

# Guanxi

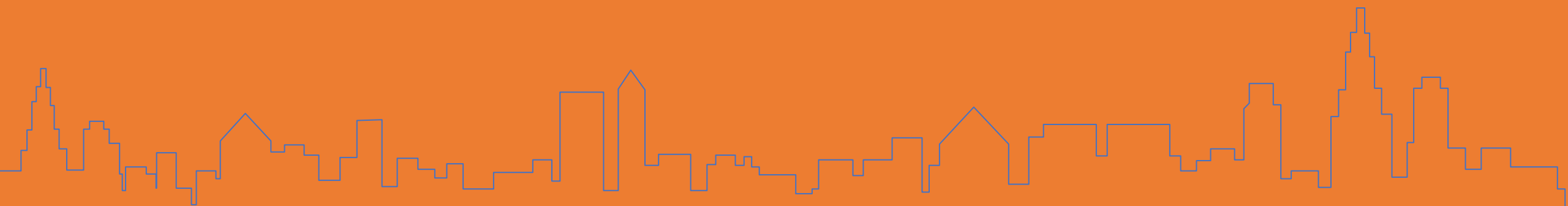
Digital Strategy Consulting

**FORMAZIONE**

## 2021

**Problem solving, comunicazione e coaching enattivo sistemico**

Una metodologia per sviluppare tutte le soft skills



# Come descrivere il problema



È meglio non usare il perché o per lo meno con molta prudenza

Il problema va descritto per soli dati osservabili:

- ciò che dici
- ciò che fai
- ciò che dice/dicono
- ciò che fa/fanno
- ciò che senti / (sentono)
- ciò che pensi/ (pensano)

	IO	ALTRI
Dire		
Fare		
Pensare		
Sentire		

# Lo scenario oltre il problema: manovra

**Qual è lo  
scenario oltre  
il problema?**

**Se, come per miracolo, riuscissimo a raggiungere l'obiettivo (e il problema fosse risolto), cosa succederebbe? Quale sarebbe lo scenario che potremmo osservare?**

Quanto sopra equivale più o meno ai KPI

# Lo scenario oltre il problema: obiettivi

## Qual è lo scenario oltre il problema?

**Obiettivo conoscitivo:** aiuta a chiarire meglio l'obiettivo in caso di obiettivi confusi, fumosi o complessi.

**Obiettivo di intervento:** guida a spostare l'attenzione dal presente problematico al futuro senza il problema (logica della profezia che si autodetermina).

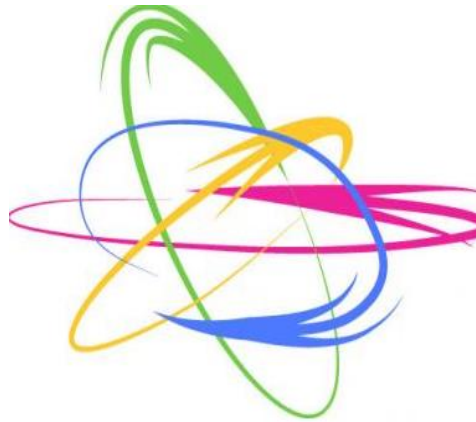
# Affrontare il problema e trovare una soluzione

1. Analisi descrittiva della situazione problematica/obiettivo
2. Individuazione delle tentate soluzioni
3. Sintesi, definizione e accordo sull'obiettivo da raggiungere



# Analisi descrittiva della situazione problematica/obiettivo

## Lo scenario futuro



- Quale sarebbe lo scenario in azienda una volta raggiunto l'obiettivo (o risolto il problema)?
- Quali sarebbero gli indicatori concreti del cambiamento in azienda?
- Cosa fareste di diverso?
- Da cosa vi accorgeteste che l'obiettivo è stato raggiunto (il problema risolto)?

-> **Obiettivo conoscitivo:** aiuta a chiarire meglio l'obiettivo in caso di obiettivi confusi, fumosi o complessi.

-> **Obiettivo di intervento:** guida a spostare l'attenzione dal presente problematico al futuro senza il problema (logica della profezia che si autodetermina).

# Individuazione delle tentate soluzioni

## Chi ha fatto che cosa e con quali risultati?

Cosa è stato fatto e...

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

# Individuazione delle tentate soluzioni

## Finalità

Individuazione delle tentate soluzioni messe in atto fino ad ora per risolvere il problema/raggiungere l'obiettivo

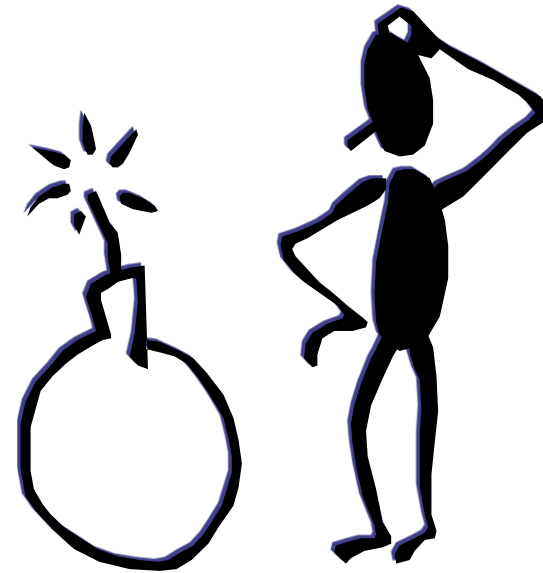
## Tecniche di problem solving

- Domande dicotomiche
- Tecnica del “come peggiorare

# Individuazione delle tentate soluzioni

## Come peggiorare la situazione?

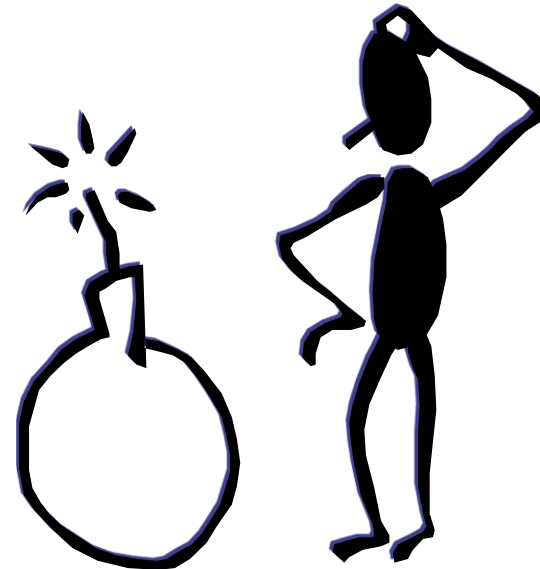
Se invece di migliorare, volessi volontariamente peggiorare la situazione, cosa dovrei fare o non fare, pensare o non pensare?



# Individuazione delle tentate soluzioni

## Come peggiorare la situazione?

- **Obiettivo conoscitivo:** aiuta a individuare meglio le T.S. messe in atto dal cliente.
- **Obiettivo di intervento:** guida a realizzare la disfunzionalità delle sue T.S. e quindi a iniziare a bloccarle spontaneamente.





Non bisogna fare  
violenza sulla  
natura, ma  
persuaderla!

*Epicuro*

# Le eccezioni



A volte però il nostro modo di operare nella situazione “critica/ridondante” produce risultati positivi senza che siamo consapevoli di come si siano prodotti.

La presenza di un’ “**ECCEZIONE**” indica che ci sono delle risorse positive su cui lavorare e se si riesce a capire come/quando si producono queste e se ne coglie il filo conduttore, esse possono essere sfruttate in direzione del cambiamento.

**Dite se nella vostra modalità di procedere si è  
mai prodotta un'eccezione positiva  
e descrivete in modo libero cosa è successo**

# Un esempio

Andrea racconta che per lui è insopportabile sentirsi attaccato sulla sua buona fede e sui suoi valori. Se qualcuno mette in dubbio la sua onestà intellettuale, l'impegno, la dedizione all'azienda o anche solo alcune regole a cui dà valore (ad es. la puntualità), lui sente la rabbia salire dentro di sé e di solito esplode e attacca, perdendo il controllo sulle sue emozioni ed esprimendo con forza il dissenso, non solo sul contenuto, ma anche nei confronti della persona. Questo innesca una spirale di simmetria che poi lui paga, perché il suo capo lo viene a sapere e regolarmente lo chiama per redarguirlo.

*D: C'è mai stata una volta in cui ti sei comportato diversamente e.....non ti è toccato di pagarla?*

*R: Sì, proprio qualche giorno fa. Avevo saputo che il responsabile del marketing, non fidandosi di come avevo svolto un certo lavoro, l'aveva fatto ricontrollare alle sue collaboratrici, che poi me l'avevano detto, forse anche per provocarmi. Non era la prima volta che lui mi dava segnali di fiducia limitata nel mio operare, anche se non aveva mai trovato cose fuori posto o fatte male.*

## (segue esempio)

**D** : *E cosa è accaduto di diverso dal solito?*

**R**: *All'inizio ero furioso; avevo sentito la rabbia salirmi dentro e così avevo deciso di andare subito a cercarlo per esprimergli molto chiaramente il mio senso di frustrazione. Sarebbe stato come al solito: avrei alzato la voce dicendo in modo diretto il mio pensiero e questo mi avrebbe fatto stare meglio, ben sapendo che avrebbe poi avuto un seguito.*

**D**: *Invece?*

**R**: *Invece quando sono andato lì, lui era impegnato e non mi ha potuto ricevere ed è stato impossibile per l'intera giornata. Così ho dovuto aspettare il giorno dopo e quando sono andato ero tranquillo e gli ho detto con buone maniere come mi ero sentito. Abbiamo discusso pacatamente e mi pare che questa volta abbia raccolto il mio feed-back e non ci sono state conseguenze negative per me.*

## Note sull'esempio

### La tentata soluzione ridondante

Avviene per effetto di un'EMOZIONE (la rabbia) quando vengono toccati dei valori, impatta prima sulla STRATEGIA (decide di intervenire) e successivamente sulla COMUNICAZIONE (dichiara la rabbia in modo aggressivo).

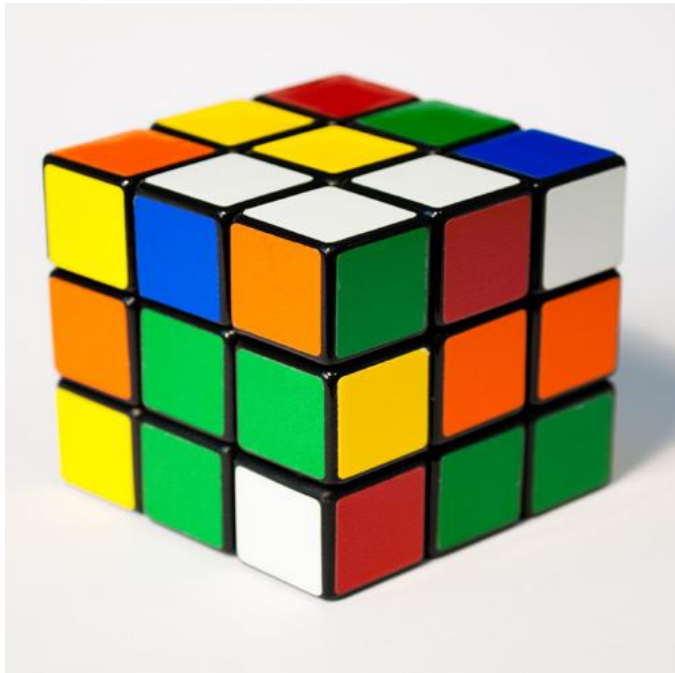
### L'eccezione positiva

Si verifica in modo FORZATO/SUBITO (il collega non l'ha ricevuto) e va a modificare l'EMOZIONE (la rabbia si riduce con il passare del tempo) e successivamente anche la COMUNICAZIONE (si parla pacatamente).

Così Andrea razionalizza che una delle cose importanti da fare, quando sente l'attacco ai valori e la rabbia che sale, è introdurre una pausa. Successivamente gli accade un episodio sgradevole in una riunione condotta da lui e mentre sente la rabbia che sale, chiede di anticipare un pochino il coffe-break... Dopo il coffe-break decide di "lasciar perdere".

-> cambia la STRATEGIA con modalità SCELTA.

***«La vita è una serie di problemi  
e il divertimento della vita  
è risolvere problemi»***



***Karl Raimund Popper***

# Assenza di eccezioni

In alcuni casi può non essersi ancora manifestata un'eccezione, oppure l'eccezione risolutiva esiste, ma la sua individuazione può non essere immediata.

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 “problem-oriented”, 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).**

# Sensazioni di base e stratagemmi d'intervento



## ❑ IL PIACERE: STRATAGEMMI DI INTERVENTO

Il piacere comprende emozioni e sensazioni come desiderio, gioia, passione. E' molto spesso alla base dell'incapacità di non reagire.

### Stratagemmi

**1. "Far salire il nemico in soffitta e togliere la scala"** = ci concediamo il piacere fino in fondo ma in modo controllato e preventivamente pianificato (ad es. a 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 irrinunciabile". Oppure trasformiamo il piacere in tortura, prescrivendocelo in una maniera tale che non lo renda più così piacevole.

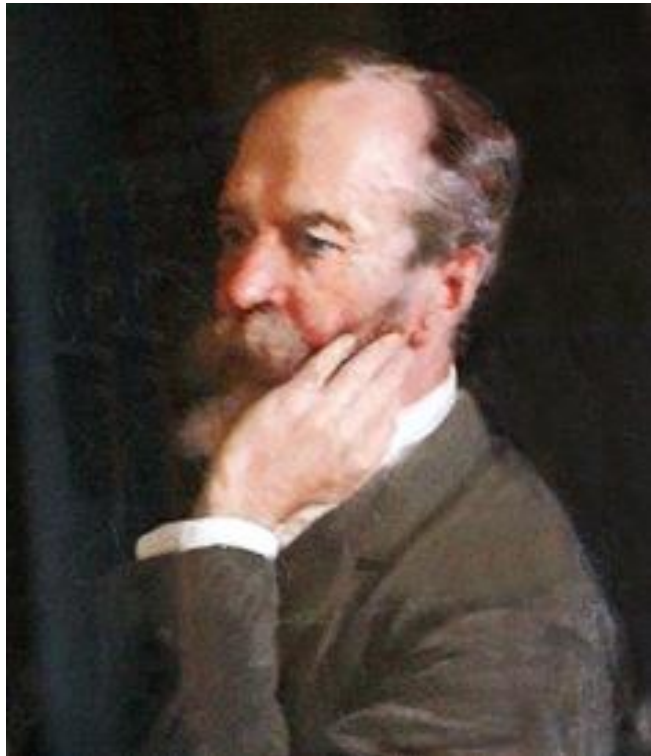
## Riferimenti storici

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.

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

***William James***





# Come funziona lo stratagemma

- Quando non si sono rilevate eccezioni positive da contrapporre alle tentate soluzioni ridondanti e le sensazioni 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”**.

# Sensazioni di base e stratagemmi d'intervento



## ❑ LA PAURA: STRATAGEMMI D'INTERVENTO

Spesso la paura porta a una incapacità di reagire che dà vita ad una incapacità di passare all'azione (**la TSR generalmente è subita o spontanea e si esprime a livello della relazione, le eccezioni sono rare o inesistenti**).

### Stratagemmi

- 1. «Solcare il mare all'insaputa del cielo»** = spostando l'attenzione da ciò che fa paura su qualcosa di diverso, magari di molto impegnativo o più pauroso, si è in grado di superare la paura nel momento critico.
- 2. «Creare dal nulla»** = 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.

# Sensazioni di base e stratagemmi d'intervento



## ❑ LA RABBIA: STRATAGEMMI D'INTERVENTO

Spesso la rabbia porta a una incapacità di non reagire che dà vita a capacità evolute differenti (la TSR generalmente è subita o spontanea e si esprime a livello della relazione, le eccezioni sono rare o inesistenti).

### 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 arrabbiandoti mostri solo la tua debolezza”.

2. ***“Creare il vuoto per farvi entrare il pieno”*** = incanaliamo la rabbia per farla poi defluire senza che crei danni, ad esempio, scrivendola.

# Sensazioni di base e stratagemmi d'intervento

## ❑ IL DOLORE: STRATAGEMMI D'INTERVENTO



Le sensazioni fondamentali legate al dolore abbracciano molte dimensioni, fisiche ed emotive, legate alla sofferenza, al lutto, alla perdita.

### 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.

**2. “*Se vuoi drizzare una cosa, impara prima come storcerla di più*”** = 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.

# Sensazioni di base e stratagemmi d'intervento



## ❑ IL PIACERE: STRATAGEMMI DI INTERVENTO

Il piacere comprende emozioni e sensazioni come desiderio, gioia, passione. E' molto spesso alla base dell'incapacità di non reagire.

### Stratagemmi

**1. "Far salire il nemico in soffitta e togliere la scala"** = ci concediamo il piacere fino in fondo ma in modo controllato e preventivamente pianificato (ad es. a 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 irrinunciabile". Oppure trasformiamo il piacere in tortura, prescrivendocelo in una maniera tale che non lo renda più così piacevole.

# Sensazioni di base e stratagemmi d'intervento



## ❑ IL DISGUSTO: STRATAGEMMI DI INTERVENTO

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 all'insaputa del cielo»*** = spostando l'attenzione da ciò che disgusta su qualcosa che, pura facendo parte della stessa situazione o persona, è invece un elemento positivo.

## Se non avete individuato la presenza di eccezioni, dovete lavorare sulle emozioni

- **la paura:** spostare l'attenzione su qualcosa di più importante (paura più grande)
- **la rabbia:** farla defluire incanalandola (scrivere)
- **il dolore:** lasciarlo emergere, passarci attraverso e toccare il fondo (worst fantasy)
- **il piacere:** concederselo per poi potervi rinunciare (darsi degli orari o un luogo).
- **Il disgusto:** abituarsi e trovare il positivo nella situazione



# Altri sistemi per trovare nuove strategie

## **Fare il contrario della tentata soluzione**

Elencare tutti i comportamenti della tentata soluzione e chiedersi cosa succederebbe se si facesse il contrario. Se non vi sono gravi conseguenze o rischi, provare. Utile formulare il «cosa» del contrario mediante azioni primarie: avvicinarsi/allontanarsi, prendere/lasciare, introiettare/espellere, elaborare/lasciare intatto, costruire/distuggere, accompagnare/evitare

## **Chiedere consiglio a qualcuno**

Ricordandosi che di solito cerchiamo conferme. Accettare tutti i consigli, anche quelli strani e anche quelli da persone incompetenti e valutarli poi in un secondo momento a mente fredda.

## **Come lo farebbe Pippo?**

Pippo è un chiunque 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. L'importante è che sia un modello da cui trarre esempi di comportamenti diversi da fare. Anche in questo caso valutare impatto/rischi – specie in negativo.