire qualcosa del tipo "Non posso convincerti a fare nulla. Tu sei l'unico che può convincersi".

Se combini "riferimento interno" con "via da" ottieni: "Tu sei l'unico che sa cosa perderai se non seguirai il seminario".

Riferimento Interno con controllo Esterno

A dipendenza del contesto, queste persone valutano innanzitutto con Riferimenti Interni (opinioni, credenze) per valutare progetti e performance. E comunque tengono conto anche del feedback delle altre persone e/o di variabili esterne. Possono incorporare i giudizi degli altri e accettare delle indicazioni da terzi.

RIFERIMENTO ESTERNO

- La fonte dell'autorità e dell'evidenza viene da fonti esterne. La convalida viene da un consenso/approvazione esterna.
- Si rifanno alle valutazioni e ai giudizi altrui. Usano dei parametri esterni e il loro feedback per sviluppare le proprie opinioni.
- Necessitano indicazioni da altre persone.
- Tendono a trarre conclusioni basate essenzialmente sulle reazioni delle altre persone.
- Necessitano l'opinione altrui sul proprio operato (chiedono che gli venga detto quando hanno fatto un buon lavoro).
- Cercano di scoprire cosa fare chiedendo alle persone.
- Si conformano agli standards altrui

Qualche pattern linguistico

Dicono di sapere qualcosa perché altre persone (o fonti di informazione esterna) glielo dicono. Per es: "Il mio amico mi ha detto". "Ho ricevuto un premio". "I fatti parlano da soli". "Questo è così".

Possono descrivere l'informazione in arrivo come se la stessa è una decisione.

Rispondono spesso alle suggestioni, richieste o idee come se fossero ordini.

Utilizzazione di suggestioni e procedura

Quando il Riferimento è Esterno, è importante sapere chi è il loro riferimento e chi rappresenta l'autorità. Usano le performative perdute che possono essere specificate domandandogli "Secondo chi?". se l'autorità non è una persona, scopri qual'è la fonte dell'informazione (giornale, TV, ricerca).

Enfatizza ciò che gli altri pensano e decidono, specialmente le persone significanti e le figure di autorità.

Fornitegli statistiche, percentuali. "I fatti dimostrano che..."

Rassicuratevi e date un buon feedback circa il loro operato.

Se vuoi convincere questa persona ad iscriversi ad un seminario potresti farlo parlare con altre persone che hanno seguito il seminario così potranno raccontargli tutti i benefici che hanno ricevuto ("riferimento esterno" combinato con "vai verso")

Riferimento Esterno con controllo Interno

Si rifà innanzitutto a ciò che gli altri pensano, valutano, giudicano e tende a seguire la loro direzione. Comunque, in un secondo momento, considera i propri criteri, opinioni e credenze.

FOCALIZZAZIONE D'INTERESSE

Sulle Persone

Identificazione con le persone. Parla prevalentemente delle persone. Quando deve descrivere un evento parlerà delle persone presenti.

Sulle Attività

Parla delle attività che scandiscono il suo giorno, settimana, mese, ecc.

Quando descrive un evento ti dice ciò che ha fatto, quali sono state le attività che hanno contraddistinto questa situazione.

Sulle Luogo

Parla del luogo dove è stato o dove andrà. Le attività e le persone non sono così importanti come il luogo.

Sulle Cose

Interessato in ciò che può essere posseduto, in ciò che si può avere. Nota gli oggetti e i prodotti. Raccoglie e accumula oggetti e ti parla di ciò che possiede o ciò che vede. Questa persona cerca la macchina "giusta", la casa "giusta", ecc.

Sulle Informazioni

Raccoglie informazioni circa un oggetto e le sa restituire. Vuole informazioni. Può dire "Per tua informazione" o "Dovresti sapere questo". Ama fornire importanti informazioni sui vari argomenti.

MATCHER - MISMATCHER

MATCHER

- Questo pattern manifesta la tendenza a rispondere al mondo ricercando le cose identiche o perlomeno simili. Per es: Possono vedere ciò che sta accadendo proprio ora come qualcosa che è capitato nel passato.
- L'approccio alle esperienze è piuttosto focalizzato sul 'cosa c'è qui' opposto al 'cosa manca'.
- Guarda le cose in termini di ciò che hanno in comune, di come le cose si combinano tra di esse.
- Combina ciò che stai dicendo con ciò che già conosce.
- Per queste persone è utile notare le differenze perché tendono a generalizzare basandosi su pochi esempi, soprattutto quando scoprono com'è qualcosa.

Qualche pattern linguistico:

Usa parole tipo: uguale, simile, in comune, proprio come

Utilizzazione di suggestioni e procedure

Enfatizzare le aree di comune accordo.

Enfatizzare similitudini tra la situazione attuale e quella precedente.

Sottolinea il fatto che entrambi volete la stessa cosa

Matcher con eccezioni

- Persone che prima dicono come una serie di oggetti sono simili e poi elenca le differenze.

Qualche pattern linguistico

Usano comparative: di più, meglio, meno e parole come 'eccetto' però, graduale, sviluppo, sebbene

Ti diranno come le cose sono cambiate gradualmente nel corso del tempo.

"E' sempre lo stesso". "E' fondamentale lo stesso" "E' tutto lo stesso, eccetto"

"La mia vita fondamentale è sempre la stessa, sebbene mi sto divertendo di più"

Utilizzazione di suggestioni e procedura

Focalizzati sulle uguaglianze.

Inizialmente enfatizza le uguaglianze, poi nota come le cose sono più o meno cambiate nel corso del tempo.

Costruisci via via, in maniera graduale le differenze.

MISMATCHER

- Rispondere alle esperienze notando le differenze.
- Persona che nota le incongruenze, come le cose non si combinano, non si amalgamano. Sottolineano le differenze.
- Focalizzazione di tipo "ciò che manca" (alla situazione, persona, ecc.)
- Spezzano le informazioni in arrivo al fine di comprenderle.
- Per queste persone è utile notare anche le similitudini in quanto possono spezzano le informazioni e hanno così difficoltà a riconoscere delle procedure e delle generalizzazioni.

Alcuni pattern linguistici:

Fraasi tipo: notte e giorno, Non esiste relazione.

Parole come: nuovo, cambiato, differente, rivoluzionario, unico radicale

"La mia vita è veramente cambiata negli ultimi cinque anni. Mi sento una persona diversa".

"Il mio lavoro è totalmente differente adesso da quando ho cominciato. Il lavoro è completamente diverso"

Utilizzazione di suggestioni e procedura:

Enfatizzare come le cose sono diverse.

Vede le cose come totalmente nuove e rivoluzionarie.

Mismatcher con eccezioni

Prima sottolineano le differenze dopodiché espone i punti in comune.

"La mia vita è fondamentalmente cambiata, ma vivo sempre in quella stessa casa."

"Il mio lavoro è totalmente diverso anche se..."

Utilizzazioni di suggestioni e procedura:

Innanzitutto la differenza dopodiché nota i punti in comune.

Focalizzati sulle soluzioni creative nuove e cambia.

NECESSITA' - POSSIBILITA'

NECESSITÀ

- Motivata da bisogni, obblighi, responsabilità, pressione.
- Persone che sono motivate da fare qualcosa perché 'devono' piuttosto che 'vogliono'. Se non lo fanno, proiettano un risultato negativo o una mancanza di un risultato positivo.
- Accettano ciò che capita e accettano ciò che è disponibile piuttosto che guardare ciò che è possibile fare in una situazione.
- Sono più interessati in ciò che sanno ed è sicuro. Preferiscono rimanere in ciò che conoscono piuttosto che avventurarsi in nuovi territori.
- La loro azione é pianificata. Hanno difficoltà a coinvolgersi in situazioni o attività di cui non hanno pianificato o predeterminato l'azione.

Qualche pattern linguistico

Sono motivati da parole quali "have to" (devo) "need to" (bisogno) "must" (devo).
Diranno cose tipo: "Le cose capitano (a me)".

Le cose che capitano a queste persone sono le conseguenze delle cose che capitano nel mondo. "Qualcun'altro me lo ha fatto fare". "Ho fatto questo lavoro perché dovevo pagare i debiti ed era l'unico che c'era".

Solitamente non parlano di ciò che scelgono. Danno l'impressione che devono fare cose e che non hanno la possibilità di fare altrimenti e che é molto difficile fare scelte differenti.

Utilizzazione di suggestioni e procedura

Enfatizza la procedura. Esterna la procedura, passo dopo passo, e mantienili informati come se fossimo nella procedura ricordandogli cosa rimane da fare per completare il progetto. Necessitano di un piano di lezione dettagliato. Assicurati che comprendano la procedura. E' appropriato dire: "E' sempre stato fatto così". Key words che si possono usare: "procedura", "step-by-step", "strada (già) conosciuta", "via giusta", "procedura corretta", "appropriata" e descrivere il "come".

POSSIBILITÀ

- Persone motivate da interessi, opportunità, possibilità, il desiderio di imparare e di aumentare le scelte, cosa si può o si potrebbe fare.
- Interessate e curiose a ciò che non conoscono e alle opportunità di sviluppo di tali situazioni.
- Motivate a ricercare nuove opzioni, nuove sfide e interessate ai potenziali.
- Spesso sviluppano nuove procedure ed escogitano nuovi metodi per fare le cose.
- Anche se delle procedure funzionano bene, possono provare il desiderio di migliorarsi e quindi di cercare alternative.

Qualche pattern linguistico

Motivate da parole tipo "volere", "scegliere", "sperare (hope/wish)", "potere (could)", "sapere di potere (can)", "essere all'altezza di (be able to)", "si potrebbe (might, may)", "è possibile".

Utilizzano verbi d'azione come 'fare'. "Io farò X e otterrò il risultato". Parlano dell'espansione delle loro opinioni.

Utilizzazione di suggestioni e procedura.

Enfatizza le varie possibilità e le opzioni.

Fagli sentire che ciò che stai facendo espanderà le loro opinioni. Preferiranno una procedura flessibile. Ricordati che hanno spesso difficoltà a seguire la routine.

Key words: "possibilità, scelte, opzioni, alternative, altre vie, nuovo, differente" ed il "perché" delle cose.

Combinazioni

Necessità e Possibilità

Motivate innanzitutto da un senso di dovere e responsabilità, operano con schemi e ruoli formali. Poi, in un secondo tempo, si interessano dell'espansione delle proprie idee e di trovare nuove soluzioni.

Possibilità e Necessità

Motivate da ciò che è possibile fare, dalle varie opportunità che esistono. Poi subentra anche il senso di responsabilità e di dovere. Considerano le procedure ed i ruoli formali mentre ricercano la possibilità di espandere i propri orizzonti, nuovi modi di fare le cose.

GRANDEZZA E DIREZIONE

Questa categoria si riferisce al come le persone ricevono ed incorporano le informazioni.

Dallo Specifico al Generale (INDUTTIVO):

- Percepiscono il compito nei termini delle parti costituenti. Dividono i compiti in sotto-compiti, step più specifici e definiti.
- Si concentrano nei dettagli. Esigono tutti i dettagli prima di prendere una qualsiasi decisione. Spesso perdono di vista l'obiettivo principale in quanto si perdono nei dettagli.
- Necessitano la sequenza dei dettagli. Cosa fare e quando, dove e come cominciare e cosa fare dopo. Devono sapere come ogni step contribuisce al raggiungimento dell'intero progetto. Quando capiscono e realizzano che tutte le parti funzionano, si interessano al progetto nel suo insieme.
- Necessitano di esempi concreti.
- Vedono il mondo con le lenti del microscopio.

Qualche pattern linguistico

Ti danno tutti i dettagli e spesso entrano in più livelli per spiegarti qualcosa.

Parlano dei steps e della loro sequenza.

Se distratti o interrotti, hanno bisogno di tornare all'inizio della procedura.

Utilizzazione di suggestioni e procedura

Dividi le informazioni e sottolinea i dettagli e la loro sequenza.

Ambiguità, generalizzazioni e mancanza di procedura lo confondono.

Non aspettarti che capiscano facilmente e che vedano la 'big picture' (il progetto nel suo insieme).

Key words: "esatto, preciso, specificamente, innanzitutto, secondariamente, dopodiché/ dopo (next, then, after), prima, piano (plan), ordine, organizzazione, struttura, esatto".

Dal Generale allo Specifico (DEDUTTIVO)

- Parlano per generalizzazioni. Sono convinti che ci siano dei concetti/idee generali.
- Si concentrano sulla direzione generale di un progetto o compito.
- Rispondono innanzitutto al generale. Vogliono innanzitutto vedere la 'big picture', dopodiché pensano ai dettagli.
- Riassumono i compiti e gli eventi utilizzando delle generalizzazioni ed esempi astratti.
- Difficoltà nel riconoscere gli steps della procedura e seguirli.
- Lavorano meglio se i dettagli vengono delegati.
- Vedono il mondo con una lente a grande-angolo.

Qualche pattern linguistico

Ti danno la visione generale con pochi o nessun dettaglio.

Descrivono le situazioni senza porre attenzione alle sequenze.

Se fornisci troppi dettagli ti chiedono cosa ciò significa. Qualche volta ti chiedono semplicemente di andare avanti nella storia senza soffermarti sui dettagli.

Utilizzazione di suggestioni e procedura

Presenta innanzitutto la visione globale, o il concetto/idea generale. Non dare (troppi) dettagli in quanto si annoiano e/o confondono.

Concentrati nelle generalizzazioni.

Ricordati che potrebbero "leggere tra le righe" e trovare i dettagli in una maniera diversa dalla tua.

Key words: "generalmente, fondamentalmente, tipicamente, globalmente, struttura, idea, concetto, flessibile, spontaneamente/naturalmente".

Combinazioni

Specifico e (secondariamente) Generale.

Innanzitutto concentrato nei dettagli e come ogni gradino permetta di raggiungere il risultato. Poi ci si focalizza nella direzione generale. Mantiene un controllo sui dettagli e ha difficoltà a delegarli a qualcun'altro.

Generale e Specifico

Si concentra sulla 'big picture' dopodiché cominciano ad analizzare i dettagli e la loro organizzazione al fine di raggiungere l'obiettivo.

ATTENZIONE RIVOLTA A SE STESSO - ALTRI

Attenzione su di Sè

- Persone che percepiscono le interazioni essenzialmente in termini di cosa c'è per loro, cosa li riguarda. All'estremo questa persona diventa narcisistica e egoista, completamente assorta in sè stessa.
- Prestano attenzione ai propri pensieri, sensazioni e/o comportamenti escludendo quasi sempre quelli di altre persone. Si sentono in dovere di rispondere ai bisogni del proprio mondo interiore.
- La tendenza di queste persone è di essere "dentro" molto tempo e questo appare molto evidente agli altri e al mondo esterno in generale.
- Valutano la qualità della comunicazione con terzi basandosi sul loro feeling di ciò che sta avvenendo piuttosto che dalla risposta che ottengono.

Attenzione sugli Altri

- Persone che percepiscono le interazioni essenzialmente in termini di ciò che possono fare per gli altri. Gli altri sono al centro della loro attenzione, hanno la priorità, sono importantissimi.
- Queste persone sembrano essere "fuori" e prestano attenzione agli altri e al mondo che li circonda. Prestano attenzione a ciò che le persone pensano, sentono e a come si comportano.
- Valutano la qualità della comunicazione con terzi principalmente dalle reazioni delle persone che li circondano.
- Facilitano agli altri la comprensione delle discussioni.
- Considerando che le reazioni altrui sono importanti per loro, spesso sentono il bisogno di anticipare le risposte. Organizzano le situazioni per piacere agli altri.

NEL TEMPO - ATTRAVERSO IL TEMPO

Nel Tempo

- Concezione del tempo dal davanti (presente/passato) indietro (passato).
- Tendenza a considerare gli eventi come una serie di episodi slegati.
- Per accedere ai ricordi, tornano indietro ad un ricordo e cominciano ad associare partendo dalle coordinate spaziali/temporali di quel momento. Ricordi tendono ad associarsi.
- Sono meno consapevoli della durata e possono essere facilmente assorbiti dal "adesso" e possono avere difficoltà a terminare una riunione.
- Sono propensi a prendere decisioni rapide.
- Sono ritardatari perché possono facilmente essere assorbiti in ciò che sta avvenendo in quel momento perdendo così la percezione del tempo.
- Hanno tendenza a pensare al lavoro e il gioco nella stessa maniera.
- Sono più interessati alla fase iniziale di un progetto. Oggi sono fortemente stimolati a completare qualcosa in un tempo breve, ma a lungo termine, quando il progetto dura nel tempo, questa carica può scomparire.

Attraverso il Tempo

- Concezione del tempo dal passato al futuro davanti a loro.
- Vedono gli episodi come una serie di eventi correlati. Il tempo è lineare, continuo e ininterrotto. Il tempo può essere lungo per loro. Sono consapevoli della durata.
- Per prendere una decisione necessitano un lungo e laborioso processo.
- Sono puntuali e impazienti con i ritardatari.
- Sovrappongono una serie di esperienze in una singola gestalt. In pratica costruiscono una memoria che rappresenta tutte le esperienze di quel tipo. Possono così avere difficoltà a ricordare il singolo evento. Immagazzinano la memoria di eventi tra loro dissociati.
- Non considerano il lavoro un gioco.

BIBLIOGRAFIA

Capire gli altri con la PNL. I metaprogrammi per comunicare con più efficacia

di Galasso Raffaele e Sciacca Patrizia

ED: Trend

Metaprogrammi e Pnl. Meccanismi e Filtri del Linguaggio per Massimizzare la Tua Efficacia nella Comunicazione One-To-One

di Michel Sainville

ED: Bruno Editor

è un lavoro realizzato da



contatti

*Via da Spultri, 291
7742 Poschiavo (GR-CH)*

*www.thebridgettmt.com
info@thebridgettmt.com*