

## EMPATHIC SOLUTIONS

Siamo ora di fronte a un compito difficile. Se infatti IES è un paradigma nuovo e ha rilevanti conseguenze su tutto quanto è l'apprendimento e lo sviluppo delle persone, le loro relazioni, le dinamiche di gruppo e così via, è presumibile aspettarsi che abbia di che contribuire anche a tutto quanto di solito si rubrica sotto la voce "consulenza" o "intervento", o metaforizzando, ma neanche poi tanto, "terapia".

Ci spieghiamo meglio. Finora abbiamo parlato di IES in termini da una parte generici, ovvero mostrando come funziona lo sviluppo e l'apprendimento dell'Intelligenza Empatica Sociale e quali conseguenze si possono notare di volta in volta in diversi ambiti, sia della consulenza che della formazione, e abbiamo elencato e descritto diverse modalità di lavoro possibili. Ora invece vorremmo provare a mostrare quali sono i diversi passi o le diverse fasi di un processo che si propone come "solutorio", ovvero come la ricerca di una soluzione o di una risoluzione a ciò che viene percepito dal cliente come un problema o un obiettivo da raggiungere, ovvero, per essere il più neutri possibile, vogliamo chiederci come IES può dare contributi a fronte di una situazione *as is* percepita come differente da quanto invece auspicato, ovvero il *to be*. E chiamiamo questo processo di ricerca di uno stato "migliore" Empathic Solution.

### Questioni preliminari

A questo punto ci sono da fare diverse precisazioni per così dire di carattere preliminare, in merito a diverse questioni.

In primo luogo va presa in considerazione quella che secondo noi è la "bestia nera" di molti processi (se non tutti) di problem solving, ovvero lo statuto dell'obiettivo. Senza addentrarci in considerazioni di carattere tecnico-filosofico (ontologico ed epistemologico) dobbiamo pur tuttavia porre all'attenzione del lettore alcuni aspetti chiave della questione. Cercheremo di essere pratici e più chiari possibile.

Si dice spesso di regola che il *to be* sottende o un problema da risolvere o un obiettivo da raggiungere, laddove in quest'ultimo caso c'è il problema di raggiungerlo – il che si suppone non sia tanto facile. Insomma in ogni caso c'è un obiettivo, uno stato desiderato che si "vuole" e non si riesce a ottenere. Questo stato tuttavia è desiderato e immaginato adesso, attraverso e mediante vincoli e condizioni che la situazione attuale presenta. Detta in altri termini, la percezione del problema e della soluzione sono co-dipendenti e qualsiasi consulente sa che il cliente spesso non ha una visione chiara del suo problema, lo scambia per un altro, lo confonde connettendolo ad altri problemi, prevede soluzioni e le ritiene esse stesse il problema e così via. Insomma, percettore (dilemma) e percepito (la situazione problematica), con il corredo dei soggetti coinvolti, sono co-dipendenti e co-evolvono, e si può probabilmente dire che la stessa idea di problema, la parola e il concetto (che implica progetto e previsione del futuro) sono inadeguati a descrivere il fenomeno. Infatti non useremo più molto frequentemente questa parola. Ma allora? Cosa dobbiamo fare in pratica? Ovvero se la nostra visione del *to be* è inevitabilmente condizionata dal nostro modo di essere e percepire, ovvero di comprendere ora le cose, e quindi per così dire non è *stabile*, oppure *oggettivo*, come dobbiamo comportarci? In realtà la soluzione è semplice, ed è simile a quella che potremmo prendere quando, avendo perso la strada nel bosco, ci chiediamo come fare per tornare a casa: sia che abbiamo un'idea, più o meno precisa, di dove andare sia che non ce l'abbiamo, cominciamo a muoverci e man mano che ci muoviamo ci ricostruiamo la nostra idea della situazione, formuliamo nuove ipotesi, ci adattiamo e co-evolviamo con la situazione. In termini filosofici e scientifici ciò significa avere un approccio o una visione delle cose, o un modo di operare *enattivo*, parola che deriva dall'inglese *in action* e che, per chi si ricorda Kurt Lewin, ha un significato non lontano dalla sua "ricerca intervento" in cui si conosce mentre si modifica e si modifica mentre si conosce (in azione, per l'appunto). Così dunque si procede lungo la strada

dell'Empathic Solution, facendo continue ritarature e riconsiderazioni, il che non vuol dire navigare a vista ma avere una visione che si evolve (co-evolve) con la situazione – del resto IES comporta necessariamente, come abbiamo visto nei capitoli precedenti, una co-implicazione continua tra fare e comprendere. Ne consegue che la formulazione de *to be* cambierà, probabilmente nel tempo, e che comunque non va mai considerata come definita una volta per tutte.

Bene si dirà ma allora come facciamo concretamente? Ovvero come definiamo da una parte l'*as is* e dall'altra il *to be*? Come li *isoliamo*? Perché, penseranno molti, se non configuro in qualche modo la questione non ne ho alcuna comprensione. Certo, ma si tratta di stabilire lo statuto del definire, che in ambito IES ha aspetti un po' più sfumati di quanto si ritiene di solito. Non è questo il momento di approfondire troppo, ma diciamo che, in pratica, si tratta, così come dicevamo prima riguardo alla strada nel bosco, di farsi un'idea, produrre delle descrizioni, delle narrazioni e dei piani di viaggio, e contemporaneamente avere coscienza del fatto che già essi sono la prima parte del viaggio che andremo a fare – che stiamo già facendo.

Non si sta mai fermi, questo è il punto e lavorare in ambito enattivo e un po' come giocare al golf descritto da Lewis Carrol in *Alice dietro lo Specchio*: le mazze sono fenicotteri e le palline porcospini arrotolati su se stessi, e la peculiarità del gioco consiste nel fatto che i fenicotteri si muovono in mano ai giocatori, così come i porcospini, a loro volta, si srotolano e se ne vanno a zonzo per il prato. Difficile? Dipende... e comunque non è la sola difficoltà.

Infatti un'altra questione che complica un poco la vita è tutto quanto attiene a un altro dominio di definizione: chi è l'attore o il soggetto in gioco? Abbiamo già visto in un precedente capitolo come la dinamica io/noi in ambito IES non sia né banale né riducibile ai concetti base dell'individualismo tradizionale. Ma allora chi ci porta un problema? A prescindere dall'evidenza pratica (ci chiama il signor Mario Rossi), abbiamo visto che abbiamo sempre a che fare con qualcosa che eccede l'individuo. D'altra parte è anche vero che il gruppo stesso, quello che nella fattispecie abbiamo di fronte, non è sua volta identificabile semplicemente con la somma delle persone che lo compongono, perché vi è ben altro, ovvero le istanze di altri (per esempio dell'Ad o la *mission* aziendale), le memorie di altri, vale a dire di tutti personaggi e gli atti che in qualche misura si sono scritti nel sistema psicomotorio di ciascuno, nonché le diverse modalità di comporsi, scomporsi e ricomporsi degli orientamenti all'azione da parte di sottogruppi del gruppo stesso. Come si vede, un panorama complesso. Ma anche qui, lungi dal fare di questo problema occasione di approfondimenti teorici, ci limitiamo a osservare che, anche in questo caso, come spesso accade nella vita di ogni consulente, si deve prendere atto del fatto che gli attori in gioco non sono mai definiti in modo univoco né definitivo, per cui sarà cura del consulente orientarsi di volta in volta in questa mobile e continua ricomposizione di identità. Con un corollario però: come già detto non si tratta mai di individui, o meglio di qualità o caratteristiche individuali, se non in termini solo semplificatori e tendenziali, ma di gruppi ovvero di relazioni e imitazioni che si rispecchiano tra diversi soggetti in gioco.

Infine qualche parola sul cuore del processo. Come già visto in parte e come vedremo in seguito, metafora e narrazione, nonché narrazioni metaforizzanti, sono lo strumento chiave. Da una parte ciò avviene perché, come già detto altrove, essi sono in gran parte legati a doppia mandata col meccanismo specchio e il modo di funzionare del nostro sistema psicomotorio, in particolare con il processo di imitazione creatrice: azione, imitazione, analogia costituiscono un plesso inestricabile dove si giocano le determinati dell'Empathic Solution. Si tratta di un processo che comporta, come detto poco sopra, grande complessità e variazione, reticolarità e connessione, descrizione e intervento insieme. Per dirla in modo intuitivo noi, nell'imitare e apprendere costituiamo un mondo che sembra un gioco di specchi dove vi sono storie che si riflettono in altre storie... cosa che peraltro la mitologia di ogni tempo già ci ha detto da millenni. Narrazioni e metafore dunque sono il nostro modo di costituirsi e co-evolvere, e possono procedere, come abbiamo già visto quando abbiamo trattato della polarità continuo/discontinuo, sia in un modo che nell'altro, sia per piccole

aggiunte e diminuzioni che per brusche ristrutturazioni, che però sempre utilizzano, con al massimo piccole variazioni, quanto c'era già o poteva esserci. Senza dimenticare che il *terminus ad quem* cui tendere in questo processo di co-evoluzione è l'armonizzazione dei processi motivazionali.

### **Dove siamo?**

La prima cosa da fare è una descrizione della situazione percepita come “da cambiare”. Insomma ci si devono porre domande del genere: in che situazione ci troviamo? Perché vogliamo cambiare? Cosa vogliamo cambiare? Quali sono gli elementi e gli attori in gioco? Che c'è che non va o che abbiamo voglia di migliorare? Per provare a schematizzare (cosa che è sempre tanto utile quanto pericolosa) si possono fare i seguenti passi.

*Analisi di motivazioni, intenzioni, azioni, emozioni e sensazioni.* Tale analisi può essere fatta in molti modi (e non è detto che la si debba esplicitare). Si possono fare domande dirette aperte (cosa vi interessa?) o chiuse (vi interessa di più il profitto o il clima?) e si può partire dall'uno o dall'altro elemento, tenendo presente che è solo dalla integrazione e dalla coerenza o relativa incoerenza di tutti che ci si può fare un'idea sufficientemente calzante. Si possono utilizzare anche griglie con elenchi di questi elementi, avendo cura di non lasciarli chiusi perché in questa come in altre fasi è sempre importante lasciare libere tutte le possibilità di espressione che possano essere messe in atto dal gruppo. Infine si può lasciare che tutto questo risulti da narrazioni e metaforizzazioni. In questa fase è importante non dare nulla per scontato e fare attenzione ai “movimenti” e alle variazioni, alla condotta di gruppi e sottogruppi, alle coerenze e agli allineamenti come ai non allineamenti e alle divergenze. Ne risulta, idealmente, ma se si vuole anche praticamente, una specie di sociogramma o grafo di rete complesso, multiplanare, con diverse linee di forza che lo attraversano e che stanno a rappresentare motivazioni, intenzioni, azioni, emozioni e sensazioni nelle loro diverse relazioni. Ovviamente non sempre tutti questi elementi hanno il medesimo peso e dal punto di vista pratico le indicazioni guida e maggiormente risolutive sono date dalle emozioni e dalle motivazioni. Resta comunque da traguardare come orizzonte finale che lo scopo ultimo di Empathic Solution è allineare (se possibile e sensato, non sempre lo è) rendere coerenti, armoniche e /o allineate le motivazioni, che sono la fonte dell'azione.

Infine ci tocca sempre ribadire, a scanso di equivoci, che secondo il modello enattivo, questa descrizione è già sempre un intervento e il fatto stesso di farlo può cambiare le cose e rendere la descrizione stessa non più congrua.... come peraltro abbiamo già detto poco sopra.

*Metafore e racconti.* Ovviamente stiamo parlando di metafore e racconti che parlino, spieghino e mostrino al situazione così com'è percepita. Come vedremo nel capitolo dedicato, le metafore hanno il pregio di “spostare” l'attenzione mediante l'analogia e possono pertanto suscitare la produzione di materiale nuovo: metafore ulteriori, metafore dentro metafore, sviluppo mediante racconti che s'innestino su parte della metafora ecc. E' da tenere presente che in questa fase la dimensione del racconto può facilmente virare verso la “spiegazione” del perché siamo qui, ovvero con una sorta di teoria giustificativa (un mito fondativo) che di solito si rivela abbastanza bloccante perché solitamente “fa sistema” col disagio, ne rende ragione e lo assevera. In questi casi è utile, anche mediante le derive metaforiche, non sostenere l'effetto di “chiusura” del racconto, ma anzi lasciare essere (senza insistere e sottolineare troppo) incoerenze e “buchi”, incertezze e contraddizioni, lasciandole per l'appunto in sospeso, a guisa di dubbi che sollecitino spostamenti dei punti vista e propensione all'esplorazione. In una parola, non consolidare e solidificare, ma connettere e collegare. Allo stesso modo, il modo di espressione non deve essere necessariamente unico per tutti, anche se momenti di condivisione collettiva sono comunque importanti. Questa fase può sfociare e riassumersi in un documento o testo o rappresentazione in cui si raccolgono e connettono tutti i contributi di ciascuno e/o dei diversi sottogruppi. Sia durante il lavoro, che in ogni caso nella fase finale, si tratteggiano, contestualmente al lavoro, i lineamenti dei diversi “stili empatici”.

“*Stili empatici e “demoni influenti”*”. Per “stili empatici” intendiamo le predisposizioni ad agire, ovvero i complessi motivazionali, sensoriali ed emozionali che stanno alla base di azioni e intenzioni. Possiamo dire che la cosa si possa riassumere, sia pure con qualche semplificazione, nella nozione di “personaggio” e sue possibili “azioni drammatiche” – laddove vediamo i personaggi e le relazioni tra loro come i produttori delle azioni drammatiche stesse. Siamo insomma qui in una dimensione che non è né individuale né collettiva ma piuttosto transpersonale, per cui in realtà al termine “personaggio” preferiamo quello di “demone” (nel senso del greco *daimon*, ovvero un essere non più umano e non proprio divino, anche se qui non intendiamo certo parlare di soprannaturale) che scegliamo in alternativa a quello, troppo poco “animato” nel nostro linguaggio corrente e quotidiano, di maschera (anche qui nel senso antico del termine: la *persona* latina, che vuol dire “suona attraverso”), che a sua volta e anch’esso, come peraltro demone, rimanda alla dimensione dell’alterità e della relazione: ci sono sempre degli altri in noi e tra noi, questo è un po’ il senso delle questione (che rimanda anche, pertanto, al concetto di fantasma).

Ma tralasciamo queste divagazioni forse un po’ troppo poetiche. In pratica che accade? Accade che attraverso connessioni e racconti e metaforizzazioni vengono fuori dei “demoni”, che non sono collegabili in senso stretto né agli individui né ai sottogruppi, ma “insistono” e “influiscono” sulle situazioni. Per esemplificare nel modo più *tranchant* pensiamo a qualcuno posseduto dall’ira, ed ecco che abbiamo la chiarissima immagine di una persona che viene rapita, abitata (“cavalcata” dicevano gli antichi) da qualcos’altro, che può essere benissimo rappresentata, da un certo demone, che viene pertanto a essere ciò che “si cala” nella persona stessa. Pertanto, come già abbiamo esemplificato pagine addietro, è possibile, una volta che si utilizza come canovaccio metaforico un film, che persone e gruppi si sentano consoni o isomorfi ad alcuni dei personaggi che vi sono presenti – o anche ad altri prelevati da altri domini – come pure a più d’uno e a seconda delle situazioni. Si può pure dire che la polarità che stiamo mettendo in campo è simile a quella di Greimas, che distingueva tra attore e attante, dove l’attore (che corrisponde a un individuo) può incarnare diversi attanti (che corrispondono grosso modo a dei ruoli narrativi).

Per quanto riguarda i repertori, oltre alla libera ricerca, ci siamo di regola orientati su alcuni di derivazione junghiana (il modello di Pearson ha tra l’altro il merito di avere una testistica utile non tanto al livello di effettiva misurazione di IES, quanto di stimolo e feedback) e sulle figure delle divinità greche così come intese da Hilmann (che ha una visione delle divinità molto simile a quanto abbiamo chiamato “demone influente”). Infine, e soprattutto, ci trova molto favorevoli il modello degli stili di attaccamento di Bowlby, stili che sono molto vicino a quanto noi possiamo intendere con il termine “stili empatici”, anche se va osservato che in questo caso ci si muove sul solo piano emozionale e affettivo.

Infine, osserviamo che il valore essenziale di questo lavoro è di estendere e ampliare quanto fatto nelle prime fasi per arrivare quindi alla possibilità di un racconto della situazione che non sia, come osservavamo prima, già “confenzionato”, ovvero ciò che abbiamo pensato di chiamare “mito contingente”.

*Il mito contingente.* In termini molto semplici lo possiamo considerare il racconto che descrive la situazione in termini mitici, nel senso anche e soprattutto dell’antico greco *mythos*, che vuol dire discorso e racconto, ovvero nelle parole di un grande studioso, ciò che “racconta una storia sacra; riferisce un avvenimento che ha avuto luogo nel tempo primordiale, il tempo favoloso delle origini [...] È dunque sempre il racconto di una creazione: si narra come qualcosa è stato prodotto, come ha cominciato a essere” (Mircea Elide, *Aspects du Mythe*). Ribadiamo che non vi è nulla di religioso in tutto questo: il mito è un po’ come un’altra scena su cui proiettare azioni, motivazioni, intenzioni, emozioni e sensazioni... per farle evolvere. Per questo lo chiamiamo “contingente”, perché in senso stretto, potrebbe anche non essere, e potrebbe pertanto essere diverso. E’ una tappa del lavoro enattivo, che per comodità, a questo punto del processo, tendiamo a “fissare”, in modo molto relativo peraltro, giacché ha già in sé tutte le dinamiche per sfociare poi, nelle fasi successive, in diverse trasformazioni. Ma prima di fare ciò, vi sono altre narrazioni e metaforizzazioni da fare.

*Cosa abbiamo fatto finora per migliorare?* E' questa una domanda stimolo fondamentale che orienta gruppi e persone a pensare in termini di soluzioni. Ma non, di regola, di soluzioni riuscite, bensì di quelle finora solo tentate, ed evidentemente non riuscite – anche se è vero che a volte saltano fuori elementi di progresso e migliorativi che, come vedremo, potranno essere fattori di evoluzioni positive verso la soluzione. L'essenziale, in termini IES, è di non rimarcare le narrazioni dell'insuccesso, ma piuttosto di valorizzare il percorso, lasciando per quanto possibile tutte le questioni di "valutazione" fuori dalla cornice di riferimento. Tale domanda è importante perché arricchisce le narrazioni già fatte di elementi che spesso non erano fino a quel punto emersi e perché aiuta il consulente a comprendere il funzionamento dei blocchi e degli ostacoli, ovvero, per dirla in termini un poco più rigorosi, delle disarmonizzazioni dei processi motivazionali in atto nel processo di cui si sta parlando e su cui e con cui si sta lavorando. Anche in questo caso, come peraltro in molti altri, non è affatto detto che questa fase debba essere espressa in modo esplicito, ma può benissimo essere "eseguita", per così dire, durante le precedenti.

### **Dove vogliamo andare?**

Se nella sezione precedente abbiamo descritto l'*as is*, ecco che necessariamente ci si deve risolvere anche a traguardare un *to be*. Fatte salve tutte le considerazioni fatte nel paragrafo "Questioni preliminari", resta che, come peraltro dicevamo anche prima, una qualche idea di dove si vuole andare di solito la si ha. Anzi, per certi versi è impossibile non averla al punto che in questa fase del lavoro l'intento non è tanto rivolto a stabilire qual'è il *vero* obiettivo, ma caso mai illuminare l'*as is*, e vederlo per così dire retrospettivamente, *a partire* da uno scenario che si propone come "soluzione raggiunta". Così come si fa di solito in alcune psicoterapie si propone insomma quella che a volte viene chiamata "*miracle question*", ovvero per l'appunto una domanda in cui, in modo evocativo, si propone la questione che crea disagio e difficoltà come già risolta. Anche in questo caso si tratta di "spostare" su un'altra scena tutto il lavoro ma, proprio perché in Empathic Slution si lavora fin da subito sul piano metaforico e narrativo, non c'è alcun bisogno nel nostro caso di utilizzare formulazioni che spostano la questione sul piano dell'irreale e del fantastico, e si continua invece a lavorare secondo le stesse metodologie.

Questo significa che in pratica si ripercorrono, in tale nuovo scenario per così dire "ottimimistico", all'incirca tutte le fasi precedenti, ovvero si costruiscono narrazioni, metaforizzazioni e si evidenziano ruoli, personaggi e "demoni influenti".

Va detto che spesso questa fase consente progressi verso la soluzione, giacché attiva i sistemi psicomotori in gioco verso l'immaginazione e quindi l'imitazione dei comportamenti desiderati, che pertanto si mettono in atto già a partire da ora. Questo fenomeno può essere stimolato da varie tecniche drammatiche o in genere espressive, come per esempio rappresentare la situazione, mimare i comportamenti, chiedersi cosa si percepirebbe se la situazione fosse sbloccata e tutto andasse bene e così via. Un po' come succede con la tecnica che recita la domanda "cosa farei in questa situazione se fossi quella persona che voglio essere?", oppure con il "come se" utilizzato da Milton Erickson, si lavora con le risorse dell'immaginazione e dell'imitazione per rendere già presenti, secondo il modello IES, i comportamenti da attivare. Può essere anche utile in questi casi, trovare esempi concreti di "ciò che si vuole": personaggi storici, situazioni o personaggi dei film o dei romanzi e così via. Ed esporsi alla loro "influenza" positiva, che agisce sul meccanismo specchio. Osservazione, quest'ultima che ci porta al passo successivo, quello in cui si cerca attivamente di trovare la strada verso la soluzione.

### **Che strada prendere?**

Ed eccoci giunti al momento faticoso, anche se, come abbiamo già detto, se abbiamo ben operato qualche sommovimento già è stato attivato. Ma riprendiamo le fila: dove siamo? Abbiamo proceduto a percepire, ricordare, e immaginare come siamo e dove vogliamo andare. Abbiamo spostato su un altro piano (non solo, ma anche) vissuti e idee, esperienze e comportamenti.

Abbiamo costruito un ampio arazzo di metafore e narrazioni con miti contingenti e demoni influenti. Abbiamo immaginato dove vorremmo che tutto questo andasse a parare, o meglio abbiamo costruito uno scenario metaforico e narrativo che ci mostra lo stato a cui vorremmo tendere. E ora, se ancora non ci siamo messi in cammino, e magari se lo abbiamo già fatto, si tratta di costruire un piano di viaggio, o se si vuole di rispondere alla domanda “che fare?”, ovvero come possiamo concretamente operare, che movimenti attivare per raggiungere uno stato di maggiore convergenza delle motivazioni e una maggiore coerenza e/o allineamento degli obiettivi? I metodi sono diversi, li passeremo in rassegna uno a uno, indicando di caso in caso, quando serve, i motivi e le circostanze adatte per sceglierli. Senza dimenticare che si possono quasi sempre combinare insieme in più di un modo.

Per concludere una piccola ma importante osservazione, quasi di buon senso, come si vedrà: compatibilmente al modello IES, ma anche a tanta millenaria saggezza, si consiglia di applicare sempre qualsiasi tentativo di trasformazione in modo circoscritto e graduale, allo scopo di limitare i rischi di un insuccesso e non generare sgradevoli effetti di frustrazione per lo stesso. Se dunque abbiamo deciso di fare metter un grosso cappello rosso a tutti i nostri commerciali, cominciamo a vedere cosa succede a sperimentare la cosa in uno solo, o al massimo un paio, dei nostri cento punti di vendita. Anche perché, in questi casi, anche se la strada evolutiva scelta è quella giusta, i correttivi e le migliorie sono sempre possibili, nonché probabili e benvenuti.

*La via dell'ideale.* In parte ne abbiamo già parlato. E' quanto si mette in atto con domande del genere “cosa farei se...”, ovvero se fossi un'altra persona o quella che vorrei essere, se gli altri o l'altro fossero la persona che vorrei fossero, se il nostro gruppo o la situazione fosse quella che vorrei che fosse ecc. In altri termini ci si riferisce a una situazione, a un gruppo o a una persona da imitare o a cui rapportarsi, e che ancora non esistono (se non altrove o nell'immaginazione), sono solo immaginate e date “come se” esistessero: anche qui, come si vede siamo comunque in un ambito analogico e/o metaforico, per non dire immaginativo, dove il secondo elemento della relazione, il suo *target*, è un ideale da raggiungere. La potenza e l'efficacia di questo metodo è testimoniata dal concetto stesso di leadership, che sempre, in qualunque accezione venga utilizzata, contiene in sé qualcosa dell'esempio o della persona da imitare o degna di ammirazione. Ha efficacia in tutte le situazioni in cui i valori possono essere utilizzati come leva, costruendo ideali da imitare a partire dalla loro congruenza coi valori condivisi. Infine ricordiamo che in linea di massima è sempre preferibile rimanere sui piani già descritti della relativa “finzionalità”, ovvero, per fare un esempio un poco creativo, se abbiamo concordato che siamo come l'armata Brancaleone e che avremmo bisogno di un personaggio come frate Tuck, ovvero un prete burbero, deciso e ben capace di comandare e farsi rispettare, e quindi forse noi tutti dovremmo fare come i benedettini, allora la domanda da farsi è: “come si comporterebbe in questa situazione un monaco benedettino?”

*Quello che c'è.* Per “quello che c'è” intendiamo risorse disponibili, ovvero elementi già messi in atto in passato, siano essi sequenze di comportamenti, azioni o anche emozioni, che hanno condotto al successo o si pensa che, implementati potrebbero portarvi. Di solito si tratta di risorse che non sono evidenti, né tanto meno individuate. A volte sono comportamenti isolati, accaduti magari una sola volta, e che pur avendo condotto a soluzioni più soddisfacenti che in precedenza, vengono in seguito messi da parte o trascurati per negligenza o scarsa attenzione. Il criterio di riconoscimento è il successo rispetto al *to be*, o comunque la sensazione di maggior soddisfazione generata nel gruppo e, soprattutto, la capacità di riallineare e armonizzare i processi motivazionali. Una volta individuate queste risorse, va verificato che siano implementabili e/o riproducibili e in tal caso si suggerisce al gruppo di esplorare questa possibilità: “Visto che in passato è accaduto che questo modo di fare ha dato soddisfazioni... potrebbe avere senso chiedersi se è possibile sfruttarlo meglio?”. Per spiegarci meglio con un esempio, può trattarsi per esempio di quella volta che, a causa di un black out telefonico non ci si è affannati come sempre a rispondere alle pressanti richieste dell'ufficio commerciale, per scoprire che non ne consegue nulla di drammatico... da qui

si può pensare di stabilire qualche criterio un poco più rigido di pianificazione e di utilizzarlo come “scusa” per non dire sempre di sì... Questo metodo è spesso risolutivo e soddisfa ai criteri di incrementalità coerenti coi fenomeni di apprendimento secondo il modello IES, ed è quindi da privilegiare allorché se ne presenti la possibilità. Da verificare se lavorare sul piano metaforico o reale, giacché spesso, magari a partire dal lavoro sulla metafora, tali risorse già usate ma dimenticate vengono descritte per come si sono prodotte sul piano di realtà effettiva. In tal caso starà al gruppo e al facilitatore decidere se proseguire a implementarle su un piano più aderente al reale (*in field* direttamente per esempio), sperimentarne l’implementazione a livello immaginativo (cosa succederebbe se....) oppure risalire al livello della metafora per trovarne una adatta alla risorsa da implementare e giocarla così sul piano delle narrazioni e delle metafore in gioco durante quella specifica fase di lavoro.

*Le 4 modificazioni.* E’ un metodo di trasformazione molto semplice e molto flessibile che coniuga tanto l’incrementalità come anche le discontinuità e si può giocare indifferentemente tanto a livello della realtà che a livello della metafora. Consiste essenzialmente nel considerare l’*as is* e, traguardando il *to be*, chiedersi: cosa posso o è opportuno 1) aggiungere (oggetti nuovi) 2) togliere (oggetti che ci sono), 3) aumentare (oggetti che ci sono e si possono variare in modo continuo), 4) diminuire (idem). Le possibili combinazioni possono essere numerose e dunque ne possono sortire numerose e diverse strategie. Un criterio di scelta delle stesse è, come sempre, la loro resa potenziale in termini di riallineamento delle motivazioni – e in questo senso va verificato con le risorse dell’immaginazione e dell’imitazione, della rappresentazione e della metafora, dove ci può portare ciascuna delle scelte possibili. E per farlo può essere utile, qui come in altri casi, applicare i diversi elementi selezionati su diverse componenti di IES. Per fare un esempio, posto che si sia stabilito che può essere utile “sorridere più frequentemente”, è di certo preferibile, prima di decidere di mettere in atto questo proposito, che conseguenze potrebbe avere a livello di motivazioni, azioni, emozioni e sensazioni... e contestualmente ricavarne indicazioni su “come” si può fare per mettere in atto il suddetto proposito, questione che a sua volta può entrare a far parte di un “programma di ricerca” per così dire secondario rispetto all’*as is - to be* da cui si era partiti... (è questa una delle tante possibili modalità di presentarsi della ristrutturazione in corso d’opera degli obiettivi di cui abbiamo parlato in precedenza). In modo analogo, in fase di *invention*, può essere utile chiedersi cosa si può aggiungere o togliere, aumentare o diminuire ai diversi livelli di osservazione possibili (azioni ed emozioni, per esempio). Questo metodo è applicabile in ogni situazione ed è molto generativo, ma richiede una buona capacità di valutazione delle possibilità immaginate – e quindi, ribadiamo, il controllo in “simulata” è indispensabile (insieme al già citato “microsperimentalismo” cui abbiamo accennato nell’introduzione a questo capitolo).

*Qualcosa di diverso.* Anche questo è un metodo generativo che si presta molto a essere applicato in ambiti analogici, narrativi e metaforici, anche perché a sua volta sfrutta almeno in parte le risorse del pensiero/azione di quel genere. Si tratta in pratica di applicare ai diversi livelli di analisi possibile, ovvero le diverse parti di metafore e narrazioni (compresi personaggi, attanti, demoni influenti, azioni drammatiche e quant’altro) da un lato e le diverse motivazioni, intenzioni, azioni, emozioni e sensazioni (e magari anche i valori in gioco, perché no), dall’altro, allo scopo di derivare da ciascuno di essi, o fasci di questi, delle diverse possibilità, delle strade per una possibile soluzione. Domanda chiave e potente, non solo in questo ambito, che guida la ricerca è: “cosa potremmo fare di diverso?”. E’ utile e possibile applicare in questa attività di ricerca le risorse del pensiero divergente e creativo, dalle metafore (appunto) alle metonimie o altre figure retoriche, dai “giochi” su assonanze e associazioni alle diverse piste possibili di esplorazione che si possono usare utilizzando metodologie narrative (cosa succederebbe se...), così come giocare con gli ormai celebri sette cappelli di De Bono e così via... (non è questo il luogo di passare in rassegna le diverse tecniche di creatività). Valgono gran parte delle considerazioni fatte sul come cercare, come selezionare e come applicare le possibili soluzioni trovate fatte nel paragrafo precedente

*L'arte dello stratagemma.* Come tutti sanno lo stratagemma non è certo arte, trucco o risorsa di recente invenzione. Vi sono stratagemmi tanto nella cultura occidentale, quanto nell'antica Cina (da cui di solito provengono quelli che si diffondono in ambito aziendale, a partire dai celebri stratagemmi di Sun Tzu). Qui forse vale la pena stabilire in primo luogo che cosa sia uno stratagemma, quindi vedere perché è utile in ambito IES, poi prendere in considerazione un loro possibile elenco, considerare alcune possibili applicazioni e infine vedere se è possibile avere dei criteri di scelta degli stratagemmi in grado di orientare la scelta della strada da prendere. Definiti i passi da fare, procediamo.

Cosa è uno stratagemma? Il dizionario De Mauro lo descrive come un'astuzia, un espediente ben congegnato e calzante per raggiungere un determinato fine. Per esempio il celebre cavallo di Troia fu uno stratagemma concepito da un uomo che, non a caso, era dotato di "multiforme ingegno", Ulisse, per riuscire a vincere la resistenza di una città altrimenti inespugnabile. In questo caso si tratta di "fare credere una cosa al posto di un'altra", ed è un inganno sottile di cui si possono trovare molti altri esempi nella storia (anche cinesi). Secondo costoro, peraltro, la capacità di utilizzare gli stratagemmi è tipica (come dice la parola stessa) dello stratega, le cui qualità sono la capacità di analizzare le situazioni e i contesti, l'uso dell'astuzia e della creatività, la capacità di decifrare i segnali che annunciano il cambiamento, l'attenzione a non sprecare inutilmente energie e la ricerca dell'armonia... come si vede nulla che si possa ricondurre al pensiero "bellico" così come lo intendiamo di solito. Infatti nel concetto di stratagemma è insito quello di minimo sforzo, eleganza, capacità di volgere a proprio favore le situazioni, utilizzo di energie altrui e a basso costo e così via... si tratta insomma di "mosse ben riuscite" dove per chi si occupa del paradigma IES non può non risultare interessante notare l'aspetto intrinsecamente "motorio" dello stratagemma, per cui un suo utile paradigma può essere la mossa di arti marziali.

Perché è utile in ambito IES? A livello intuitivo, vista la considerazione appena fatta sopra, è abbastanza evidente come e perché lo stratagemma sia coerente con IES, al punto che si può dire che i meccanismi evolutivi e co-evolutivi che si descrivono secondo il modello IES sono generalmente assimilabili a stratagemmi (così come peraltro si può parlare in ambito evoluzionista di stratagemmi utilizzati dalle specie per sopravvivere, come il celere esempio delle farfalle che assumono il colore delle cortecce degli alberi annerite dallo smog). Pertanto è utile in ambito IES in primo luogo perché vi si inserisce "naturalmente". In secondo luogo lo stratagemma è un vero e proprio meccanismo di trasformazione, ed pertanto pressoché indispensabile utilizzarlo ogniqualvolta si è coinvolti in un cambiamento, così come stiamo facendo con le Empathic Solutions. Infine lo stratagemma, come vedremo, per quanto non facilmente modellizzabile, classificabile in categorie e per così dire "razionalizzabile", ha per lo meno di certo un grandissimo pregio: è rubricato e rubricabile in repertori ed elenchi, carenti e implementabili finché si vuole, ma elenchi (e riteniamo tra l'altro che la logica dell'elenco sia molto compatibile con tutto quanto è biologico... ma questo è un altro discorso, da fare altrove), il che rende abbastanza facile la sua applicazione. E questo ci conduce al terzo argomento da trattare.

Quali elenchi? Ve ne sono molti, a partire dal già citato Sun Tzu, e non vogliamo qui fare preferenze: pochi minuti in internet sono sufficienti – anche perché come già accennato, l'elenco non è numerosissimo. Piuttosto qualche parola su "dove" andare a cercare gli stratagemmi e i loro elenchi. A parte i cinesi, anche la cultura giapponese ne è piena, in particolari le arti marziali – peraltro in gran parte di derivazione cinese, a parte il Sumo. Quindi in generale tutte le arti belliche e strategiche, che vanno depurate del loro aspetto aggressivo (per lo meno in ambito IES) o per lo meno "piegate" a utilizzi in cui non vi sia sempre e necessariamente un avversario da battere. Poi vi è tutta la tradizione della retorica, della persuasione, dell'illusionismo e dell'intrigo politico (laddove proponiamo anche qui di depurare tutto questo da ciò che è puro inganno, sostituendolo caso mai con la sua fonte o radice ovvero lo "spostamento o creazione di un altro punto di vista"). Infine l'arte della negoziazione, gli scacchi e molti altri giochi, la teoria dei giochi, la fiaba e il teatro (specialmente la commedia). Detto questo, giusto per non lasciare a bocca asciutta il lettore,



crediamo di fargli cosa gradita elencando una serie (incompleta e arbitraria) di stratagemmi, ricavati in gran parte da Sun Tzu e “tradotti” in un linguaggio che ci possa fare capire fin dallo stesso loro “nome”, per lo meno a un dipresso, di cosa si tratta.

- Attraversare il mare senza che il cielo lo sappia – distrarre, abbagliare, accecare
- Assediare Wei per salvare Zao – prendere l’iniziativa su questioni secondarie
- Uccidere con una spada presa a prestito – utilizzare le forze di altri o di altro
- Creare dal nulla – produrre nuova realtà con l’immaginazione
- Sospendere per riuscire – attendere l’occasione propizia
- Lasciare la coda per salvare la vita - il sacrificio utile per una causa più grande
- Portare via la pecora che capita sottomano – approfittare delle occasioni, essere tempestivi
- Intorbidire l’acqua per fare salire i pesci – fare confusione perché emergano le cose
- Allentare la presa per serrarla meglio – accennare il contrario per aprirsi la strada
- Togliere la legna dal pentolone – privare delle risorse necessarie
- Fare salire il nemico in soffitta e gettare la scala – portare al punto di non ritorno
- Infilare il piede per spalancare la porta – cominciare con poco per ingrandirsi poi
- Svuotare per fare riempire – attirare con il ritirarsi
- Vincere senza combattere – sorvegliare in modo attivo influenzando con le intenzioni

... si potrebbe continuare a lungo. Ma siccome gran parte del valore della faccenda sta nelle applicazioni, vediamo di illustrarne un paio.

Possibili applicazioni? Ci limitiamo a esporre i due esempi, senza dilungarci in commenti. Una grossa cooperativa sociale dedicata all’assistenza di soggetti marginalizzati soffre di disfunzionalità precisa: i “produttori” (educatori, coordinatori di comunità ecc.) non soddisfano alle richieste degli amministrativi (mancato inserimento nel sistema di ore lavorate, fatture di spese sostenute ecc.). Con adeguate mosse di co-evoluzione si sposta il comportamento degli amministrativi dal “rincorrere” al “non far nulla”, lasciando che le responsabilità della situazione si ripartiscano in modo più equo. Si tratta in questo caso dello stratagemma “svuotare per fare riempire” ovvero attirare con il ritirarsi. Considerando un altro caso, prendiamo in considerazione il giovane capo di una microazienda da lui stesso fondata che non sa decidersi se inaugurare o meno una nuova ghiotta linea di business perché ha degli aspetti che gli sono sgraditi. Allineandosi alle sue emozioni, intenzioni e motivazioni si considera la possibilità di affidarla per un periodo di prova a una società diversa dalla sua, costruita apposta. L’iniziativa ha successo e l’imprenditore ne mantiene il controllo dall’esterno, finché lo sviluppo felice del business non lo induce a ritornare a un governo più esplicito e visibile. In questo caso si tratta dello stratagemma “allentare la presa per serrarla meglio, ovvero accennare il contrario per aprirsi la strada. Ciò che vogliamo fare osservare è come in ambedue i casi si è lavorato sul cuore di IES ovvero su spostamenti progressivi (tralasciamo la metodologia specifica seguita) per riportare le motivazioni in gioco a un’armonizzazione più congrua con un *to be* peraltro, per lo meno nel secondo caso, costantemente rimodellato.

Con quali criteri li scegliamo? Anticipiamo che in questo caso la questione è ancora in gran parte da modellare. In primo luogo va osservato che se pure gli stratagemmi esistono da millenni, nessuna modellizzazione ne è mai stata fatta – per lo meno non da tempo sufficientemente lungo per considerarla un riferimento e nemmeno in modo abbastanza esaustivo. In secondo luogo – e qui sta l’essenza della questione - è presumibile che i criteri scelta degli stratagemmi costruiscano un ponte tra questi e la situazione a cui applicarli, il che prevede che la situazione in questione (diciamo pure l’*as is*, oppure la correlazione *as is / to be*) abbia un isomorfismo reperibile con lo stratagemma stesso, o comunque una *ratio* che li connetta in modo per lo meno improbabile, significativo, economico. Si tratta in altri termini di ridurre la complessità, e ciò, se quanto detto sopra è vero, comporta anche una modellizzazione delle situazioni cui applicare gli stratagemmi. Questo allo stato attuale dei fatti si può fare fino a un certo punto, perché se è vero che abbiamo a disposizione diverse categorie utili (dalle motivazioni alle sensazioni, dagli stili di attaccamento ai “demoni influenti”), resta che finora le stiamo utilizzando in modo molto aperto e variabile, tale da

non consentire una vera e propria classificazione “chiusa”. Prendendo la cosa da un altro lato, ovvero cercando criteri di modellizzazione per così dire “esterni” si può svariare quasi come si vuole: per esempio, c’è la possibilità di utilizzare le categorie “aggiungere”, “togliere”, “aumentare”, “diminuire”, e vedere come modellizzano gli stratagemmi, oppure certi modelli logici, in particolare logiche non ordinarie e modali (paradossi e contraddizioni, possibilità e contingenza...), oppure spazio-temporali (saturare, ripetere, dilazionare, anticipare, sparpagliare...) ma menzioniamo tutto ciò al solo scopo di condividere con il lettore, sia pure per soli cenni, le prospettive di una ricerca ancora del tutto aperta.

Per tornare sul piano pratico, non ci resta che dire che la scelta degli stratagemmi, da parte tanto del formatore che del consulente, si basa di regola sull’intuito e sul ricordo di situazioni simili già vissute, secondo un modello di apprendimento che in effetti è molto coerente con quanto appare da IES: si confronta, si rammenta, si scorgono somiglianze, si aggiunge o si toglie qualcosa, si imita, si adatta e si ricrea.... Di certo va detto che di regola una buona scelta degli stratagemmi da proporre e tentare si produce in concomitanza con la messa in atto della comprensione empatica. In altri termini, e la cosa non può certo sorprenderci, la strada da scegliere – in ogni caso, non solo quando si tratta di stratagemmi - ci appare quasi per magia come un naturale prodotto di una co-evoluzione con formandi e clienti. E’ come danzare, o fare arti marziali, o arrampicare: la cosa da fare viene da sé.

*Cornici più ampie.* La parola “cornici” rimanda ad autori ben definiti di lingua inglese, dove il termine è *frame*, quali Goombrich e Bateson. Per ambedue la cornice è ciò che definisce un ambito, un contorno che racchiude e limita una forma, e in questo senso si può assimilare il concetto di cornice a quello matematico di “insieme” o “classe”. Ora, per procedere in modo un poco intuitivo e non proprio rigorosissimo dal punto di vista scientifico e filosofico, possiamo dire, sulla scorta delle suggestioni precedenti, che qualsiasi fenomeno – sia esso un concetto, un comportamento o una percezione o altro – si dà a vedere all’interno di una certa cornice, ovvero a partire e in funzione di una serie di condizioni di possibilità. Esemplicando, se io non desidero collaborare con Mario, poniamo, è perché non ho molta fiducia in lui, penso che mi possa danneggiare e considero non improbabile che lo faccia, anzi sospetto che tendenzialmente lo desideri. “Non mi fido di Mario” comporta, almeno per me, nella fattispecie, quanto anzidetto: questa è la cornice all’interno della quale ha senso la frase “non mi fido di Mario”, con l’emozione e quant’altro ad essa collegata. Si pensi ora a quanto accade normalmente nei fenomeni di negoziazione: io voglio essere pagato di più, tu vuoi invece che io lavori di più. Normalmente la cosa si risolve inserendo la problematica in altre cornici, per esempio una prospettiva temporale più ampia, o la considerazione di problemi finora sottovalutati (la crisi economica per esempio). In ambito IES la cosa ha una notevole importanza perché essendo il “goal” di IES l’armonizzazione delle motivazioni, uno dei modi per ottenerlo è precisamente quello di costituire, comprendere o considerare cornici più ampie, in grado di “tenere insieme” motivazioni che a un altro livello, più basso e ristretto, sono tra loro incompatibili, contrarie o contraddittorie. E questa è una strategia di soluzione, che passa per tre domande fondamentali:

- 1) a quali condizioni e da quale punto di vista la motivazione (ma anche l’azione, l’intenzione, l’emozione e la sensazione) di Piero (o quella dei testimoni di Geova o la mia) si può considerare valida, vera, giusta o comunque comprensibile e giustificata?
- 2) a quali condizioni invece si può fare lo stesso per la motivazione (e tutto il resto) della “controparte” ovvero dell’attante (e/o attore) in conflitto?
- 3) a quali condizioni si possono invece considerare valide, giuste, sensate o giustificate sia la prima che la seconda moralità di “vedere le cose”?

Nell’esempio già fatto la soluzione può consistere nel prendere in considerazione la co-dipendenza tra lavoratore e datore di lavoro in un contesto dove la sicurezza del posto di lavoro ha molto valore, limitato peraltro da un grado minimo di soddisfazione del lavoratore tale da fare sì che il suo impiego non sia, alla fine, più costoso che profittevole. Ma per trovare questa soluzione bisogna in

un certo qual modo comprendersi, accettare il punto di vista dell'altro, in una parola avere empatia. E inoltre avere un atteggiamento di apertura, disposto all'apprendimento e alla ricerca di nuove soluzioni. Per cui, evitando come sempre di costruire ampi argomenti teorici, elenchiamo di seguito alcune utili istruzioni per condurre con successo una strategia che cerchi di costruire cornici più ampie:

- cercare di pensare agli altri non solo come (portatori di) problemi ma anche come (portatori di) soluzioni
- considerare il problema o il conflitto come sensato e degno di esistere
- evitare di impegnarsi in giochi di fiducia/sfiducia, richiesta di riconoscimento e processi alle intenzioni
- esplorare e indagare gli interessi, le motivazioni in gioco
- dare diritto agli altri di avere interessi (valori, motivazioni, emozioni) diversi dai nostri
- sviluppare opzioni diverse
- prescindere dal potere e dalla sua affermazione o negazione (giochi di potere)
- cercare di schierarsi (almeno provare a farlo per un po') dalla parte dell'altro
- utilizzare l'ascolto attivo, fare domande interessate, utilizzare le riformulazioni (se ho capito bene lei mi sta dicendo che...)
- dare soddisfazione e riconoscimento all'altro, alle sue emozioni e alle sue motivazioni
- legittimare i punti di vista di tutti (tutti, anche il tuo)
- fare attenzione ai segnali deboli, alle piccole incongruità, alle cose piccole: spesso le soluzioni vengono di lì
- sospendere il bisogno di logica e di coerenza
- cercare sempre una posizione che non sia né di totale assimilazione né di totale esclusione
- accettare le appartenenze plurime e sfumate
- evitare le contrapposizioni, il dominio e le sottomissioni

Infine vogliamo fare notare che “cercare di costruire cornici più ampie” e in particolare più comprensive ovvero più coerenti con gli elementi divergenti in gioco è in parte una metafora stessa di IES, ed è di fatto presente in molte delle mosse e dei modi di trovare soluzioni finora presentati. Enuclearla come sistema di evoluzione specifico è forse un poco forzato, ma ha il pregio di evidenziare aspetti e questioni altrimenti non focalizzate, e pertanto ci piace concludere così. Non senza salutare il lettore con una storiella che crediamo abbia il pregio da una parte di mostrare come si esce dalle cornici che ingabbiano – cosa che peraltro è *mission* di tutto il processo di Empathic Solution – dall'altra di fare vedere che non sempre questo si deve fare cercando un accordo (esistono anche divergenze cui non intendiamo rinunciare). La storiella – che abbiamo conosciuto da una storia a fumetti di tanti anni fa e che riteniamo possa esser di origine ebraica - è questa:

Un giorno a un viandante apparve il diavolo in tutto il suo orrore e la sua malvagità. Gongolava di piacere.

- Viandante – gli disse – ora tu potrai esprimere un desiderio che io esaudirò. Altrimenti morirai. Ti consiglio di chiedere ciò che più desideri al mondo, perché c'è un prezzo. E me lo pagherai.

Il viandante ci pensò su e poi con calma disse:

- Desidero che tu non abbia più alcun potere.