



Problem Solving Enattivo Sistemico

come trovare soluzioni nella complessità

Introduzione.

Indice.

1. Introduzione
2. Il problema / Obiettivo
3. La tentata soluzione
4. La tentata soluzione - 1 di 2
5. La tentata soluzione - 2 di 2
6. Come peggiorare
7. La nuova strategia
8. Logica e pratica della sperimentazione
 1. L'eccezione positiva
9. Problem Oriented Strategy
10. Le emozioni di base e gli stratagemmi: introduzione
11. Le emozioni di base e gli stratagemmi: le 5 emozioni
12. Le resistenze e gli stratagemmi per superarle

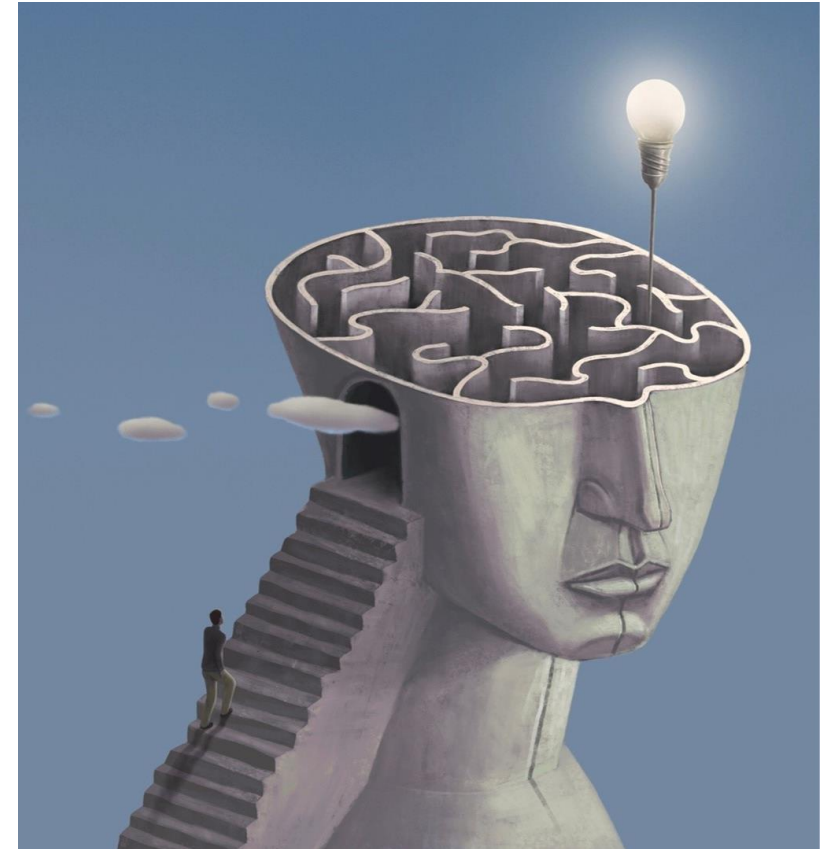


Problem Solving & complessità.

Il problem solving è una pratica normalmente associata al miglioramento della **Qualità**, ambito sviluppatosi a partire da Deming e dalla metodologia Lean negli approcci di Total Quality.

In questi approcci si prescrive un **lavoro di analisi delle cause radice per ridurre le variabilità** con vari strumenti (mappatura di flusso, 5 perchè, diagrammi di Ishikawa, Pareto etc.)

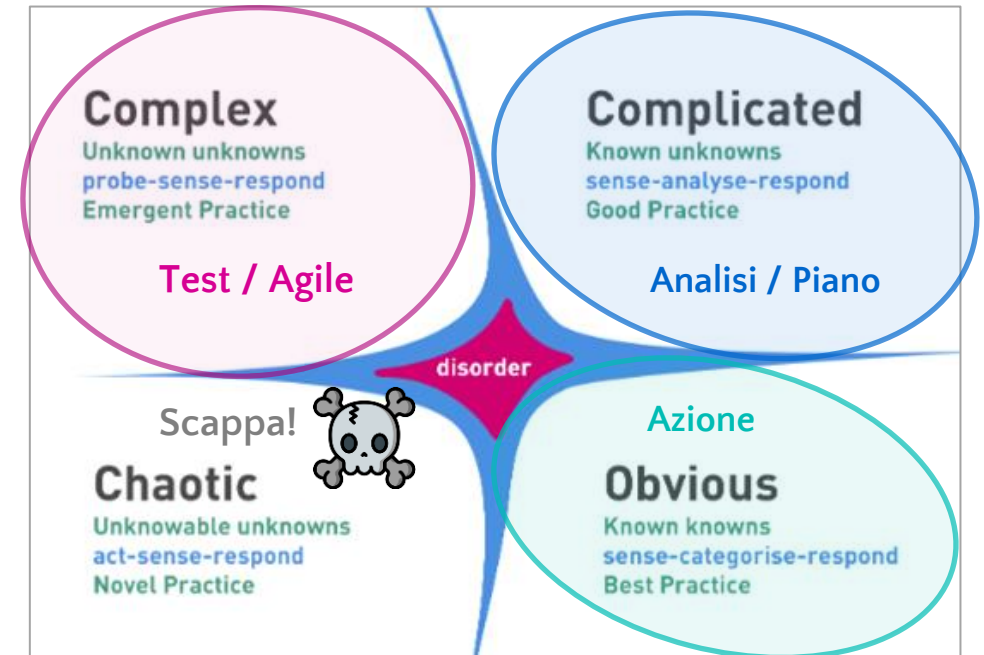
Questi approcci sono molto potenti per ridurre la difettosità in sistemi ripetibili (macchinari, linee di montaggio, processi operativi con alta frequenza), ma risultano **del tutto inadeguati** e inefficaci se applicati ai **sistemi complessi**.



Cynefin: capire dove ti trovi

Il Cynefin (pronuncia: cnèfin) è una mappa. Va usata per orientarsi e scegliere il modo giusto di procedere. Ogni situazione / sistema può essere catalogata in:

1. **Semplice:** tutti sanno come funziona, è del tutto prevedibile e pertanto si passa dall'osservazione all'azione (es. il pc è bloccato: riavvialo)
2. **Complicata:** alcuni esperti sanno come funziona, è in parte prevedibile e ripetibile. Si osserva, si analizza, si pianifica e poi si agisce (es. installare un nuovo software)
3. **Complessa:** nessuno sa esattamente come funziona: è dinamica, imprevedibile e non ripetibile. Inutile analizzare, bisogna fare delle prove e costruire su ciò che funziona adattandolo sempre (es. le persone, l'innovazione).
4. **Caotica:** ingovernabile e fuori controllo, meglio fermarla o trovare un'eroe che riesca a salvare la situazione (es. un progetto di innovazione su cui si è investito senza ritorno, un gruppo di persone in collera contro una proposta).



Perché focalizzarci su questo?

I processi di cambiamento in contesti organizzativi complessi e non facilmente ripetibili richiedono accompagnamento su vari livelli ma è importante che voi abbiate le competenze di base necessarie ad identificare, capire e risolvere problemi complessi (in particolare quelli relazionali - organizzativi che qui trattiamo)

“Se dai un pesce ad un uomo, lo sfami per un giorno. Se gli insegni a pescare, lo sfami per la vita”

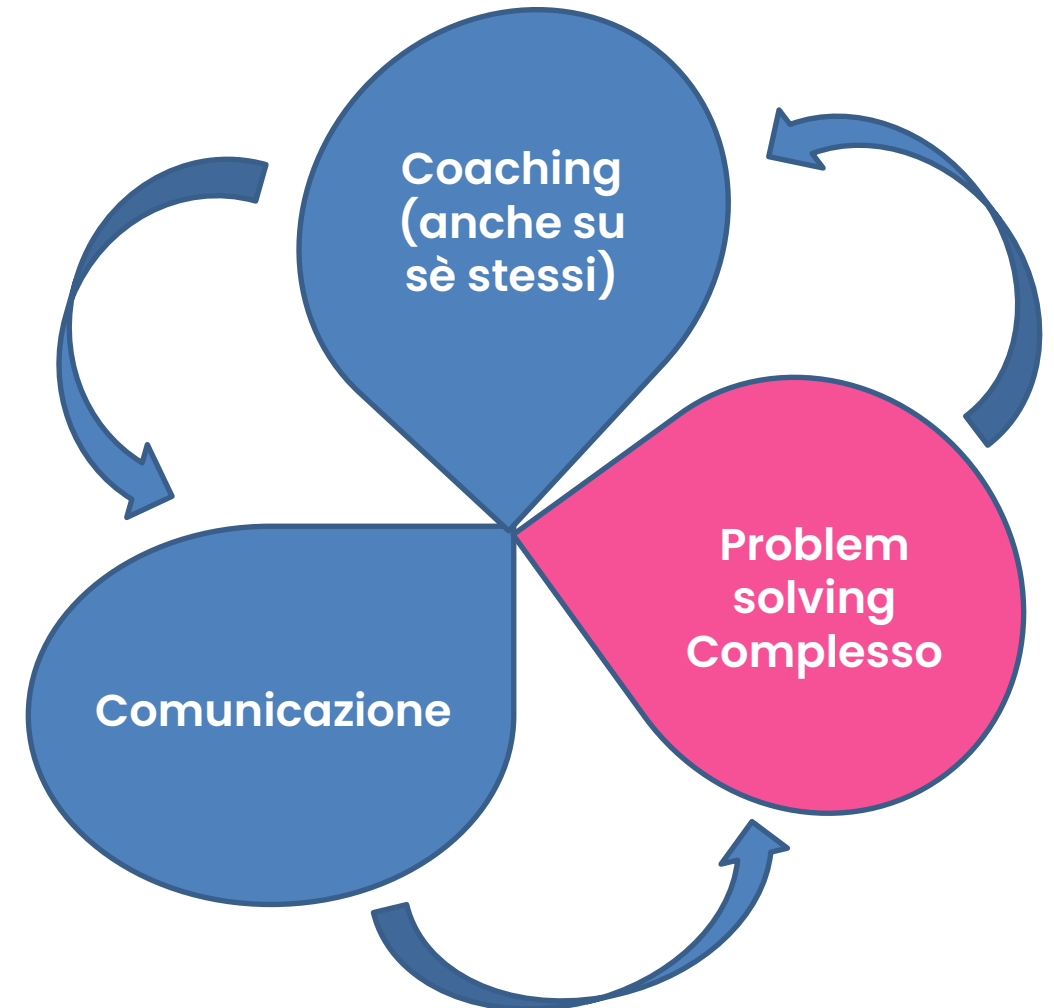


Il modello PSES: introduzione e benefici

Il modello del Problem Solving Enattivo Sistemico (PSES) ha 3 funzioni integrate e interdipendenti. Qui vedremo le basi del **Problem Solving Complesso**.

Benefici principali del modello:

- E' adattivo e segue semplici principi guida
- Interviene sul problema riducendone progressivamente la complessità
- Aiuta le persone coinvolte a cambiare la prospettiva da cui osservano il fenomeno
- Rende i problem solver consapevoli del fatto che sono parte del sistema e che hanno contribuito alla formazione e alla persistenza del problema



Le origini del modello PSES:

- Il Problem Solving Enattivo Sistemico **deriva da diversi protocolli di psico-terapia** che fanno parte di terapie brevi di stampo cognitivo sistemico e cognitivo-comportamentale (Watzlawick e Nardone) e dalle relative tecniche di comunicazione **applicate in migliaia di casi clinici, privati e di business.**
- Oltre a quanto detto sopra, il modello è debitore di altri contributi riconducibili a:
 - Gregory Bateson
 - il modello di complessità elaborato da Maturana e Varela
 - la teoria del campo di Kurt Lewin
 - la filosofia dei sofisti
 - la tradizione strategica cinese
 - alcune risultanze delle neuroscienze, in particolare legate all'empatia
 - approccio epistemologico costruzionista (L. Floridi) non distante dalla filosofia kantiana
 - approccio filosofico di F. Julienn, che sollecita il pensiero occidentale con quello cinese

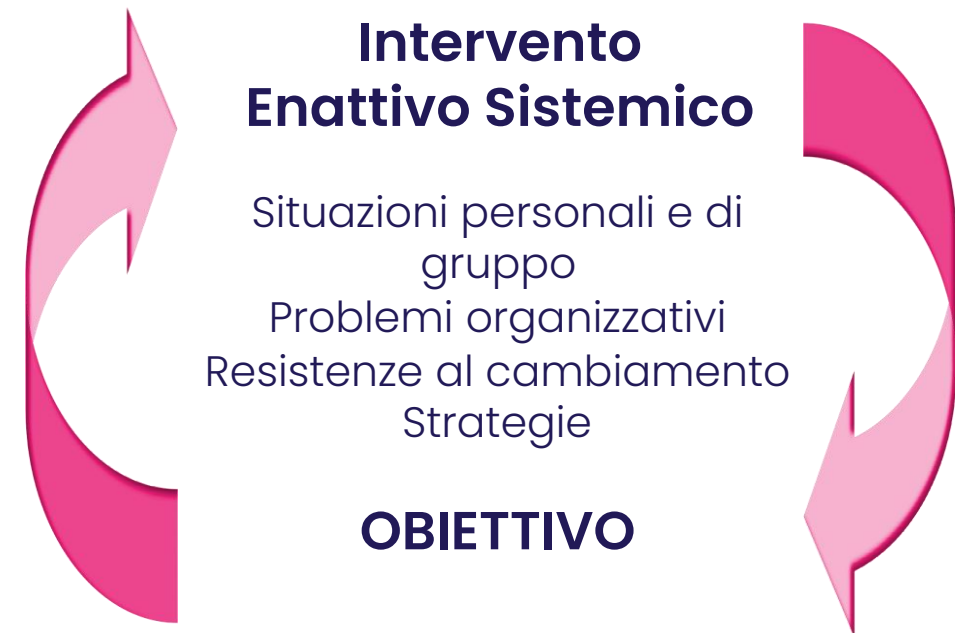
Caratteristiche peculiari:

Un intervento di Problem Solving Enattivo Sistemico è caratterizzato dal fatto che **le soluzioni vengono costruite** in modo specifico **a partire** dalle caratteristiche del **problema** da risolvere e dagli **obiettivi** da conseguire

Approccio Lineare, Deterministico



Approccio Iterativo, Costruttivista



Il paradigma Ricerca-Intervento:

**Se volete conoscere
come qualcosa
funzioni, provate a
cambiarla**

Kurt Lewin

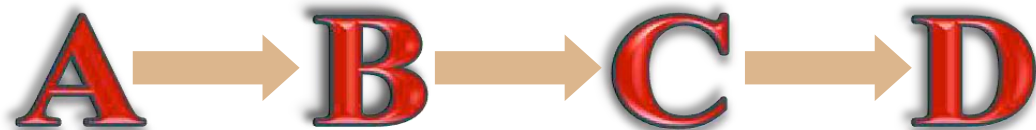


NON si ricercano le cause:

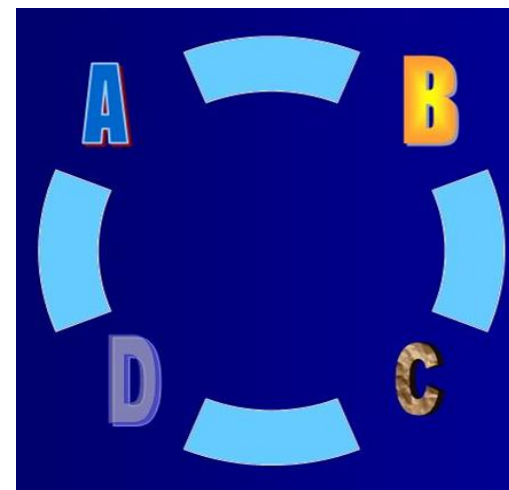
Domandarsi “perché” porta a ricercare le soluzioni in un passato che non può essere cambiato nè, in situazioni complesse, ha alta probabilità di ripresentarsi o di essere davvero capito.

In altre parole, **non ha senso quando non c'è una causalità lineare ripetibile tra passato e futuro.**

Causalità Lineare,
Deterministica



Causalità Circolare,
Costruttivista



L'intervento ha 5 fasi:

1. Il problema/obiettivo

1. La tentata soluzione e le eccezioni positive

1. La nuova strategia

1. Verifica e modifica

1. Chiusura dell'intervento

L'intervento ha 5 fasi:

1. Il problema/obiettivo

raccogliere e studiare le caratteristiche specifiche di un problema o di una classe di problemi e definire l'obiettivo

1. Tentata soluz.+eccezioni positive

descrivere le strategie già utilizzate per provare a risolvere i problemi (tentate soluzioni) e le eccezioni positive, ciò che ha funzionato bene.

1. La nuova strategia

produrre a questo punto nuove strategie, diverse dalle precedenti, usando alcuni metodi e stratagemmi

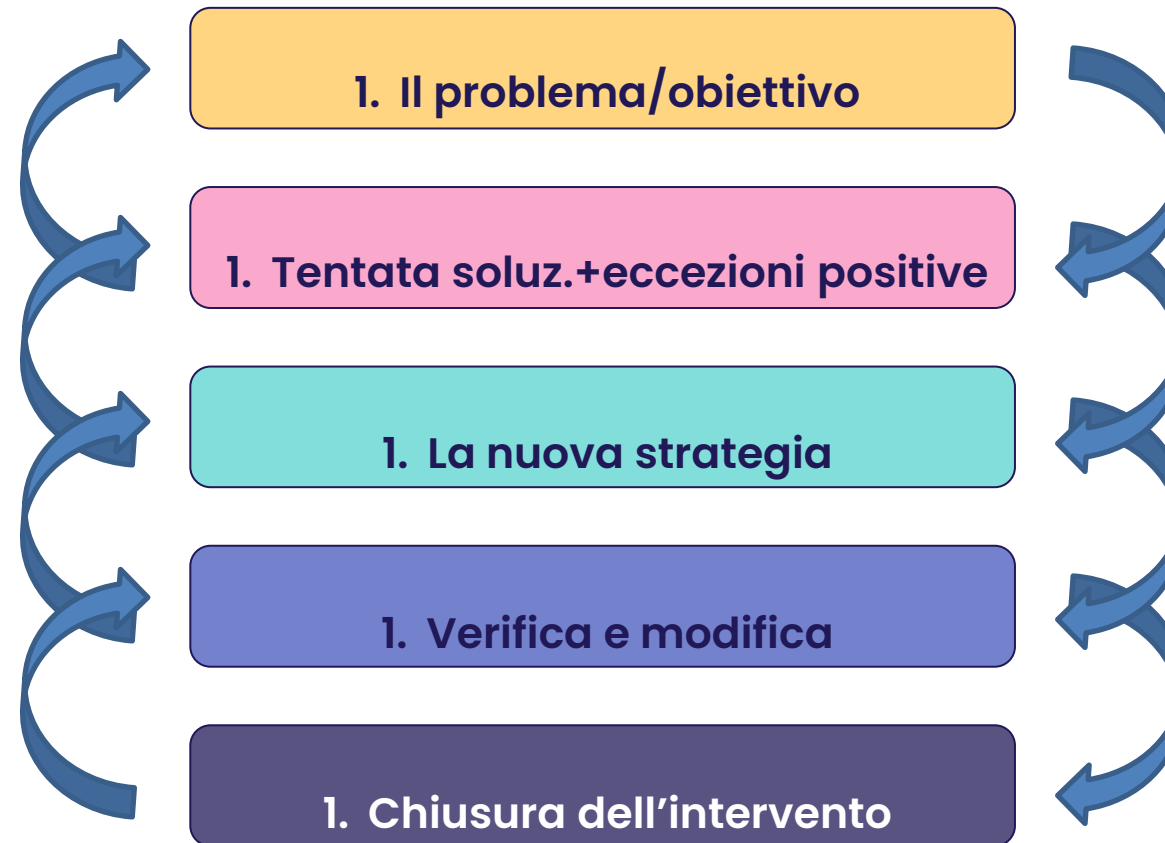
1. Verifica e modifica

verificare gli effetti delle strategie messe in atto ed eventualmente cambiarle o modificarle ancora

1. Chiusura dell'intervento

chiudere l'intervento mediante tecniche di sostegno e rafforzamento delle soluzioni efficaci trovate

Le fasi sono ricorsive, non sequenziali.



1. Il Problema / Obiettivo.

Due facce della stessa medaglia:

Un problema è uno stato attuale non desiderato (AS IS)

E' definito dalla differenza con lo stato desiderato (TO BE)

La strada che separa l'as is dal to be è la strategia di soluzione



AS IS

Problema



Strategia di soluzione

TO BE

Obiettivo

Come descrivere il problema:

Il problema va descritto per soli dati osservabili:

- ciò che dici
- ciò che fai
- ciò che dice/dicono gli altri
- ciò che fa/fanno gli altri
- ciò che senti / sentono gli altri
- ciò che pensi/ pensano gli altri

	IO	ALTRI
Dico/e		
Faccio/fa		
Penso/a		
Sento/e		

Normalmente è meglio non avventurarsi nel “Perché”, o comunque farlo con cautela, senza costruire troppe ipotesi che risultano poco utili

Il Problema: esempi

Che caratteristiche deve avere il problema?

Non è un'emergenza sporadica o puntuale, ma si tratta di difficoltà che perdurano e che abbiamo già provato a risolvere diverse volte, senza riuscirci.

Esempi:

- "Gliel'ho spiegato decine di volte eppure continua a farlo/non farlo."
- "I colleghi continuano a chiederci ulteriori documenti e certificazioni e non smettono mai: è un inferno!"
- "Abbiamo introdotto procedure e fatto formazione, ma i difetti del prodotto sono diminuiti solo del 10%"
- "I team leader della task force dedicata all'innovazione non fanno altro che litigare per l'impiego delle risorse, con conseguenti ritardi e impaludamenti delle attività."

Lo scenario oltre il problema: **domanda miracolo** (prima domanda chiave)

*Se, come per miracolo,
riuscissimo a raggiungere l'obiettivo
(e il problema fosse risolto),
cosa succederebbe? Quale sarebbe lo
scenario che potremmo osservare?
Da cosa te ne accorgi? Cosa vedi, senti, cosa
dicono gli altri o cosa accade intorno a te?*



Lo scenario oltre il problema: domanda miracolo

Creata da Milton Erickson, serve a visualizzare con chiarezza l'obiettivo. **Benefici** di questo approccio:

- è molto **semplice e potente**
- aiuta chi ha il problema a definire in termini concreti (anche a sè stesso) le proprie aspettative
- sposta il focus sul futuro senza pensare ai vincoli del presente
- focalizzarsi sul futuro facilita la realizzazione della "profezia che si auto-avvera"

Anche in questo caso, lo scenario va descritto per soli dati osservabili:

- ciò che dici/dicono gli altri
- ciò che fai/fanno gli altri
- ciò che senti / sentono gli altri
- ciò che pensi/ pensano gli altri

	IO	ALTRI
Dico/e		
Faccio/fa		
Penso/a		
Sento/e		

Esercizio 1: problema & obiettivo

- A. Ciascuno di voi – indipendentemente – provi a pensare e scriva su un foglio di carta (che terrete voi) 1 o più esempi di problemi che avete con altre persone o con voi stessi (es. dissidi interiori, impegni non mantenuti, abitudini che vorreste cambiare, conflitti con persone o funzioni aziendali) che persistono e si ripetono nonostante abbiate provato diverse volte a risolverli
- B. Selezionate 1 o 2 problemi che porterete avanti durante il percorso formativo e descriveteli in termini di ciò che voi e gli altri fate, dite, sentite, pensate
- C. A questo punto scrivete la risposta alla domanda miracolo per il problema (o i 2 problemi) scelto:

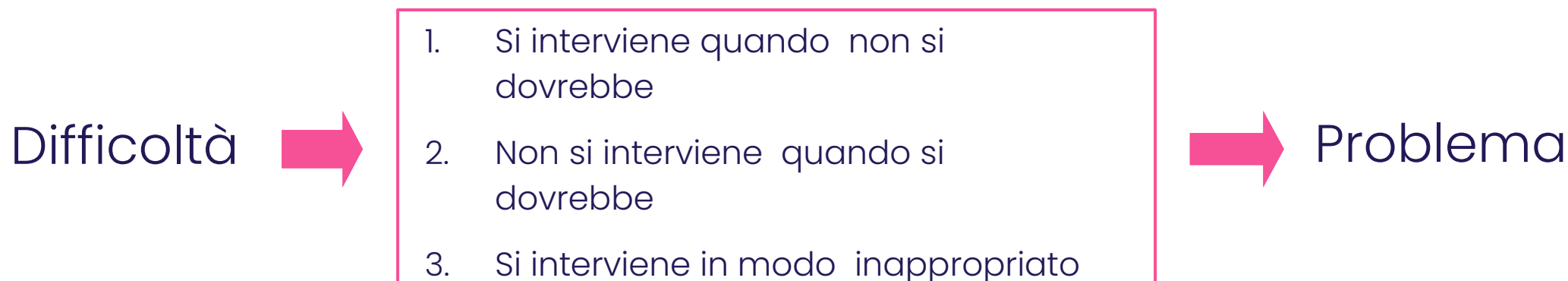
se come per miracolo, un giorno tornassi al lavoro e il problema si fosse risolto, da cosa te ne accorgeresti? Cosa noteresti / vedresti / sentiresti?

2. La tentata soluzione.

La tentata soluzione. (1 di 2)

Le tentate soluzioni:

Spesso **una iniziale difficoltà viene trasformata in problema** in conseguenza di ciò che le persone fanno **nel tentativo di risolverla**.

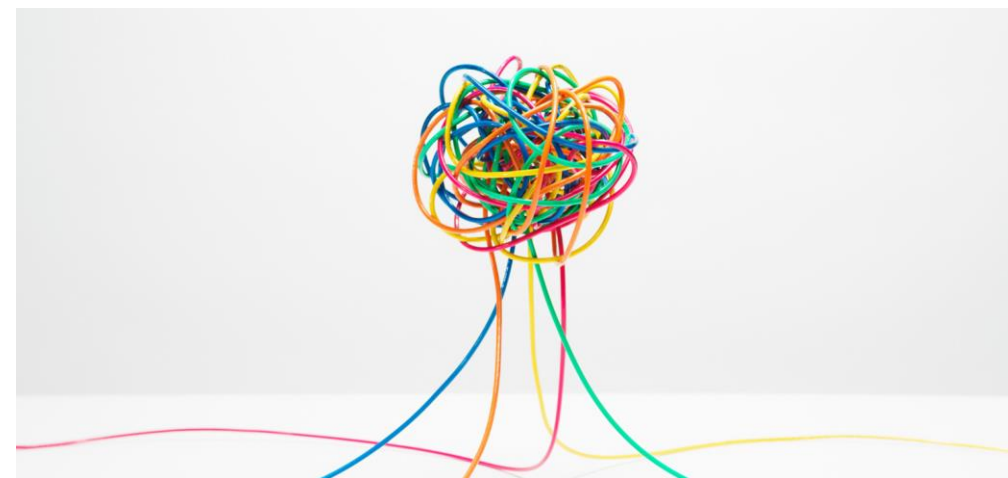


Normalmente **continuiamo ad applicare ripetutamente la stessa tentata soluzione** anche quando non produce cambiamenti. O produce addirittura danni o costi. La tentata soluzione è **disfunzionale**.

L'intervento sulle tentate soluzioni:

Il focus di un intervento enattivo sistemico consiste nel **far sospendere le fallimentari tentate soluzioni** adottate fino a quel momento per introdurre nuove modalità di azione che portino verso il cambiamento auspicato.

L'analisi delle Tentate Soluzioni è un riduttore di complessità che ci permette di cogliere la struttura di persistenza del problema (come funziona), fornendoci il criterio di base per costruire manovre tese all'obiettivo da raggiungere.

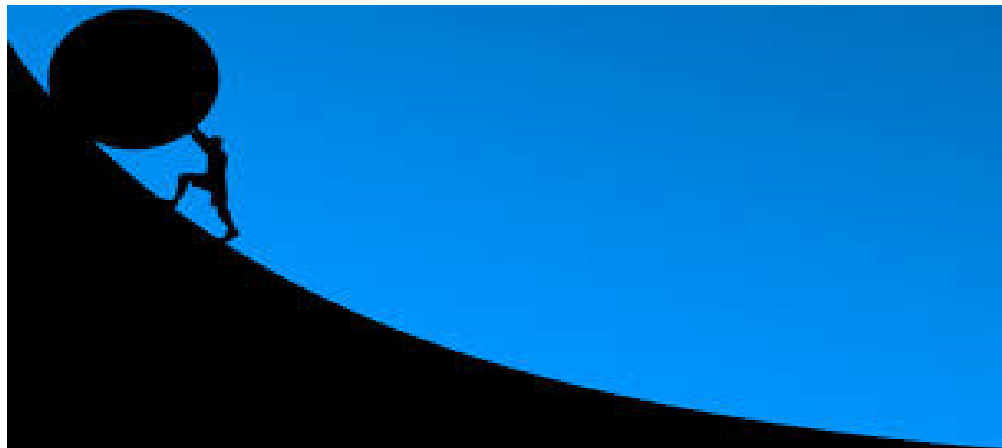


Individuare le tentate soluzioni:

Chi ha fatto che cosa e con quali risultati?

Cosa è stato fatto e:

- ha prodotto un peggioramento della situazione ?
- non ha funzionato ?
- ha funzionato parzialmente o in una situazione simile?



Esempio: **Pierino** prende brutti voti

Qual è la tentata soluzione del papà?

Cosa avrebbe potuto fare di diverso?
Quale nuova strategia adottare?



Esercizio 2: tentata soluzione

D. Descrivi **cos'hai fatto finora per risolvere il problema** (o i problemi: puoi prenderne in esame 2) e che risultati ha avuto. In particolare tenendo a mente le 3 categorie di reazione:

- a. ha prodotto un peggioramento
- b. non ha funzionato
- c. ha funzionato parzialmente o in una situazione simile

La descrizione deve essere fatta in modo accurato: elenca una per una le azioni che hai fatto, usando dei verbi

La tentata soluzione.

(2 di 2)

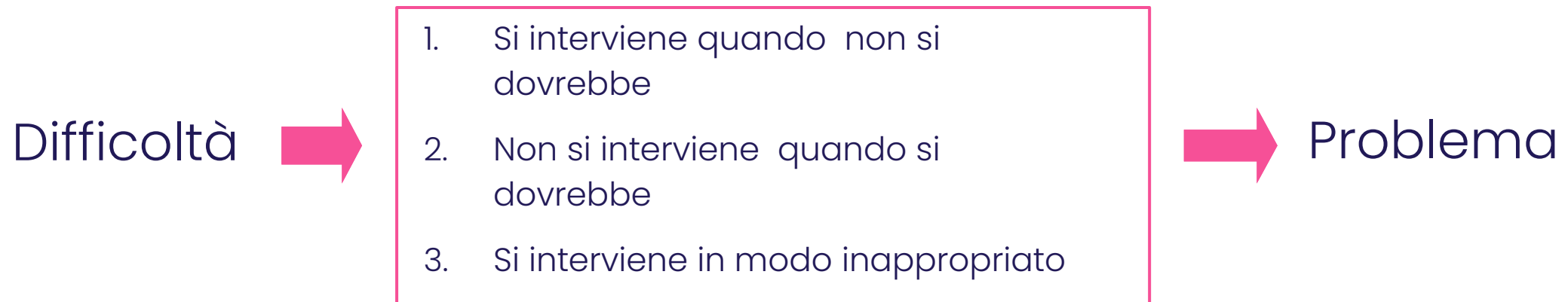
Indice.

1. Introduzione
2. Il problema / Obiettivo
3. Tentate soluzioni ed eccezioni positive
4. Le eccezioni positive
5. La tentata soluzione - 1 di 2
6. La tentata soluzione - 2 di 2
7. Come peggiorare
8. La nuova strategia
9. Logica e pratica della sperimentazione
10. Problem Oriented Strategy
11. Le emozioni di base e gli stratagemmi: introduzione
12. Le emozioni di base e gli stratagemmi: le 5 emozioni
13. Le resistenze e gli stratagemmi per superarle



Le tentate soluzioni:

Spesso una iniziale difficoltà viene trasformata in problema in conseguenza di ciò che le persone fanno nel tentativo di risolverla.



Normalmente **continuiamo ad applicare ripetutamente la stessa tentata soluzione** anche quando non produce cambiamenti. O produce addirittura danni o costi. Insomma: la tentata soluzione è **disfunzionale**.

Le tentate soluzioni ci piacciono.

La tentata soluzione ci piace/sembra l'unica alternativa "giusta":
se no perché continuiamo a farla?

Perché....

Non vediamo altre strade

Abbiamo sempre fatto così

È giusto, è necessario fare così (rigidità valoriale)

Ci dicono di farlo e dobbiamo obbedire

Ci viene spontaneo

Ci fa piacere farlo

Siamo indotti da un'emozione (rabbia, paura....)



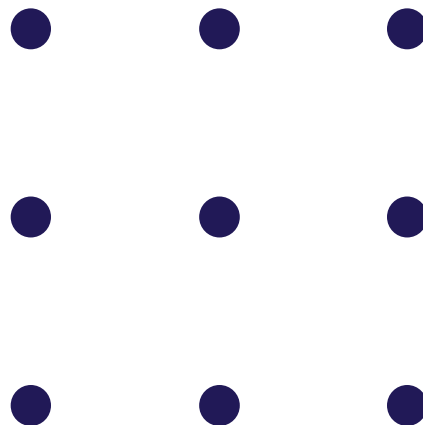
È fondamentale individuare le TS.

- **Obiettivo dell'intervento PSES:** individuare le tentate soluzioni messe in atto fino ad ora per risolvere il problema e raggiungere l'obiettivo.
- **Tecniche comunicative per identificarle:** sintonizzarsi con chi porta il problema e col problema stesso, cercandone lo schema sottostante attraverso domande aperte, domande chiuse, domande dicotomiche, parafrasi e ridefinizioni, prime ristrutturazioni.
- **Tecniche di problem solving:** la domanda del "come peggiorare" (che vedremo in seguito) aiuta a prendere coscienza di ciò che facciamo e dei suoi effetti, portando un avanzamento

Esercizio – i 9 punti.

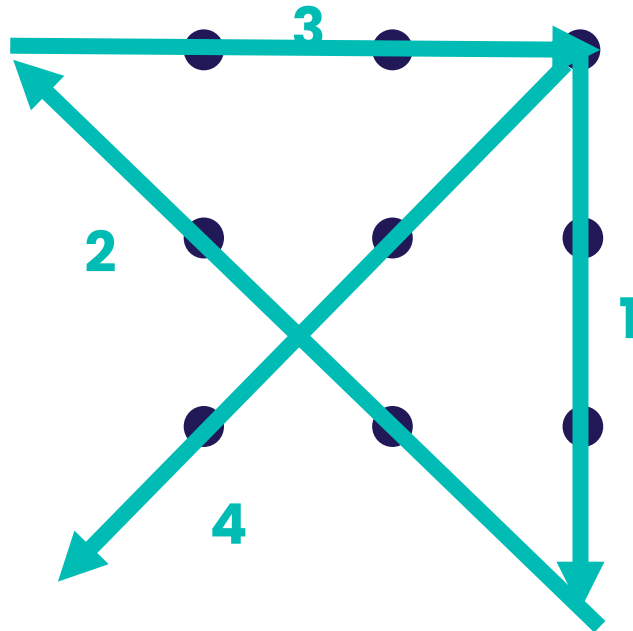
Prova a riprodurre su un foglio questo schema e prova a collegare i puntini con 4 tratti dritti (retti) consecutivi di penna, senza mai staccarla dal foglio.

E' possibile, garantito!



Esercizio – i 9 punti.

Bisogna uscire dallo schema che si ha in testa! Di solito è un quadrato: si impone alla percezione.



Esercizio – la lettera mancante.

Completate la sequenza. Qual'è la regola sottostante?

U	D	T
Q	C	S
S	O	

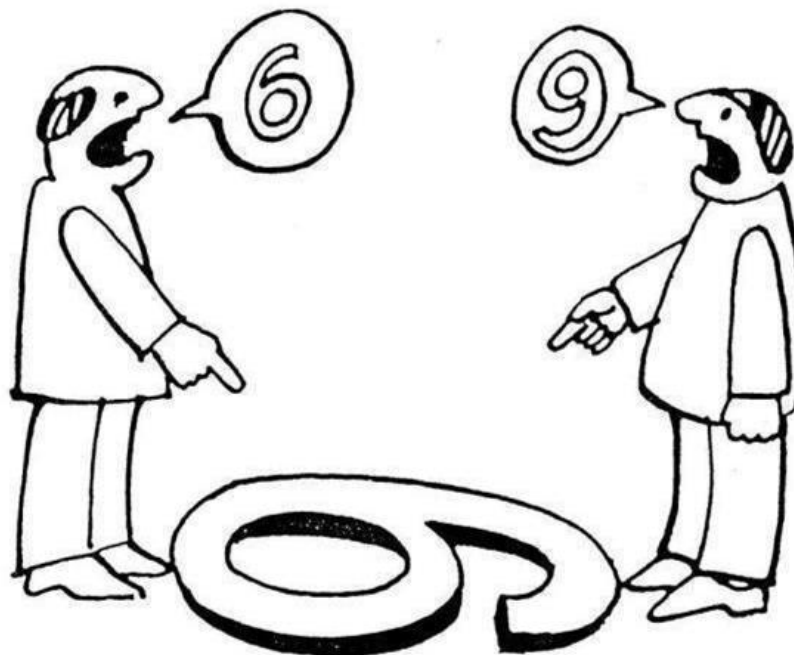
Esercizio – la lettera mancante.

Uno, **d**ue, **t**re, **q**uattro.... **N**ove! Probabilmente non pensavi ai numeri scritti in lettere! Vedi? A seconda del tuo punto di vista tutto cambia!

U	D	T
Q	C	S
S	O	N

L'importanza del tuo punto di vista.

La tentata soluzione si crea a partire dal tuo punto di vista (e dalle convinzioni che ad esso si associano). Cambiando punto di vista possiamo vedere soluzioni che prima non vedevamo.



Prendere coscienza del tuo punto di vista.

«Ci sono due pesci che nuotano e a un certo punto incontrano un pesce anziano che va nella direzione opposta.

L'anziano fa un cenno di saluto e dice: "Salve, ragazzi. Com'è l'acqua oggi?"

I due pesci giovani nuotano un altro po', poi uno guarda l'altro e fa "Che cavolo è l'acqua?"

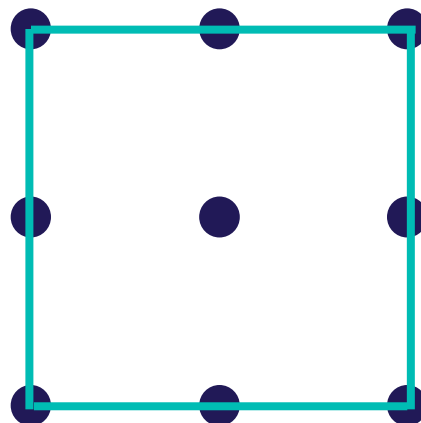
D.F. Wallace

Se ci sei dentro non lo vedi. Solo se esci fuori lo vedi. Ricordati del quadrato.

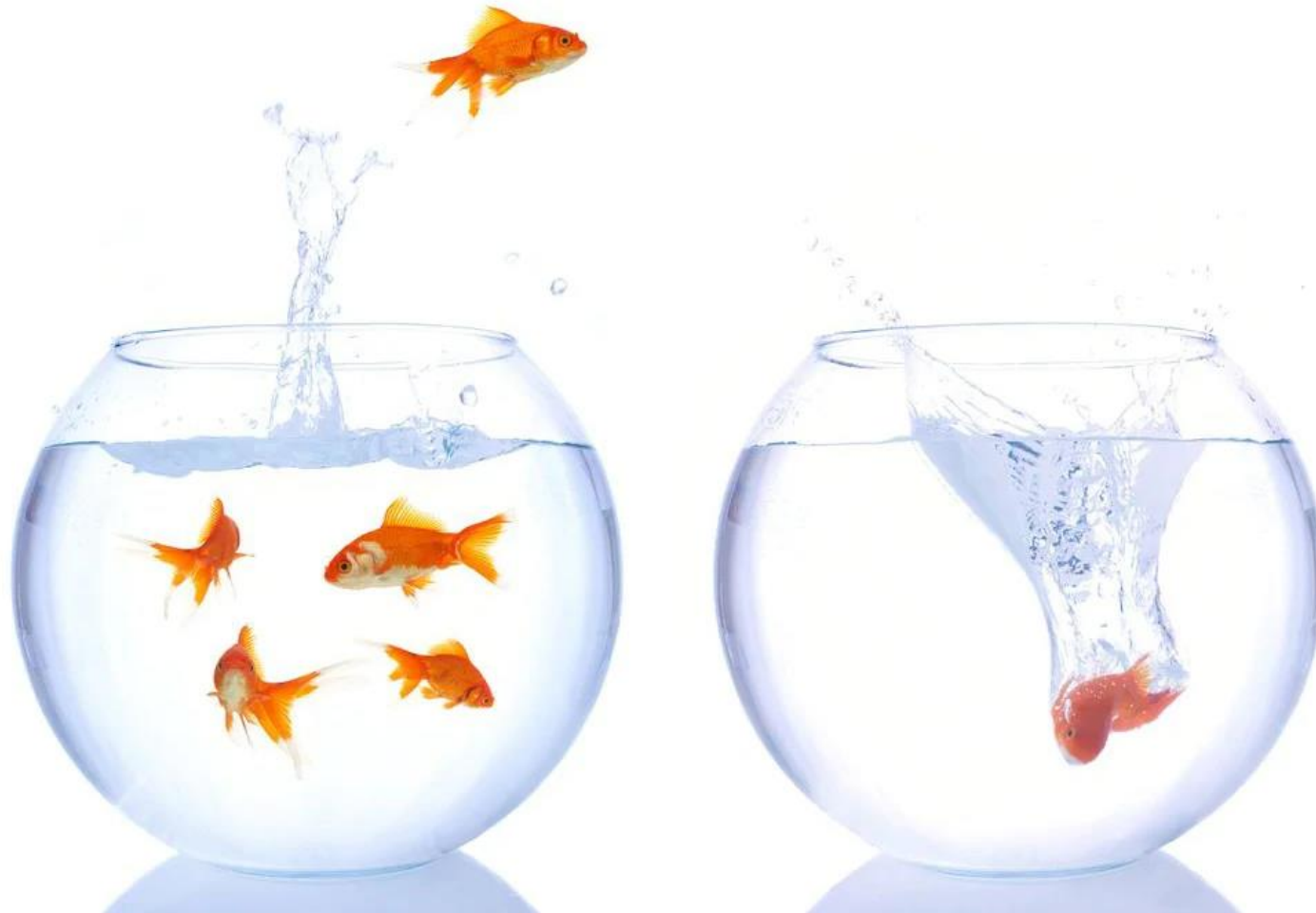


Vedere il proprio schema bloccante.

Lo schema bloccante, il quadrato, è ciò su cui si basa la tentata soluzione. Bisogna sapere vedere il quadrato, come i pesci con l'acqua!



È molto difficile tirarsene fuori.



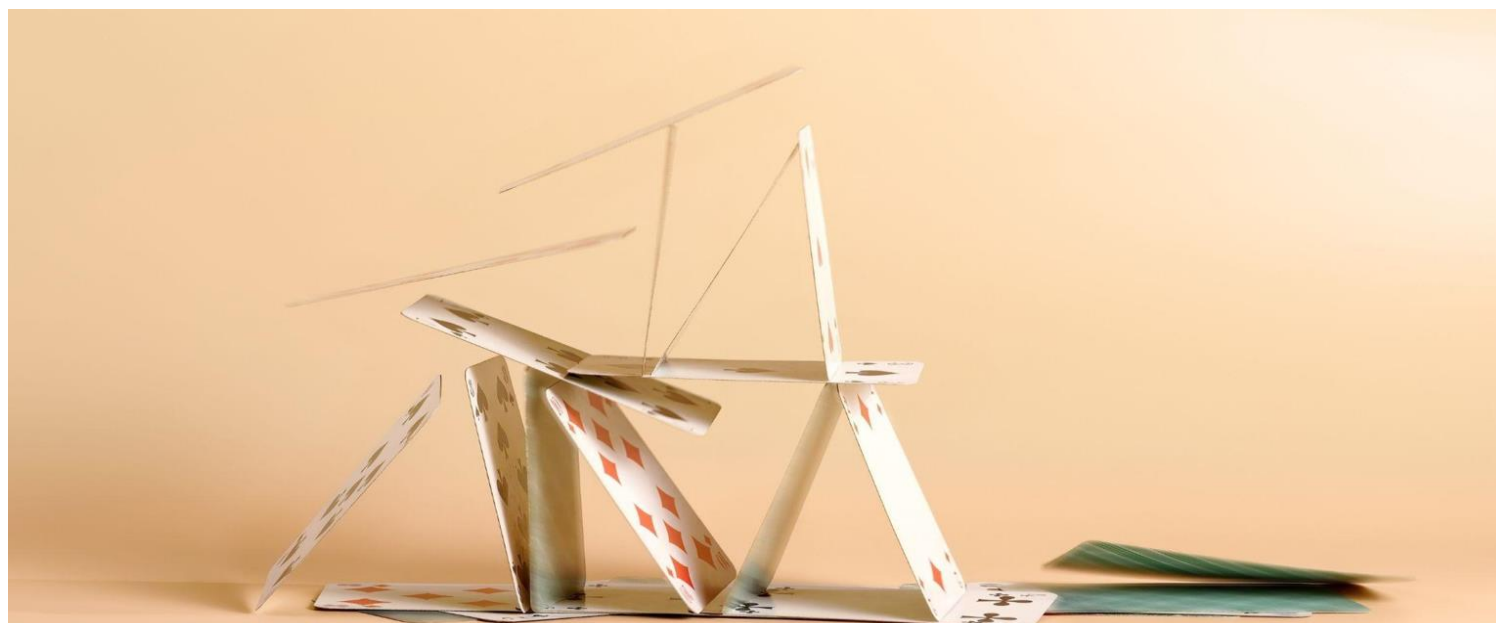
Esercizio 3: tentata soluzione

- E. Riprendi una o due delle tue tentate soluzioni e descrivi:
- a. Il motivo per cui l'hai finora mantenuta
 - b. Quale vantaggio ti ha portato (se c'è)

Come peggiorare.

Ci aiuta questa tecnica: **come peggiorare?**

Domandiamo (a noi stessi o a chi stiamo aiutando col nostro intervento):
se volessi peggiorare volontariamente la situazione cosa potresti fare o non fare, dire non dire, pensare o non pensare?



Come peggiorare?

La manovra (domanda) **«Come peggiorare»** spesso e volentieri ha come risposta le **tentate soluzioni messe in atto – magari in forma esasperata** (ex: potrei punirlo ancora più duramente).

Bisogna fare notare al soggetto che sta parlando proprio di una cosa che fa già: la sua Tentata Soluzione (nell'esempio di Pierino appunto il rimprovero).

Dunque la sua Tentata soluzione peggiora la situazione!

Si rinforza quindi (sempre meglio con domande) l'antipatia o il disgusto per quel comportamento.

Tecnica del “Come peggiorare”.

Questa tecnica ha 2 principali vantaggi e obiettivi:

Obiettivo conoscitivo: aiuta il consulente/coach a individuare meglio le T.S. messe in atto da chi porta il problema (cliente del processo).

Obiettivo di intervento: evidenziando la somiglianza tra Come Peggiorare e T.S., questo approccio è un ottimo modo per far realizzare al cliente la disfunzionalità delle sue T.S. e quindi a iniziare a bloccarle spontaneamente.



Ovviamente, NON si fa la domanda per stimolare quel comportamento ma per far prendere coscienza il cliente della suo schema bloccante

Bloccare le Tentate Soluzioni.

Perché farlo?

Finché non si leva di mezzo la Tentata Soluzione, essa si ripresenterà sotto altre forme.

Perché sorga un'altra strategia, un'altra modalità di soluzione, è meglio che lo spazio sia vuoto.

A volte basta bloccare la Tentata Soluzione perché spontaneamente si presenti la soluzione.

NOTA BENE: a volte è meglio concentrarci su una sola piccola porzione della Tentata Soluzione il cui blocco abbia effetti sistemici: non è necessario vendere l'auto, basta bucare una ruota. A volte è più facile agire così che su tutto l'insieme.

Bloccare le Tentate Soluzioni.

Come farlo?

- Comando o ingiunzione diretta
- Impedimento oggettivo (costrizione, distruzione, allontanamento....)
- Sostituzione con un altro comportamento.
- Persuasione (riformulazione e ristrutturazione mediante domande)

Esercizio 4: come peggiorare

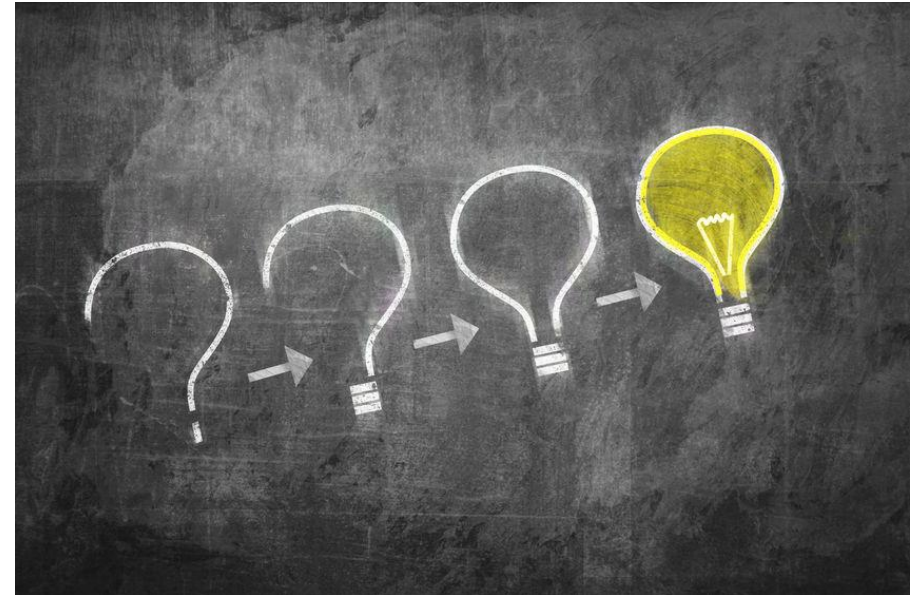
- F. Ora prova a pensare e scrivi sul tuo foglio "Cosa potresti fare se volessi volontariamente far peggiorare ulteriormente quella situazione"?

3. Logica e pratica della sperimentazione.

Il paradigma Ricerca-Intervento.

"Si conosce un problema
attraverso la sua soluzione."

Giorgio Nardone



Il progresso scientifico: test & learn

Inciampiamo in qualche problema

Analizziamo i tentativi di soluzione sbagliati

Li sostituiamo con soluzioni che sembrano funzionare, che mettiamo alla prova mediante la verifica empirica.

La nostra conoscenza
si accresce nella
misura in cui
impariamo dagli
errori.

Sbagliando si impara

Test & Learn: ridurre il rischio

Qualsiasi strategia di sperimentazione va valutata in modo attento soprattutto per quanto riguarda i suoi rischi.

Anche i benefici ovviamente sono importanti, ma nei contesti complessi le stime a priori sono poco attendibili.

Tra i diversi strumenti per farlo ne citiamo 3:

- worst fantasy
- tabella pro e contro
- tabella costi/facilità di esecuzione, benefici/impatto stimato

Ridurre il rischio: Worst Fantasy

Qual é la cosa peggiore che potrebbe succedere?

La Worst Phantasy, oltre che uno strumento di analisi/envisioning dei rischi, è anche uno stratagemma che può essere usato per superare il dolore o la paura (ma lo vedremo meglio in seguito)



Ridurre il rischio: Tabella Pro e Contro

Dai un voto da 1 a 10 a ogni Pro e Contro

Strategia da valutare	Pro	Voto	Contro	Voto
Idea 1	vantaggi xxx	7	svantaggi yyy	3
Idea 2	vantaggi xxx	4	svantaggi yyy	5
Idea 3				

Ridurre il rischio: Tabella Costi-Benefici

Anche in questo caso si fa una tabella stimando i costi (anche in termini di facilità di esecuzione) e i benefici attesi (l'impatto che pensiamo possa avere)

Strategia da valutare	Costi / facilità	Voto	Benefici attesi	Voto
Idea 1		5	svantaggi yyy	8
Idea 2	...	3	svantaggi yyy	2
Idea 3				

Ridurre il rischio: Partire in piccolo

Qualsiasi strategia va sperimentata in piccolo, con un pilota o su un campione!

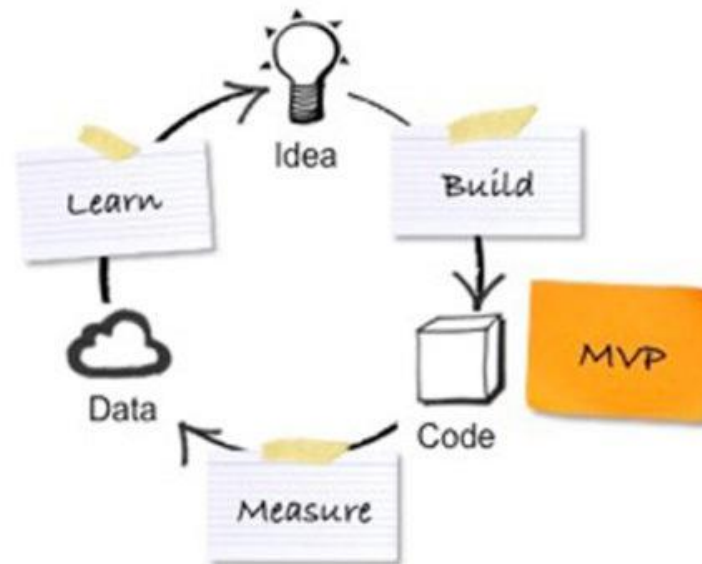
Esattamente come si fa con un nuovo smacchiatore: provate prima su una parte piccola e nascosta del vestito.

Solo se funziona e non fa danni viene poi applicata in modo progressivamente più ampio al resto.

Logica della sperimentazione.

Quanto detto sopra vale per tutte le strategie nei contesti Complessi (v. Cynefin), non solo per questa metodologia.

E' la stessa logica della sperimentazione che si usa nelle start up e per creare nuovi prodotti e servizi.



4. Nuove strategie.

Le eccezioni positive.

Le eccezioni positive.

Ci sono state eccezioni positive nel verificarsi del tuo problema?

Cioè situazioni in cui il problema è stato sorprendentemente risolto o l'obiettivo raggiunto?

A volte operando nella situazione critica e ridondante si producono risultati positivi **senza che siamo consapevoli di come** sia avvenuto.



Le eccezioni positive.

Le hai cercate bene? Hai fatto al riguardo tante e diverse domande?

Le eccezioni positive **vanno cercate in modo ricorsivo**, più volte nel processo, perché solitamente eccedono la «rappresentazione» del problema/obiettivo da parte del cliente (tende a escluderle dal campo visivo/dimenticarle; è quindi più facile che riaffiorino alla mente durante il dialogo).



REPEAT

Le eccezioni positive.

Sono un grande tesoro: possiamo sfruttarle?

Un'eccezione indica che ci sono delle risorse su cui costruire. **Se riusciamo a capire** come e quando si manifestano, **possono essere sfruttate** per il cambiamento desiderato.

Ma questo può accadere a una sola condizione: **l'eccezione positiva é replicabile?**



Le eccezioni positive.

Il vantaggio del ricorso all'eccezione positiva

L'eccezione positiva è una strada per trovare la soluzione al problema molto vantaggiosa perchè:

- a) É già stata messa in opera e quindi é possibile
- b) Fa parte del bagaglio di competenze in essere e quindi é disponibile



Esercizio 5: eccezioni positive

- G. Prova a pensare al problema / 2 problemi che hai scritto prima. Ci sono mai state eccezioni positive? In che circostanza? E cos'era successo di diverso dal solito? Cerca di individuare quali fattori hanno determinato il successo e se sono riproducibili, e come.

Problem Oriented Strategy.

Sistemi per trovare nuove strade.

Una volta bloccata la Tentata Soluzione, se non emerge spontaneamente una nuova strategia, e se non è stata trovata un'eccezione positiva, è necessario inventare una strategia del tutto nuova.

Ma come si fa? Va bene qualsiasi metodo utile per **stimolare la creatività**: dal **brain storming** ai **6 cappelli pensanti**, ai **40 principi di Altshuller**.

Ve ne sono **alcuni più specifici** e adatti al nostro modello, come pure ve n'è di esclusivi. Di seguito **li esponiamo**.

Ricordiamo che le strategie vanno sperimentate: solo la risposta del sistema ci dirà se sono buone.



Fà il contrario della TS.

Elenca tutti i comportamenti della tentata soluzione e chiediti cosa succederebbe se si facesse il contrario. Se non ci sono gravi conseguenze o rischi, prova!

Per mettere a fuoco in cosa consiste il contrario, è utile ragionare sulle azioni primarie (illustrate nella prossima slide).

In questo caso, per prima cosa cerca di racchiudere tutte le diverse modalità di Tentata Soluzione in una sola azione primaria, così sarà più immediato capire cos'è il suo contrario.



Le azioni primarie.

Se riesci a ricondurre le tue tentate soluzioni a uno schema logico primario, ti sarà più facile ragionare in termini di sistemi per somiglianze o differenze.

Avvicinarsi – Allontanarsi

Attirare – Respingere

Afferrare – Lasciare

Introiettare – Espellere

Aprire – Chiudere

Congiungere – Separare

Elaborare – Lasciare intatto

Costruire – Distruggere

Accompagnare – Evitare



Includere – Escludere

Entrare – Uscire

Aiutare – Opporsi

Stare saldi – Farsi da parte

Mostrare – Nascondere

Dare – Tenere

Pretendere – Offrire

Agire – Subire

Attaccare – Fuggire

Chiedi consiglio a qualcuno.

Anche chiedere consiglio ad altri, che usino un diverso punto di vista, può essere una buona idea.

Ricordiamoci però che spesso in questi casi cerchiamo conferme e solidarietà.

Ricorriamo a questo stratagemma se la persona con cui parliamo è onesta e noi siamo in grado di accogliere tutti i tipi consigli, anche i più strani e quelli da persone che riteniamo incompetenti, per poi valutarli solo in un secondo momento a mente fredda.



Come lo farebbe Pippo?

Pippo è una qualunque persona di cui sappiamo prevedere i comportamenti. Può essere un «esempio», ma non è necessario. Può essere un supereroe o un eroe comico. Può essere nostro zio.

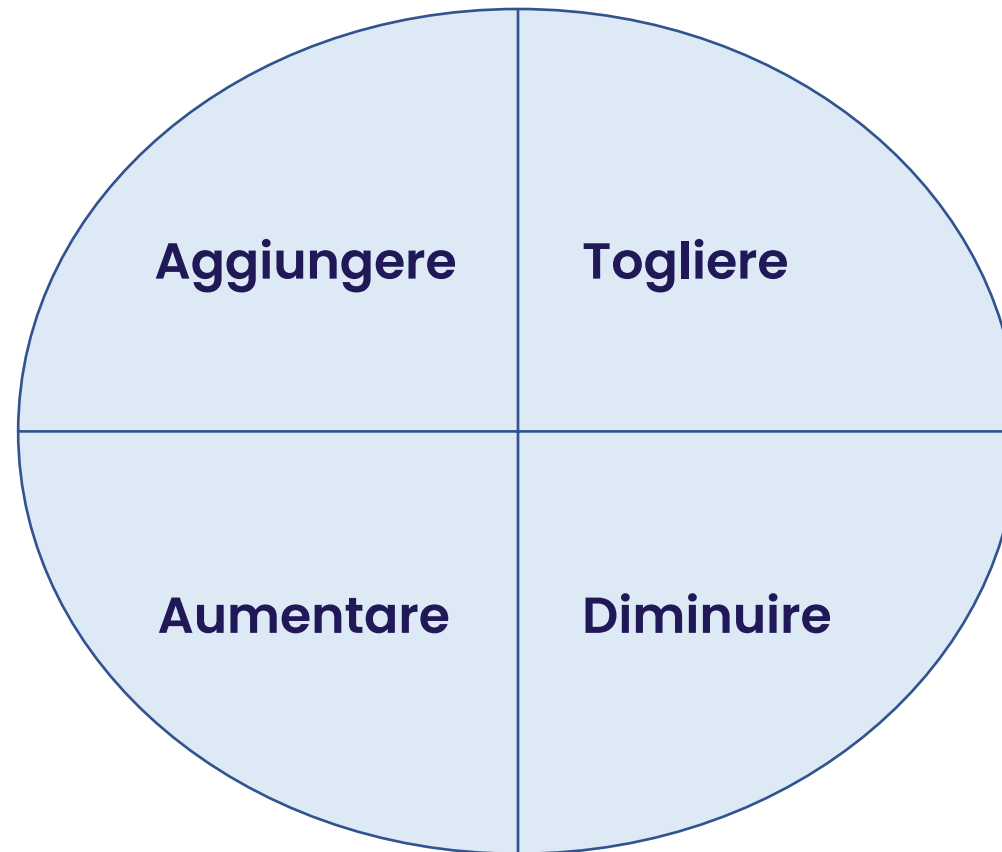
Può anche non essere un esempio «positivo».

L'importante è che sia un riferimento chiaro e noto da cui trarre esempi di comportamenti diversi da fare.

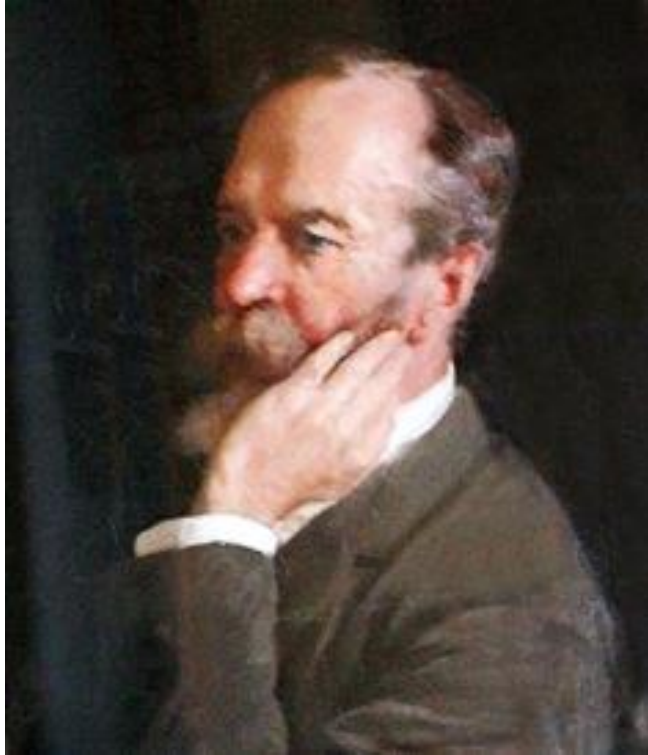
Anche in questo caso valutare impatto e rischi – specie in negativo.



Le 4 modificazioni della TS.



Curiosità: questa tecnica viene dalla *Blue ocean strategy*, che serve per inventare nuovi prodotti



***“Il genio altro non è che
la capacità di osservare la realtà
da prospettive non ordinarie”***

William James

Esercizio 6: azioni primarie

- H. Esercitati a ricondurre le azioni messe in atto nella tentata soluzione del problema che consideri al paradigma elementare delle azioni primarie qui sotto.

Avvicinarsi – Allontanarsi

Attirare – Respingere

Afferrare – Lasciare

Introiettare – Espellere

Aprire – Chiudere

Congiungere – Separare

Elaborare – Lasciare intatto

Costruire – Distruggere

Accompagnare – Evitare

Includere – Escludere

Entrare – Uscire

Aiutare – Opporsi

Stare saldi – Farsi da parte

Mostrare – Nascondere

Dare – Tenere

Pretendere – Offrire

Agire – Subire

Attaccare – Fuggire

- I. Prendi in esame una tentata soluzione e applicaci sopra le 4 modificazioni: aggiungere, togliere, aumentare, diminuire.

Le emozioni di base e gli stratagemmi: introduzione.

Logiche non ordinarie ed emozioni.

L'uso di logiche non ordinarie ci permette comunque di **scavalcare il blocco emotivo**, che produce la Tentata Soluzione Ridondante, evitandoci di rimanere intrappolati nel consueto, ripetuto copione disfunzionale.

Possiamo allora operare in modo creativo, aiutati da veri e propri **STRATAGEMMI** che ci permettono di "cavalcare la tigre" e **fare qualcosa di apparentemente impossibile**.

Origine degli stratagemmi.

L'arte dello stratagemma appartiene prima di tutto alla natura: animali e piante utilizzano molteplici stratagemmi di difesa e di attacco per sopravvivere **(il camaleonte è capace di “cambiare costantemente, rimanendo lo stesso” – 12° stratagemma*)**.

Ma anche l'uomo, nel tempo, ha imparato a utilizzare intelligenza e creatività in modo inusuale per la gestione strategica delle sue “battaglie”.

Ne è un esempio il grande Alessandro Magno, con la sua capacità di “Vincere senza combattere” – 13°stratagemma*, che convinceva il nemico a cedere più lusingandolo con l'idea di un'alleanza, che intimidendolo con la forza delle sue armate.

Il riferimento è ai 13 stratagemmi descritti da G. Nardone in *Cavalcare la propria tigre*

Riferimenti storici.

Storicamente troviamo l'arte dello stratagemma:

- Nell'**Arte della Metis**, la tradizione greca dell'astuzia, dell'audacia, dell'abilità.
- Nell'**Arte della Guerra**, la tradizione cinese per vincere con il minimo sforzo.
- L'**Arte della Persuasione**, lo studio delle tecniche retoriche per indurre le persone a cambiare opinione.
- Inoltre, nell'arte della **negoziazione**, negli **scacchi** e molti altri giochi, nella **teoria dei giochi**, nella **fiaba** e nel teatro (specialmente la **commedia**)

Come funziona lo stratagemma: 1 di 2.



Quando non si sono rilevate eccezioni positive da contrapporre alle tentate soluzioni ridondanti e le emozioni di base (paura, rabbia, dolore, piacere, disgusto) rischiano di farci ricadere in trappole ripetute, l'uso di uno stratagemma ci permette di uscire dalle nostre trappole mentali.

Lo stratagemma induce la persona a "fare" qualcosa di differente, non solo a pensarlo.

Lo stratagemma genera una "esperienza emozionale correttiva" e anche un solo piccolo cambiamento in positivo darà luogo a un effetto a catena, noto come "Effetto Butterfly".

Come funziona lo stratagemma: 2 di 2.



Lo stratagemma è basato sulla diversità dei punti di vista e sull'asimmetria informativa: la forma base è «cambiare il punto vista», «camuffare» o «dare a intendere».

Non è necessariamente scorretto e differisce dalla manipolazione, che ha per scopo il danno altrui a mio vantaggio e a sua insaputa.

La base logica dello stratagemma sta nella teoria dei sistemi complessi, secondo la quale i sistemi sono descritti per forza a partire dal punto di vista dell'osservatore: non esiste una descrizione «vera» in assoluto e ogni descrizione ha la sua validità – a partire dal punto di vista e dalla situazione dell'osservatore.

Lo stratagemma non è facilmente classificabile in categorie ma ha un grandissimo pregio: è rubricato e rubricabile in repertori ed elenchi. Di seguito ne presentiamo una serie (incompleta e arbitraria), ricavati in gran parte da *L'arte della Guerra* di Sun Tzu.

Quali e quanti stratagemmi 1.

1. *solcare il mare senza che il cielo lo sappia* – distrarre, abbagliare, accecare;
2. *assediare Wei per salvare Zao* – prendere l'iniziativa su questioni secondarie;
3. *uccidere con una spada presa a prestito* – utilizzare le forze di altri o di altro;
4. *creare qualcosa dal nulla* – produrre nuova realtà con l'immaginazione;
5. *sospendere per riuscire* – attendere l'occasione o il momento propizi;
6. *lasciare la coda per salvare la vita* – il sacrificio utile per una causa più grande;
7. *portare via la pecora che capita sottomano* – approfittare delle occasioni, essere tempestivi;
8. *intorbidire l'acqua per fare salire i pesci* – fare confusione perché emergano le cose;
9. *allentare la presa per serrarla meglio* – accennare il contrario per aprirsi la strada;
10. *togliere la legna dal pentolone* – privare delle risorse necessarie;
11. *fare salire il nemico in soffitta e gettare la scala* – portare al punto di non ritorno;
12. *infilare il piede per spalancare la porta* – cominciare con poco per ingrandirsi poi; abituare

Quali e quanti stratagemmi 2.

1. *svuotare per fare riempire* – attirare con il ritirarsi, fare defluire;
2. *vincere senza combattere* – sorvegliare attivamente influenzando con intenzioni o cenni;
3. *attendere la prima mossa del serpente* – aspettare che l'altro faccia la prima mossa allo scopo di utilizzare il suo atto come base per la nostra strategia
4. *dire il vero con la menzogna* – mentire ma, allo stesso tempo, dire la verità
5. *uccidere il serpente col suo stesso veleno* – utilizzare l'energia dell'avversario per rivolgerla contro di lui
6. *il cerchio vince la linea che vince il cerchio* – come il serpente e la gru (arti marziali)
7. *spegnere il fuoco con troppa legna* – aggiungere risorse fino a saturare e soffocare
8. *lo stratagemma del segreto svelato* – anticipare o dichiarare trucchi o vergogne per farli accettare
9. *mutare la forma senza cambiare* – massima flessibilità per andare in meta con mezzi occasionali
10. *battere l'erba per fare fuggire i serpenti* – minacciare con chiasso in modo massivo per fare fuggire
11. *danzare come alla festa a palazzo* – fingere o fingersi altrimenti per fare accadere le cose; fare "come se"
12. *attaccare a destra per colpire a sinistra* – tattica del diversivo simmetrico

Esercizio 7: stratagemmi

- L. Cerca mentalmente nella tua esperienza almeno tre stratagemmi e racconta per iscritto come e in che modo li hai messi in atto o visti mettere in atto.

Le emozioni di base e gli stratagemmi: le 5 emozioni.

5 emozioni di base.

Sono legate al sistema percettivo/reattivo (non c'entrano con la parte razionale del cervello)

Tant'è vero che le condividiamo con molti animali

Si esprimono allo stesso modo in tutti gli essere umani (non dipendono dalla cultura)

Sono pertanto un sistema di comunicazione universale ed efficacissimo

Non si può mentire con le emozioni: si esprimono in modo corretto solo se si provano (ex: il sorriso "di plastica")



Paura. Rabbia. Piacere (gioia). Dolore (tristezza). Disgusto

La paura.

Spesso la paura porta a reazioni scomposte (panico) o a una incapacità di reagire che causa paralisi.

Stratagemmi

1. «Solcare il mare senza che cielo lo sappia» = spostando l'attenzione da ciò che fa paura su qualcosa di diverso, magari di molto impegnativo, si è in grado di superare la paura nel momento critico.
2. «La paura più grande» = si può creare una paura più grande che inibisca la più piccola, in modo tale da usare "la paura contro la paura".
3. «Spegnere il fuoco aggiungendo la legna» = mediante la tecnica della "peggiore fantasia" si concentrano le proprie paure in un rituale quotidiano che le esaspera in modo immaginario e volontario. Con questa tecnica paradossale si va incontro ai propri fantasmi, toccandoli, per poi farli svanire.



La rabbia.

Spesso la rabbia porta a una incapacità di non reagire che dà vita a reazioni incontrollate e causa il blocco della razionalità.



Stratagemmi

1. "Uccidere il serpente con il suo stesso veleno" = utilizziamo la rabbia come elemento inibente per bloccare la reazione aggressiva che la rabbia stessa innesca: "Se reagisci in modo aggressivo mostri solo la tua debolezza".
1. "Creare il vuoto per farvi entrare il pieno" = incanaliamo la rabbia per farla poi defluire senza che crei danni, ad esempio, scrivendo.

Il dolore.

Le sensazioni fondamentali legate al dolore abbracciano molte dimensioni, fisiche ed emotive, legate alla sofferenza, al lutto, alla perdita. Spesso il dolore genera Incapacità di azione.



Stratagemmi

1. “Vincere senza combattere” = decidiamo di lasciarci andare verso il fondo del dolore ben sapendo che “si deve toccare il fondo per tornare a galla” e che tanto più forte sarà il dolore, tanto più rapidamente riusciremo a gestirlo e superarlo.
1. “Anticipo ciò che non piace” = anticipiamo mentalmente tutti i dolori attraverso cui dovremo nuovamente passare se non avremo la volontà di andare avanti. L’idea di un dolore peggiore aiuterà la persona a sopportare quello attuale.

Il Piacere.

Il piacere comprende emozioni e sensazioni quali desiderio, gioia, passione. Molto spesso si accompagna all'incapacità di trattenersi.



Stratagemmi:

1. "Se me lo concedo posso anche farne a meno" = ci concediamo il piacere fino in fondo ma in modo controllato e preventivamente pianificato (ad es. ad orari fissi), per arrivare a scoprire che possiamo perfino rinunciarvi. L'idea è "se te lo concedi puoi rinunciarvi, se non te lo concedi sarà una tentazione irresistibile".
2. "Ti costringo a fare ciò che ti piace" possiamo trasformare il piacere in tortura, prescrivendocelo in una maniera tale che non lo renda più così piacevole.

Il Disgusto.

Il disgusto comprende emozioni e sensazioni come repulsione, nausea, insopportabilità. E' molto spesso alla base dell'incapacità di agire.

Stratagemmi

1. "Far salire il nemico in soffitta e togliere la scala" = ci costringiamo (o siamo già costretti) a stare nella situazione che ci disgusta facendo conto sulla forza dell'abitudine. Col tempo il disgusto diventa minore.
2. «Solcare il mare senza che il cielo lo sappia» = spostando l'attenzione da ciò che disgusta su qualcosa che, pur facendo parte della stessa situazione o persona, è invece un elemento positivo.



Recap: strategia solutoria ed emozioni.

Se non avete individuato la presenza di eccezioni positive, è utile lavorare sulle emozioni di base.

1. la paura: spostare l'attenzione su qualcosa d'altro, evocare la paura più grande
2. la rabbia: farla defluire (es: scrivere), incanalarla verso uno scopo utile
3. il dolore: lasciarlo emergere, passarci attraverso e toccare il fondo (worst fantasy, rievocazione)
4. il piacere: concederselo per poi potervi rinunciare (darsi orari o luoghi), obbligarlo, esagerare
5. Il disgusto: abituarsi, trovare il positivo nella situazione



Esercizio 8: emozioni di base

H. Descrivi qual è stata l'emozione che ti ha portato ad entrare in azione e ad avviare le tentate soluzioni.

Ricordati che le emozioni nella nostra percezione “viaggiano” spesso in gruppo (ero triste e arrabbiato), ma in realtà c'è solitamente 1 emozione di partenza che avvia poi una serie di pensieri e sensazioni ulteriori. Sforzati di mettere a fuoco qual'è stata la tua primissima reazione / pensiero, vale a dire quella che ha innescato il comportamento di Tentata Soluzione.

**Le resistenze e gli
stratagemmi per
superarle.**

Le 4 resistenze umane al cambiamento.

Il falso **COLLABORATIVO**



CHI **VORREBBE**
COLLABORARE MA
NON CI RIESCE

L'**OPPOSITIVO**



CHI **NON SI**
IMPEGNA NEL
GIOCO

Intervenire sulle resistenze.

DIAGNOSI-INTERVENTO: è possibile conoscere una realtà solo intervenendo su di essa, poiché l'unica variabile conoscitiva che possiamo controllare è la nostra strategia, ovvero la nostra "tentata soluzione" che, se funziona, ci permette di capire come il problema persisteva e si alimentava.

Concetto di riduttore di complessità: Le tentate soluzioni sono per il PSS dei riduttori di complessità nel processo di focalizzazione delle più efficaci leve del cambiamento.

*** Concentrarsi operativamente sul rompere la sequenza di tentate soluzioni operate dal cliente, che complicano invece di risolvere il problema, non è una modalità riconducibile ad un approccio comportamentista-riduzionista, bensì funziona come un riduttore di complessità a livello pragmatico operativo (è quindi di tipo costruttivista-enattivo).*

3 tipi di cambiamento possibili.

CAMBIAMENTO
GRADUALE
O "STEP BY STEP"



CAMBIAMENTO
CATASTROFICO



CAMBIAMENTO GEOMETRICO
ESPONENZIALE O "EFFETTO
VALANGA"



La resistenza non è una questione di persona, ma dipende dall'interazione con...

IL **TIPO** di CAMBIAMENTO richiesto

CHI lo richiede

IL **CONTESTO** e il

MOMENTO in cui viene chiesto





1 Il falso collaborativo

DEFINIZIONE

Individuo che sembra possedere tutte le RISORSE sia RAZIONALI che EMOTIVE per poter cambiare o raggiungere l'obiettivo

TATTICA

Si utilizza la sua COLLABORAZIONE, misurandone a breve e ripetutamente i progressi: il collaborativo deve DIMOSTRARE CON I FATTI di esserlo

1

RIDEFINIRE in maniera logico -razionale la PROSPETTIVA dell'INTERLOCUTORE fino a condurlo a COMPRENDERE CIÒ CHE NON FUNZIONA.

2

COSTRUIRE un PRIMO piccolo ACCORDO sulla base del quale COSTRUIRE il SECONDO e così via fino a RAGGIUNGERE l'INTESA generale.

STRATAGEMMA:

Mettere piede nella porta per farsi spazio con tutto il corpo

CAMBIAMENTO
GRADUALE



Può essere bloccato dalla mancanza di strumenti o dalla non conoscenza del ruolo o di parti del metodo.

STRATAGEMMA:
*Solcare il mare
all'insaputa del cielo*

CAMBIAMENTO
GEOMETRICO
ESPONENZIALE

2 Vorrebbe ma non ci riesce



Persona che razionalmente **COMPRENDE** che deve **CAMBIARE** ma **NON RIESCE A FARLO** nemmeno a piccoli passi, generalmente a causa di forti **BLOCCHI** emotivo-comportamentali.

DEFINIZIONE

MANOVRE VELATE e **INDIRETTE**, che portano l'individuo a cambiare senza rendersene conto.

TATTICHE

1

CREAZIONE
di **RISTRUTTURAZIONI AD HOC**
attraverso la nostra
comunicazione,
la seconda del tipo di **BLOCCO**
mostrato dalla persona.

Altri STRATAGEMMI:
Creare dal nulla,
Uccidere il
serpente col suo
stesso veleno





3 Oppositivo

CAMBIAMENTO CATASTROFICO

STRATEGEMMI:

*Mentire dicendo la
verità*

(es. tecnica
dell'anticipazione)

*Spegnere il fuoco
aggiungendo la
legna*

DEFINIZIONE

Persona che SQUALIFICA l'intervento, SI OPPONE in maniera diretta o non evidente, NON SEGUE le indicazioni.

TATTICHE

Si prescrive paradossalmente la RESISTENZA stessa, creando un DOPPIO LEGAME per cui:

Si converte la resistenza
in PRESCRIZIONE

*(la resistenza diventa
così un adempimento
e non una opposizione)*

Si ANNULLA LA RESISTENZA

Che può anche diventare il
MOTORE del CAMBIAMENTO.

FRASE ESEMPIO:

*"Mi sembra perfetta la tua
obiezione, fanne delle altre,
perchè sono molto utili"*





4 Il non c'è gioco

CAMBIAMENTO
CATASTROFICO

STRATEGEMMA:
*Intorbidire le acque
per far venire a
galla i pesci*

Persona con una RIGIDITÀ MENTALE tanto forte che le IMPEDISCE di
USCIRE dalla PROPRIA VISIONE della realtà e METTERSI IN GIOCO.

DEFINIZIONE

Si deve ENTRARE nella LOGICA della rappresentazione rigida della persona.
ASSUMERNE i CODICI LINGUISTICI e ATTRIBUTIVI,
INTRODUCENDO nella sua LOGICA DISFUNZIONALE
ELEMENTI che non la contraddicano la squalificano,
ma la RIORIENTINO verso NUOVE DIREZIONI
fino a condurla ad una completa RISTRUTTURAZIONE.

TATTICHE



Esercizio 6: resistenze al cambiamento

- I. Descrivi quali sono state le resistenze al cambiamento che hai incontrato durante le tue Tentate Soluzioni.
- J. Descrivi quale strategia puoi utilizzare per superarle.



sherpa42

YOUR GUIDE TO THE FUTURE

Grazie!