

E-BOOK

# **ESCI DALLE TUE TRAPPOLE MENTALI CON IL PROBLEM SOLVING STRATEGICO**

---

GIORGIO NARDONE



---

**GIORGIO NARDONE TI SPIEGA I 7 PASSI DEL  
PROBLEM SOLVING STRATEGICO PER USCIRE  
DALLE TUE TRAPPOLE MENTALI**

## Introduzione

# Se c'è un problema c'è anche la soluzione.

Il Problem Solving Strategico (PSS) rappresenta la tecnologia avanzata per trovare soluzioni realmente efficaci ed efficienti a problemi complessi.

Questa metodologia si applica per definizione a qualunque tipo di problema: particolare successo lo ha nel contesto manageriale ove chi gestisce organizzazioni ed aziende necessita di un armamentario di capacità per risolvere in tempi brevi situazioni davvero complicate.

Tuttavia, la logica non ordinaria che sottende alle strategie di problem solving è quella che ha portato negli ultimi venti anni la Psicoterapia Breve Strategica al suo enorme successo applicativo.

Al contrario di quanto il senso comune intende, infatti, trovare alternative di soluzione non è soltanto un guizzo di genio ma può

essere l'effetto di un processo per fasi che guida la nostra mente ad uscire dalle sue gabbie infrangendone la rigida modalità di pensiero.

Il Modello di Problem Solving Strategico, è rappresentato da una serie di procedure all'interno di una processualità sistematica che permette, attraverso l'induzione di veri e propri autoinganni strategici, di spingersi oltre alle usuali forme di ragionamento razionalità nell'analisi di un problema. Questo permette di accedere alle risorse della nostra mente altrimenti sedate facendo sì che la inventiva personale e la creatività trovino libero spazio di espressione.

Tale Modello è il frutto di una esperienza di ricerca e intervento ventennale sui problemi complessi e racchiude in sé l'essenza sia della tradizione che della innovazione riguardo allo studio dei problemi e della loro soluzione, che a differenza delle tradizionali teorie psicologiche e psichiatriche un terapeuta o problem solver strategico non utilizza nessuna teoria sulla "natura umana" e, di

conseguenza, nemmeno definizioni relative alla “normalità” o “patologia” psichica. In quest'ottica ci si interessa piuttosto della “funzionalità” o “disfunzionalità” del comportamento delle persone e del loro modo di rapportarsi con la propria realtà.

Quando ci troviamo di fronte a una difficoltà – sia essa personale, relazionale o professionale - la prima cosa che ci viene da fare per risolverla è utilizzare una strategia che ci appare produttiva, magari perché ha funzionato nel passato per una difficoltà simile.

Se la strategia scelta funziona, la difficoltà si risolve in breve tempo, capita però talvolta, che la nostra strategia non funzioni come ci saremmo aspettati e che questo ci porti a intensificare ulteriormente i nostri sforzi in quella direzione, dal momento che la soluzione pensata ci appare ancora la più logica, ovvia, o la unica possibile. Ma più applichiamo questa strategia più la difficoltà iniziale sembra non solo non risolversi, ma addirittura complicarsi, trasformandosi in un vero e proprio problema strutturato. In questi casi sono proprio gli sforzi che la persona compie in direzione del

cambiamento a mantenere la situazione immutata, ovvero: le “tentate soluzioni” messe in atto dal soggetto e dalle persone a lui vicine per cercare di risolvere il problema finiscono per alimentarlo e determinarne così la sua persistenza. Questi tentativi di soluzione sono spesso riconosciuti dalla persona stessa come non funzionali, ma nonostante questo ella non riesce a fare altrimenti, sviluppando così una radicata sfiducia nella possibilità di un cambiamento della propria situazione problematica.

Da un punto di vista strategico, quindi, per cambiare una situazione problematica non è necessario svelarne le cause originarie (aspetto sui cui, peraltro, non si avrebbe più alcuna possibilità di intervento), ma lavorare su come questo si mantiene nel presente, grazie alla ridondante ripetizione delle “tentate soluzioni” adottate. Per questo motivo, il problem solver si focalizza fin dal principio della consulenza sul rompere questo circuito vizioso che si è venuto a stabilire tra le tentate soluzioni e la persistenza del problema, lavorando sul presente piuttosto che sul passato, su “come

funziona” il problema, piuttosto che sul “perché esiste”, sulla ricerca delle “soluzioni” piuttosto che delle “cause”.

Scopo ultimo dell'intervento diviene così lo spostamento del punto di osservazione del soggetto dalla sua posizione originaria rigida e disfunzionale (che si esprimeva nelle “tentate soluzioni”) ad una prospettiva più elastica e funzionale, con maggiori possibilità di scelta. In questo modo la persona acquisisce la capacità di fronteggiare i problemi senza rigidità e stereotipia, sviluppando un ventaglio di diverse possibili strategie risolutive. Per raggiungere questo obiettivo nella maniera più efficace e rapida possibile, l'intervento strategico è di tipo attivo e prescrittivo e deve produrre risultati a partire già dalle prime sedute. Se questo non avviene, il terapeuta è comunque in grado di modificare la propria strategia sulla base delle risposte date dal paziente, fino a trovare quella idonea a guidare la persona al cambiamento definitivo della propria situazione problematica.

La realtà che ognuno di noi percepisce, i problemi che si creano e le patologie che si formano, sono il frutto delle modalità con le quali ognuno di noi si rapporta a tale realtà: non esiste una “unica” e “vera” realtà ma tante quante sono le nostre interazioni con tutto ciò ci circonda: **“ognuno costruisce la realtà che poi subisce”**.

Per questo di fronte ad una trappola mentale nel quale ci siamo incastrati, ecco in sintesi, i 7 passi da seguire:

## **1) Definire il problema nei termini più concreti e descrittivi possibili:**

Ponendo l'accento su come il problema si presenti ora, in questo preciso momento e su come funzioni:

Cos'è effettivamente il problema. Chi ne è coinvolto.

Dove esso si verifica.

Quando appare. Come funziona.

Nel ridefinire il problema in termini concreti, è utile immaginare

come potrebbero percepire e valutare il problema diversamente da noi altre persone che conosciamo bene, assumendo il loro punto di vista.

Questo apre la strada ad una percezione diversa e più ampia, dando al problema delle nuove prospettive.

Nel caso invece in cui l'obiettivo fosse quello di operare un miglioramento e non la risoluzione di un problema vero e proprio, come ad esempio aumentare il livello di una performance, prendiamo alzare il fatturato come esempio, allora si partirà dall'obiettivo da raggiungere, per poi analizzare le carenze o i problemi immediati da superare come mancanza del know-how necessario per il raggiungimento dell'obiettivo, presenza di un'eventuale concorrenza, a seconda del settore specifico di intervento.

Vengono poi gestite le resistenze generate implicitamente al cambiamento che si vuole raggiungere.

Se si inizia a lavorare sul problema dichiarato si parte dalla sua ridefinizione in termini concreti, come spiegato poco fa.

La definizione del problema è uno dei passi sul quale è consigliabile spendere più tempo perché permette di risparmiare molto tempo in seguito, come diceva Napoleone “*Siccome ho fretta, vado molto piano.*”

## 2) Accordare l'obiettivo:

Una volta stabilito il problema, il passo successivo è quello di concordare sempre in termini concreti, quei cambiamenti che una volta realizzati, farebbero affermare con assoluta certezza che esso è stato risolto, in altri termini si parte dalla situazione problema, e si stabilisce l'obiettivo desiderato.

Va definito cosa effettivamente rappresenti il cambiamento risolutivo rispetto al problema, quale sarebbe la realtà concreta che farebbe ritenere l'obiettivo raggiunto.

In altri termini, cosa è necessario toccare, vedere, sentire e provare affinché si possa dire effettivamente che il problema sia risolto?

E' necessario dedicare un significativo spazio di tempo anche a questa fase, perché come la prima è importantissima, ed una

buona definizione permette di risparmiare molto tempo in seguito. Quando si lavora con più persone, inoltre, il concordare un obiettivo da raggiungere voluto da tutti, svolge anche il ruolo di consolidare la squadra nel proprio team di lavoro, ovvero il creare un gruppo allineato allo scopo da raggiungere, condizione primaria necessaria per far funzionare bene un team di persone all'interno di un progetto. L'intento è quello di portarli a sviluppare un forte spirito di collaborazione e di coesione rispetto allo scopo desiderato, questo è un primo, importante passo per ridurre le eventuali resistenze al cambiamento che il soggetto, o il gruppo, potrebbe mettere in atto, consciamente o inconsciamente, se si sentisse diretto e non partecipante alla costruzione delle soluzioni.

**3) Individuazione e valutazione di tutte le soluzioni tentate fino ad ora per risolvere il problema, ed anche di tutti i tentativi fallimentari messi in atto allo stesso scopo:**

L'analisi di tutte le soluzioni tentate finora per risolvere il problema

senza successo, non è casuale. Cos'è infatti che mantiene alimentato un problema se non il suo tentativo fallimentare di combatterlo?

Detto in altri termini, sono proprio le tentate soluzioni messe in atto dal soggetto ad alimentare il problema che questi vorrebbe risolvere.

Concentrare l'attenzione sui tentativi fallimentari messi in atto per raggiungere l'obiettivo prefissato libera dalla tendenza a sforzarsi attivamente di trovare soluzioni senza prima aver indagato su tutto ciò che non funziona.

Investigare su tutto quello che non ha avuto successo ci permette di concentrarci e rendere più evidente la dinamica concreta che mantiene vivo il problema o che viceversa, lo può cambiare.

Occorre valutare se la soluzione che sembra buona può trasformarsi poi nel suo contrario.

Questo permette di:

a) Individuare cosa non fare, poiché non ha funzionato, e per riflesso, orientare la nostra capacità di progettare una soluzione

verso delle svolte alternative che possono essere risolutive.

b) Mettere in evidenza ciò che ha funzionato bene fino ad ora. Se si trovassero delle soluzioni che sono state efficaci, si dovrà valutare se esse sono riproducibili nella presente situazione.

#### **4) La tecnica del come peggiorare:**

Per aiutarsi in questo processo, è utile fare ricorso ad una tecnica che chiameremo “del come peggiorare”.

In sostanza consiste nel rispondere alla seguente domanda: “Se volessi far peggiorare ulteriormente la situazione invece di migliorarla, come potrei fare?” e si cerca di descrivere tutte le possibili modalità, sempre espresse in termini precisi e concreti come illustrato in precedenza.

Questo gioca un ruolo importantissimo nella risoluzione in quanto ha l'effetto di creare un'avversione verso tutte le possibili azioni fallimentari compiute in precedenza. Questo accende la consapevolezza che le tentate soluzioni hanno mantenuto vivo il problema e che quindi il cambiamento è ineluttabile, creando una

forte leva motivazionale propulsiva.

## 5) La tecnica dello scenario oltre il problema:

Al fine di facilitare la risoluzione del problema si fa ricorso ad un'altra strategia:

Quella di immaginare nei dettagli, lo scenario che si presenterebbe al di là del problema, ovvero come se il problema sia stato pienamente risolto, o nel caso di un miglioramento da ottenere, una volta che l'obiettivo prefissato fosse stato completamente raggiunto.

In altri termini, dobbiamo convincere la nostra mente a immaginare quali sarebbero tutte le caratteristiche della situazione ideale, dopo aver realizzato il cambiamento strategico.

L'immaginazione viene lasciata libera di vedere lo scenario, per poi in un momento successivo selezionare gli aspetti realizzabili concretamente.

Questo passo aiuta anche a farci vedere quali sarebbero gli effetti collaterali indesiderati del successo del nostro progetto, che vanno

gestiti in anticipo. Come direbbe Oscar Wilde:

*“Con le migliori intenzioni si producono gli effetti peggiori”*

## **6) La tecnica dello scalatore, o dei piccoli passi:**

Anche il viaggio più lungo comincia dal primo passo.

Quindi la successiva cosa fare è applicare la strategia ideata finora concentrandosi sul più piccolo ed apparentemente innocente, intervento da realizzare, questo sarà seguito dal secondo, e così via.

Poiché spesso c'è una difficoltà nel capire quale sia il primo passo da compiere, si fa ricorso alla tecnica dello scalatore.

In sostanza, si ragiona come farebbe uno scalatore che ha l'intento di raggiungere la vetta di una montagna alta. Invece di partire dalla base della montagna, nello studio del percorso da seguire, parte dalla vetta e procede a ritroso fino al punto di partenza.

Questo serve ad evitare di progettare dei percorsi fuorvianti rispetto all'obiettivo da raggiungere permettendo di individuare il percorso minimo concretamente necessario alla risoluzione del problema.

In altri termini l'obiettivo principale viene frazionato in una serie di stadi, o micro-obiettivi da conseguire che tuttavia prendono avvio dal punto di arrivo che si vuole raggiungere e tornano indietro fino al punto di partenza, quindi si parte dalla soluzione per giungere al problema, in un ottica opposta a quella che si usa comunemente per risolvere dei problemi.

## 7) Aggiustare progressivamente il tiro:

Se il problema fosse complesso a tal punto da richiedere non una singola soluzione ma un insieme di soluzioni in sequenza.

Quindi è fondamentale non affrontare insieme tutti i problemi e iniziare invece ad affrontare quello più accessibile sul momento.

Una volta risolto il primo, si passa al secondo e così via, mantenendo però fin dall'inizio la visione della globalità e delle possibili interazioni fra le concatenazioni dei problemi.

L'intento è quello di aggiustare progressivamente il tiro, tenendo sempre bene a mente dove si vuole arrivare in concreto, così da sapere quando ci si è arrivati, e agendo in modo dinamico per far

fronte a tutti i cambiamenti che si presentano via via in itinere fino a giungere alla soluzione stabilita.

Questi dunque sono i 7 passi per uscire dalle nostre trappole mentali.

Per saperne di più

- ***La terapia dell'azienda malata, Problem-solving strategico per organizzazioni,*** Nardone G., Mariotti R., Milanese R., 2000;
- ***Problem Solving Strategico da tasca,*** Nardone G., 2009; Ponte alle Grazie Ed. Milano

***“Ciò che può essere fatto con poco invano viene fatto con molto” (Guglielmo da Occam)***

Il modello strategico, basato sui risultati che si ottengono piuttosto che sulle teorie che prescrivono, consente di ottenere, attraverso una costante autocorrezione, il massimo risultato con il minimo sforzo in tempi brevi.

***“Ciò che funziona, funziona in tempi brevi” (Giorgio Nardone)***

Una delle caratteristiche distintive del modello è che produce miglioramenti nei risultati operativi già a partire dai primi incontri.



Accendi la tua  
felicità.

www.differens.it

16 e 17 luglio - San Marino



Giorgio Nardone

- Psicologo-psicoterapeuta, didatta e coach
- Considerato l'esponente di maggior spicco tra i ricercatori della cosiddetta Scuola di Palo Alto
- Il suo contributo scientifico e applicativo rappresenta una vera e propria "Scuola di pensiero" alla quale si ispirano studiosi, terapeuti e managers di tutto il mondo.

**Principali argomenti della relazione:**

- Riconoscere gli stratagemmi mediante i quali possiamo indurre in noi stessi autoinganni capaci di farci uscire dalle nostre trappole mentali;
- Autoinganni, paradossi, contraddizioni nel rapporto con sè stessi, gli altri e il mondo.
- Cavalcare la propria tigre: l'arte dello stratagemma nel gestire le proprie percezioni, emozioni ed azioni.
- La via dell'essere: costruire la propria consapevolezza operativa per gestire gli inevitabili incidenti della vita e realizzare i propri obiettivi.



Gabriel Guerrero

- Scrittore e Conferenziere internazionale
- Associate Professor of Bandler Technologies®, Licensed Master Trainer of NLP e Licensed Master Trainer of DHE™
- Creatore e sviluppatore del modello di cambiamento "Trasformazione Profonda™"

**Principali argomenti della relazione:**

- Metterti in contatto con il tuo inconscio e imparare ad ascoltare i suoi consigli;
- Chiarire con precisione i tuoi obiettivi più importanti;
- Acquisire le tecniche per allineare pensieri ed emozioni rispetto alle mete che vuoi raggiungere;
- Sprigionare l'energia e la forza che ti permetteranno di vivere il destino che davvero sogni.



INSIDE OUT  
FULL IMMERSION



Con la partecipazione straordinaria di BARBARA ALBERTI



Conduce sul palco l'evento MAX DAMIOLI



PERFORMANCE STRATEGIES®  
FORMAZIONE & INNOVAZIONE

Non sarai felice quando avrai più successo.  
Avrai più successo quando sarai felice.

Info e iscrizioni online: [WWW.ioinsideout.it](http://WWW.ioinsideout.it)

NumeroVerde  
**800.03.51.57**  
[info@performancestrategies.it](mailto:info@performancestrategies.it)  
[www.performancestrategies.it](http://www.performancestrategies.it)