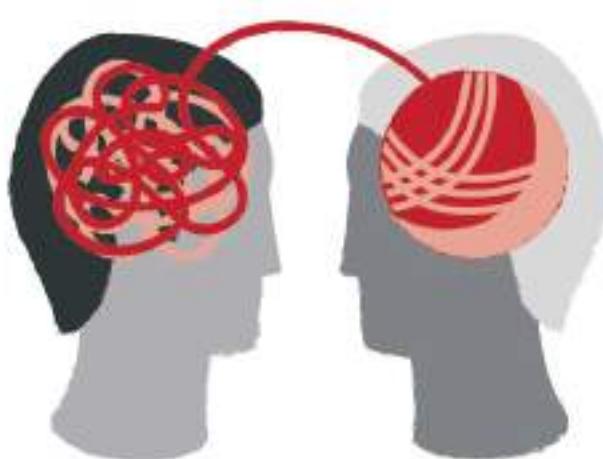


“Per aprire una porta non occorre saper come funziona la serratura, basta avere le chiavi.”
De Shazer

II. LA SOLUTION-FOCUSED BRIEF THERAPY NEL COACHING E NEL TEAM COACHING LA NASCITA DEL SOLUTION FOCUS WORK

L'applicazione della **Solution-Focused Brief Therapy** nei percorsi di coaching ha richiesto di rivedere alcuni passaggi prettamente terapeutici e di allinearla ad un linguaggio più consone ed efficace per un contesto aziendale.



Contesto di coaching.

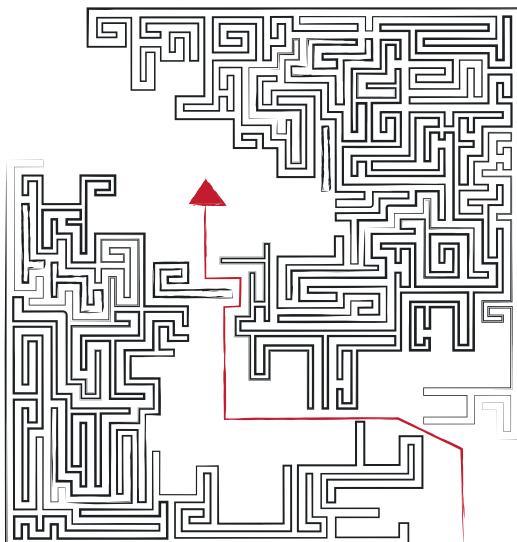
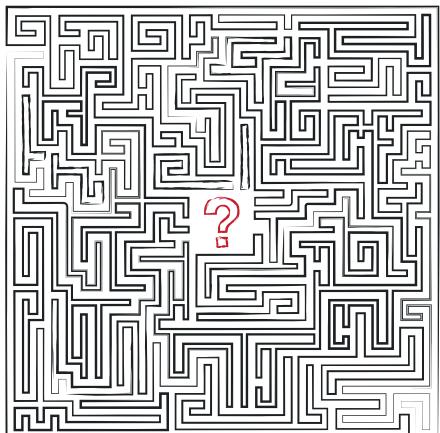
L'approccio tradizionale al Problem Solving, come vedremo, incontra uno scoglio, difficile in termini di energie, mood, che richiede tempo e attenzione.

Prevede che una persona (così come un'organizzazione) che voglia lavorare su di sé o sulla propria professionalità inizi con un'analisi della situazione che spesso comprende una serie di interviste alle persone coinvolte.

Lo scopo di quest'indagine è di affrontare i problemi essenziali della situazione presa in esame; in pratica, in seguito a questo primo sondaggio focalizzato sui problemi prende corpo una lista più o meno lunga di cose che non vanno.

Il risultato di questa fase, al di là dei lati oggettivi raccolti, è il diffondersi di un clima di scetticismo e frustrazione.

Il *focus sui problemi* intensifica lo sconforto e in molti casi la



A sinistra immagine metaforica del problema,
a destra immagine metaforica della soluzione.

reazione è quasi di sfida o di opposizione verso chi dovrebbe aiutare a trovare nuove soluzioni. L'attenzione sui problemi non è la strada migliore per risolverli.

Riprendendo l'idea propria della **Solution-Focused Brief Therapy** e facendola propria, l'approccio "Focus on Solution"¹⁰ si appoggia invece sul **principio** che le risorse e le conoscenze necessarie a formulare una soluzione sono già presenti nella persona/azienda.

Occorre solo attivarle e facilitarne i meccanismi di comunicazione.

Solo l'efficienza di questi ultimi, infatti, crea un clima di fiducia che rende possibile la combinazione delle risorse e può riattivare le sinergie necessarie all'elaborazione di nuove soluzioni (solution focus), concentrando tutta l'attenzione sulla visione, sulle risorse, sui compiti e sugli obiettivi.

È un metodo di lavoro che procede dalla constatazione che i risultati ottenuti sono tanto migliori quanto più le persone impegnate pensano a ciò che desiderano anziché a ciò che li vincola. Il desiderio e la visione immaginaria di ipotesi ottimali non sono entità totalmente astratte, irrevocabilmente staccate dalla realtà. Spesso le persone ne hanno cognizione avendone fatto esperienza in passati "momenti di gloria". Un approccio focalizzato sulle soluzioni parte proprio da queste vicende passate delle quali le persone conservano il ricordo. Sono quelle per cui porta frutti riprendere e sviluppare le esperienze e le competenze positive, piuttosto che sopprimere esperienze e comportamenti negativi.

La Solution Focus Work abitua a dirigere l'attenzione alla soluzione desiderata, preferita, auspicata. Immaginare *scenari risolutivi*

¹⁰ Insoo Kim Berg, *Brief coaching for lasting solutions*, W.W. Norton & Company, 2005.

futuri vuol dire proiettarsi positivamente nel futuro, ricorrere alle energie e capacità immaginative degli individui e del gruppo per mettere a fuoco le caratteristiche della situazione “risolta”. Le evidenze immaginate (“dentro” e “fuori” di sé, negli altri) rendono tangibile il successo ottenuto, i risultati positivi conseguiti, le soluzioni trovate.

Si viene stimolati ad agire effettivamente per incrementare o sperimentare l'utilizzo delle risorse “che funzionano” in relazione all'obiettivo da raggiungere, e i piani d'azione messi a punto in aula si traducono più facilmente e più velocemente in azioni concrete una volta sperimentati in Azienda.

Il cambiamento non dipende da quanto sia estesa e profonda l'esplorazione del problema, ma da come ci si rappresenta il futuro senza il problema.



Immagine di approccio volto al futuro.

ASSIOMI FONDAMENTALI:

- Le risorse e le conoscenze necessarie a formulare una soluzione sono già presenti nelle persone
- Non è necessario capire come si sono sviluppati i problemi al fine di risolverli
- Il cambiamento è costante ma di solito non ne siamo consapevoli
- Il lavoro del coach è quello di identificare e ampliare il cambiamento
- I problemi complessi non sempre richiedono soluzioni complesse
- Un cambiamento in una parte del sistema può determinare un cambiamento in un'altra parte
- Non esiste un solo punto di vista
- Le persone sono viste come esperte
- La persona definisce gli obiettivi
- Gli obiettivi sono:
 - realistici e raggiungibili
 - interattivi e relazionali
 - piccoli e concreti
 - descrivono presenza piuttosto che assenza

L'APPORTO DEL SOLUTION FOCUS WORK

- Guida le persone ad immaginare un futuro positivo, invece di scavare nel passato
- Aiuta a capire come risolvere i problemi invece di cercare di capire perché i problemi si sono sviluppati
- Individua le ragioni e le origini delle soluzioni, invece di cercare di capire la portata dei problemi

I KEY POINT DEL MODELLO

- Presuppone competenza e punti di forza delle persone
- Lavora in partnership con la persona, per aiutarla a costruire quello che vuole essere di diverso nella vita e per cercare i punti di forza che ha per realizzare questi cambiamenti
- L'attenzione è centrata sulla generazione di possibili soluzioni ai problemi delle persone
- I problemi della persona e le loro soluzioni sono entrambi co-costruiti (persona/coach-consulente)

LE DIFFERENZE

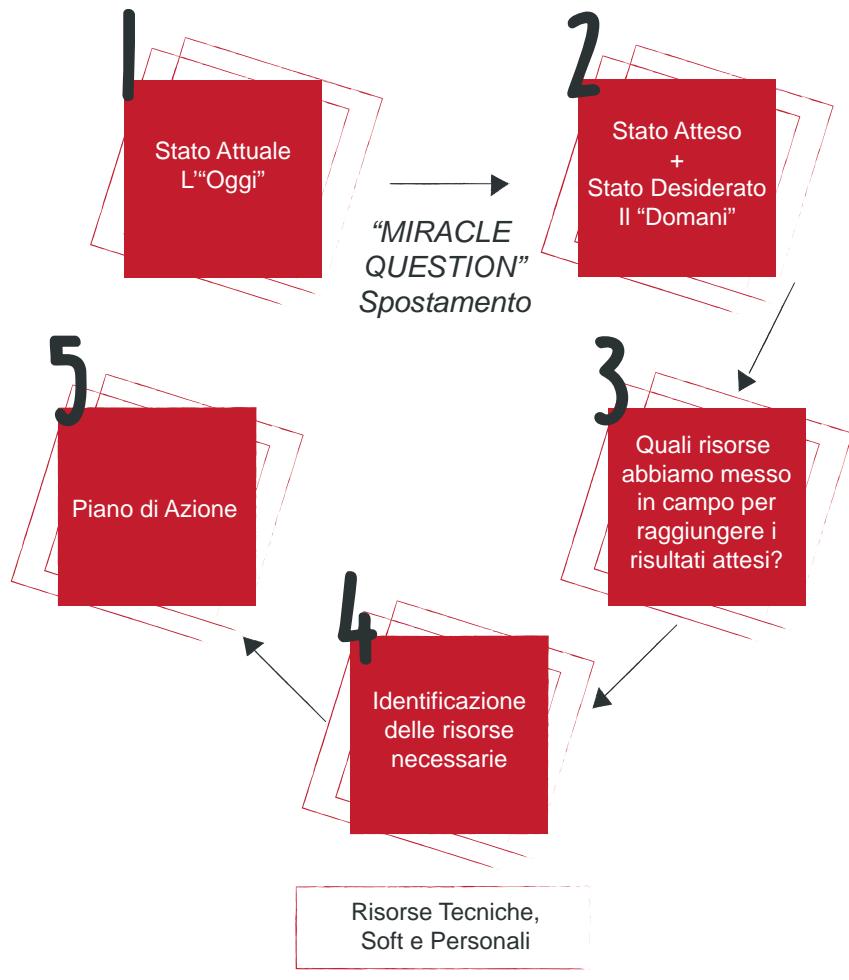
PROBLEM FOCUS	SOLUTION FOCUS
Il passato	Il futuro
Cosa è sbagliato	Ciò che funziona
Colpa/responsabilità	Progresso
Controllo	Influenza/potere
L'esperto conosce la cosa migliore	Collaborazione
Deficit (mancanza di...)	Risorse (presenza di...)
Complicazioni	Semplicità
Definizioni	Azioni

IL PROCESSO

Il Solution Focus Work si concretizza in un processo che prevede l'accompagnamento del singolo o del gruppo, da parte del coach, ad effettuare lo spostamento dallo stato problema allo stato soluzione, attraverso stimoli specifici. Il processo è composto da 5 passaggi che verranno in seguito approfonditi.

*“Non esistono problemi; ci sono soltanto soluzioni.
Lo spirito dell'uomo crea il problema dopo.
Vede problemi dappertutto.”*
André Gide

III. I PASSAGGI



Il processo Solution Focus prevede 5 passaggi fondamentali.

Il Passaggio 1 si focalizza sullo Stato Presente (l’Oggi, stato problema) andandone ad analizzare le caratteristiche.

La preparazione al salto verso il Passaggio 2 avviene tramite un progressivo cambio di mindset; lo spostamento avviene con la guida della Domanda del Miracolo.

Il Passaggio 2 è lo Spazio Desiderato (il Domani, stato soluzione), dove si analizzano gli effetti dello spostamento.

I Passaggi 3, 4 e 5 sono dedicati all’identificazione e misurazione delle risorse necessarie e alla costruzione del piano di azione, tramite il recupero di *best practice* passate (pensiero a ritroso: quali risorse sono state messe in campo per compiere il tragitto verso l’ottenimento del risultato?).

Vengono di seguito approfonditi i passaggi del processo del Solution Focus Work.

PASSAGGIO I: LO STATO PRESENTE



ARREDARE LO STATO PRESENTE

Il primo passaggio del Solution Focus Work richiede una *fotografia* della situazione da cui si parte. Si parte dall'analisi dello **STATO PRESENTE**.

Accompagnare i team in questo passaggio richiede di descrivere il presente anche con l'ausilio di metafore o immagini. Il "come se" apre la porta a condividere stati d'animo, dinamiche di gruppo che si traducono in Dazibao¹¹.

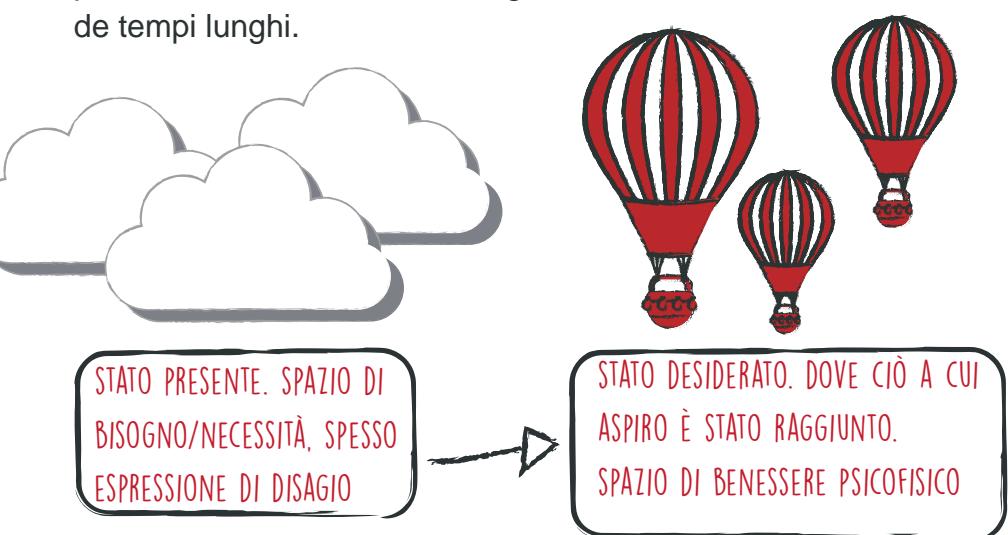


Esempi di possibili Dazibao.

¹¹ Dal cinese, significa letteralmente: *giornale [murale] a grandi caratteri*. Il termine deriva dall'uso cinese di appendere i giornali in speciali bacheche pubbliche per permetterne la lettura a tutti. I dazibao si differenziano dai giornali per il fatto di essere scritti a mano in caratteri grandi, facilmente leggibili.

È una fase propedeutica a quello che verrà definito "il ritorno dal futuro" (secondo passaggio). Lo STATO PRESENTE è da intendersi come punto di base su cui appoggiarsi senza preclusioni e analisi delle cause. Occorre concentrare la ricerca ad identificare ciò che già funziona.

Nella logica della solution si evita di esaminare e approfondire il problema che, come abbiamo già indicato, nutre ombre e richiede tempi lunghi.



Metafora di Stato problema e Stato soluzione.

Se invece di parlare di STATO PRESENTE lo definiamo STATO PROBLEMA, alcune considerazioni meritano di essere fatte.

Partiamo dalla parola “problema”: dal greco *pro-ballein*, significa “gettare avanti, mettere innanzi”.

Etimologicamente la parola problema è molto interessante. Ha la stessa radice di “obiettivo”, (dal latino, *ob jacedo*, mettere davanti, proporre, esibire). Nell’origine della parola problema c’è la presenza della soluzione.

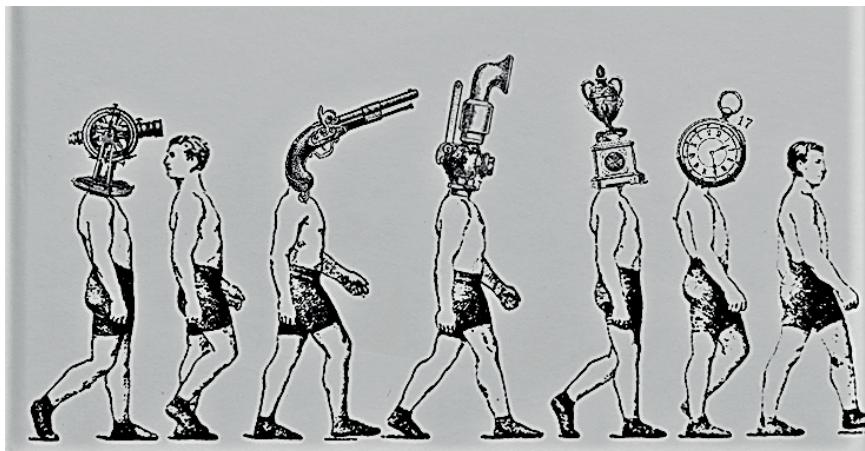
Da ciò discende l’idea che nel problema sono già presenti le **risorse** necessarie per raggiungere la soluzione.

PERCHÉ NON PARLARE DI PROBLEMI: BIAS E CONVINZIONI LIMITANTI

Se ciò sembra logico, quello che rende difficile l'attivazione delle Risorse interne quando siamo nel Problema sono i *Bias cognitivi*¹² e il modo in cui influenzano le nostre convinzioni.

La nostra mente è senza dubbio una delle più raffinate creazioni della natura, eppure nell'affrontare i problemi, nel prendere decisioni tendiamo ad allontanarci anziché avvicinarci alle nostre mete. Ciò dipende dai Bias cognitivi che sono definiti:

"Giudizi (o pregiudizi) che non corrispondono necessariamente alla realtà, sviluppati sulla base dell'interpretazione delle informazioni in possesso, anche se non logicamente o semanticamente connesse tra loro e che portano dunque ad un errore di valutazione o mancanza di oggettività di giudizio."



Cognitive Bias Parade.

¹² Tversky A., Kahneman D., *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, 1974.

La nascita e la diffusione del concetto di Bias cognitivi deriva dal lavoro portato avanti negli anni '70 dai Kahneman & Tversky. I due psicologi iniziarono una ricerca denominata "Heuristics and Bias Program", allo scopo di comprendere in che modo gli esseri umani affrontino i problemi e maturino decisioni in contesti caratterizzati da incertezza. Le evidenze sperimentali accumulate in quel periodo, che portavano a mettere in discussione, in modo continuativo, gli assunti di base della teoria classica delle decisioni, furono di stimolo ai due autori per sviluppare una nuova teoria con cui analizzare i processi decisionali umani.



A sinistra Amos Tversky.
A destra Daniel Kahneman.

Il loro contributo, che può essere definito una rivoluzione copernicana, approdò a un riconoscimento ufficiale quando nel 2002 fu assegnato a Daniel Kahneman il premio Nobel per l'Economia «per avere integrato risultati della ricerca psicologica nella scienza economica, specialmente in merito al giudizio umano e alla teoria delle decisioni in condizioni d'incertezza».

COME POSSIAMO RISOLVERE PROBLEMI, PRENDERE DECISIONI MIGLIORI, CHE CI AVVICININO AI NOSTRI TRAGUARDI, INVECE CHE ALLONTANAR-CENE?

Da una parte, i Bias sono utili e adattivi: aiutano a sfruttare le passate esperienze per prendere nuove decisioni e funzionano come una specie di scorciatoia cognitiva, dato che non si hanno le risorse cognitive per decidere ogni volta da capo.

Tuttavia molti dei Bias possono essere dannosi e occultare nuove informazioni o impedire che venga presa in considerazione una più vasta gamma di opzioni quando ci si trova di fronte a scelte importanti.

Iniziamo a riconoscerli:

• BIAS: IL FRAMING EFFECT.

A seconda di come il problema è presentato (frame/cornice) lo valuteremo positivamente o negativamente.

Ad esempio: un disastro coinvolge 600 persone. Nei servizi giornalistici, la cornice negativa è quella che “inquadra” la morte di 400 persone. La cornice positiva è quella che si focalizza sulla salvezza delle restanti 200.

Nell’analisi del problema il fatto di avere tentato delle soluzioni ci impedirà di prendere in considerazione i presupposti con cui stiamo affrontando il problema.

Le soluzioni tentate attivano una cornice attraverso la quale prendiamo in considerazione quello che ci sta accadendo. Il motivo per cui il nostro cervello ha bisogno di classificare quello che vediamo e ascoltiamo crea una gabbia da cui difficilmente riusciamo ad uscire, esplicando all’infinito i nostri tentativi.



Metafora Bias Framing Effect.

- **BIAS: EFFETTO ANCORAGGIO.**

Tendiamo ad ancorarci alla prima informazione significativa che influenzerà il resto dell'informazione e delle nostre decisioni. Si tratta di un Bias sfruttato classicamente dai venditori: si parte da un prezzo più alto per poi negoziare comunque con un prezzo vantaggioso. Altro esempio: in seguito ad un colloquio con un candidato, si rimane positivamente colpiti da una particolare skill, e tutti gli altri candidati verranno giudicati unicamente in base al possesso o meno di tale skill, a prescindere dalle altre capacità dimostrate.

Nell'analisi del problema prendere in considerazione solo alcune informazioni ritenute significative rende i protagonisti ciechi.



Metafora Bias Effetto Ancoraggio.

• BIAS: EFFETTO ALONE-PIGMALIONE.

L'**Effetto Alone**, Bias della scelta (*choice-supportive Bias*), parente di quello che vedremo in seguito, chiamato *confirmation Bias*, spiega la nostra tendenza a razionalizzare le scelte fatte, anche se tali scelte sono state impulsive o sono state fatte sulla base di gravi lacune informative.

Ad esempio, prendiamo una bottiglia di vino con etichetta riguardante un vitigno importante, la svuotiamo e la riempiamo con un banalissimo vino comprato al supermercato; nel momento in cui la offriamo al nostro interlocutore rimarremo stupiti di come descriverà il carattere, il colore di quanto sta assaporando con l'intenzione di descrivere il vino originale.



Metafora Bias Effetto Alone.

L'Effetto Alone è quel meccanismo mentale per il quale, nel giudicare un individuo, veniamo influenzati da una sua caratteristica positiva/negativa e tendiamo di riflesso a ritenere che egli abbia altre caratteristiche positive/negative che non sono in alcun modo collegate alla precedente. Un esempio è considerare una persona intelligente solo perché bella.

Se in un team di progetto vengono dall'inizio indicati come più performanti alcuni membri del team, il rischio, in qualità di coordinatori di progetto, è di andare a registrare comportamenti e attività che vadano in questa direzione e di non prendere in considerazione errori e inciampi. L'**Effetto Pigmalione**¹³ (profezia che si auto-avvera) funziona anche nella direzione opposta: se reputiamo un partecipante a un team di progetto poco efficace e proattivo, registreremo quei comportamenti a sostegno della nostra tesi.



Metafora Bias Effetto Pigmalione.

¹³ Effetto Pigmalione: Secondo la leggenda, Pigmalione, il re di Creta, si era innamorato della bellissima dea Afrodite. Sapendo di non poterla avere, costruì una statua che riproduceva le fattezze della dea e la posizionò nel suo letto, per dormire con lei tutte le sere.

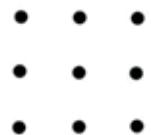
ESERCITAZIONE: BIAS E SCHEMI MENTALI

L'esercizio che segue, sebbene sembri molto semplice, dimostra quanto ognuno di noi sia legato ai suoi schemi mentali. Lo scopo finale non è trovare la soluzione ma provare a riflettere attentamente sul processo mentale che attiviamo nel trovarla.

Istruzioni: prendere un foglio di carta e disegnarvi sopra per almeno tre volte nove punti disposti come nella figura.

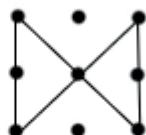
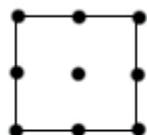
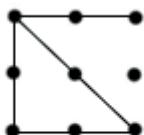
Provare a unire questi nove punti con quattro segmenti senza sollevare la matita dal foglio e senza mai passare sullo stesso punto: dove finisce un segmento deve iniziare l'altro. Bisogna provare anche se ci si rende conto che i percorsi tentati non risolvono il problema.

Tempo dell'esercizio: 3 min.

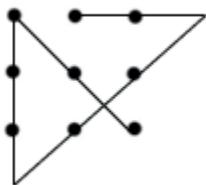


Dopo diversi tentativi, è fondamentale analizzare il processo mentale che non ha portato alla soluzione.

Esempi di Tentativi falliti



Soluzione



Nel cercare la soluzione, la maggior parte delle persone si muove all'interno della cornice a cui si stava rapportando.

I vari tentativi falliti hanno in comune il procedere entro un campo di possibilità che ha dei confini precisi.

La domanda interessante da porsi è la seguente: *Chi è riuscito a risolvere il problema, cosa ha fatto di diverso? Come ha attivato la sua percezione? Che altri punti di riferimento ha preso in considerazione per trovare la soluzione?*

Queste domande stimolo hanno lo scopo di allargare il frame dentro il quale ci muoviamo, dandoci altre prospettive.

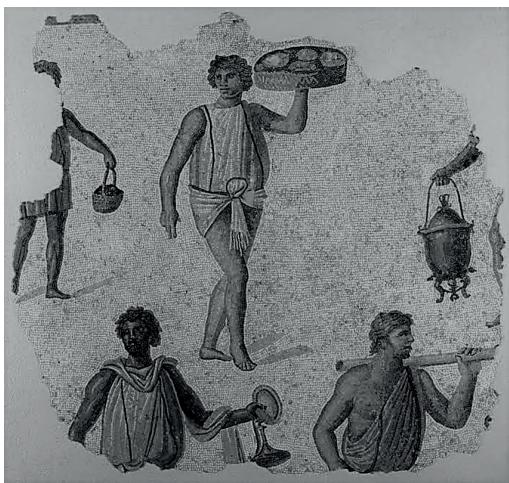
LE CONVINZIONI LIMITANTI

I giudizi e i pregiudizi a seconda dello spazio che creiamo dentro di noi finiscono per costruire la nostra esperienza e il mondo delle nostre convinzioni¹⁴.

Si traducono in regole comportamentali, punti di vista, mappe che orientano le nostre azioni. Nascono, quindi, dall'esperienza e dalla lettura che diamo alla stessa e influenzano ogni nostro comportamento. Non esiste un pensiero, una parola o un'azione che possa prescindere da questo tessuto interiore di convinzioni e lo esprimiamo in ogni nostra manifestazione.

¹⁴ Lankton S., *Magia Pratica*, Astrolabio, 1989.

Il modo in cui una persona percepisce e pensa determina quindi le sue esperienze e reazioni. Ad esempio: i Romani accettavano la schiavitù, come la conseguenza di una sventura piuttosto che della natura umana e Seneca diceva: "uno schiavo può essere giusto, coraggioso, magnanimo." Così gli schiavi di Spagna e Portogallo, che ereditarono la tradizione romana, sono stati trattati come esseri umani. Non fu così nei paesi di cultura anglosassone, dove la convinzione era che l'uomo per natura nasce libero e di conseguenza gli schiavi erano considerati esseri inferiori.



Gli schiavi nell'antica Roma.

Le convinzioni di per sé non sono né vere né false: possono però essere utili o dannose. Sono dannose quelle che limitano la persona nella scelta dei propri comportamenti, coinvolgendo in certi casi i piani più alti della sua vita professionale e personale. Supponiamo che abbiate maturato la convinzione che "solo imponendo la propria volontà si raggiungono risultati eccellenti". A livello di comportamento eviterete di prendere in considerazione il punto di vista degli altri.

Se i Bias sono sempre presenti, fanno parte della nostra natura, conoscerli ci permetterà di esserne consapevoli e di scegliere. Qualora però i pregiudizi si sclerotizzano andando a formare una convinzione, per modificare la stessa sarà necessario:

- fare una nuova esperienza che ci permetta di mettere in discussione quella precedente;
- replicare l'esperienza fino a quando subentrerà un nuovo atteggiamento mentale che ci garantirà più margini di manovra.

Le **convinzioni** possono essere paragonate a isole galleggianti, tra loro in qualche modo collegate, che fluttuano o ristagnano sul mare vivo o morto delle informazioni e delle conoscenze. L'arcipelago delle convinzioni, da un lato sarà tanto più suscettibile a continue modificazioni e adattamenti quanto più lo richiedono i movimenti delle onde del mare e le maree delle informazioni, dall'altro tali onde e maree saranno tanto più libere e potenti in quanto non costrette in canali troppo angusti, formati da credenze irrigidite.

Nell'esempio di prima, se nel prendere una decisione vi accorgete di quanti contributi possono dare i vostri collaboratori nel momento che date spazio a un dialogo costruttivo, che appoggi sull'intenzione di farvi sorprendere, assumerete decisioni che tengano conto di quei contributi. La vostra volontà potrà comunque essere imposta, scegliendo il contesto opportuno in cui esercitarla.

Se partissimo, quindi, da un'analisi accurata dei problemi, nel cercare di risolverli le nostre convinzioni diventerebbero di ostacolo. Esse richiedono tempo e attenzione per essere messe in discussione.

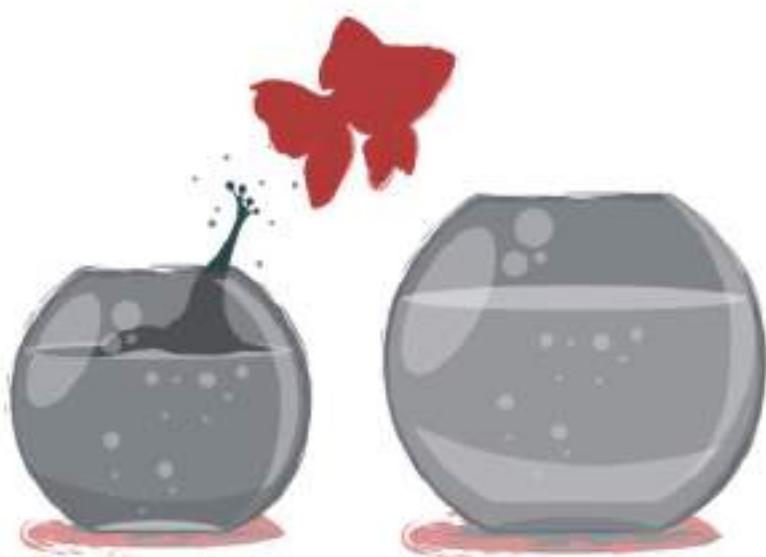
Nella logica della solution lo spostamento nello spazio soluzione aiuta gli interlocutori a contattare un luogo in cui in cui i risultati

eccellenti sono stati già raggiunti. Aiuta a rendersi conto e modificare il proprio linguaggio passando da un linguaggio orientato al problema a un linguaggio orientato alla soluzione; ad acquisire la postura, una muscolatura e una respirazione che ci aiuta ad orientarci al futuro mettendoci in uno stato di motivazione¹⁵. Vediamo in che modo.

¹⁵ Uno dei presupposti della PNL è che la nostra mente funziona per immagini, suoni e sensazioni, cioè i nostri pensieri sono costituiti esclusivamente da questi ingredienti. Inoltre le nostre rappresentazioni interne producono su di noi gli stessi effetti di quelle esterne. Essere ad esempio **in uno stato di motivazione**, significa essere in una certa fisiologia corrispondente a quello stato, cioè avere un tono muscolare, una certa postura, un certo modo di respirare. Significa accedere a certe rappresentazioni interne visive e auditive.

PREPARAZIONE AL SALTO

LO STRETCHING MENTALE AL SERVIZIO DEL SALTO



Metafora di stretching mentale.

Affinché lo stato presente possa trovare un perimetro di azione ben definito che non influenzi i successivi passaggi occorre entrare in una camera depressurizzante in cui prepararsi a un nuovo scenario.

LA PREPARAZIONE AL SALTO è un momento fondamentale necessario per guidare la nostra attenzione a focalizzarsi verso il futuro.

Ecco che le Tecniche del **Pensiero Laterale** ci vengono in aiuto,

supportandoci ad allenare il nostro cervello a un pensiero discontinuo.

Ci aiutano ad **acquisire fluidità nella percezione** e nella possibilità di esplorare percezione multiple.

Ci aiutano ad attivare intenzionalmente la nostra capacità di osservare una situazione, di percorrere i binari su cui si muove il pensiero verticale per poi spostarci nello sperimentare viottoli, strade parallele che ci permettono di trovare soluzioni, nuovi modi di fare, idee.



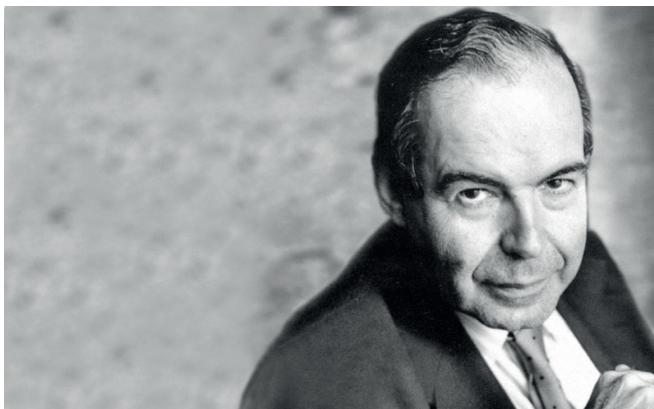
Metafora di pensiero laterale.

L'APPORTO DEL PENSIERO LATERALE

Nell'Oxford English Dictionary alla voce “Lateral Thinking” si legge questa definizione:

[...] seeking to solve problems by unorthodox or apparently illogical methods.

(“cercare di risolvere i problemi con metodi non ortodossi o apparentemente illogici”). “Apparentemente” è la parola chiave di questa definizione.



Edward De Bono.

Il pensiero laterale, introdotto per la prima volta da Edward De Bono¹⁶, sembra illogico in termini di normale logica, ma ne segue in realtà un'altra: quella della percezione. Ci aiuta ad attivare intenzionalmente la nostra capacità di osservare una situazione, di percorrere i binari su cui si muove il pensiero verticale per poi spostarci nello sperimentare viottoli, strade parallele.

Si tratta, quindi, di una modalità di risoluzione di problemi logici che prevede un approccio indiretto ovvero l'osservazione del problema da diverse angolazioni, contrapposta alla tradizionale modalità che prevede concentrazione su un'opzione diretta al problema.

Mentre una soluzione diretta prevede il ricorso alla logica sequenziale, risolvendo il problema partendo dalle considerazioni che sembrano più ovvie, il pensiero laterale se ne discosta (da cui il termine laterale) e cerca punti di vista alternativi prima di cercare la soluzione.

Il modo più semplice per descrivere il pensiero laterale è dire:

¹⁶ De Bono E., *Il pensiero laterale*, BUR Rizzoli, 2000.

“Non si scava un’altra buca approfondendo lo scavo della stessa buca”. Questo mette in evidenza la necessità di cercare impostazioni diverse e un diverso modo di vedere le cose.

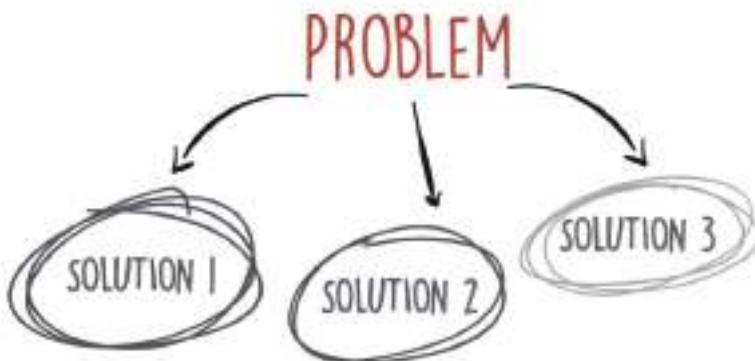
Con il pensiero verticale si assume una posizione e si cerca di costruire partendo da questa base. Il passo successivo dipende dal punto in cui ci si trova al momento e da questo deve essere derivato logicamente. Questo concetto richiama alla mente l’atto di costruire verso l’alto partendo da una base o di scavare più a fondo la stessa buca.

Con il pensiero laterale ci spostiamo di “traverso” alla ricerca di nuove percezioni, nuovi concetti e nuovi modi di affrontare le questioni.

A fronte dell’impossibilità di fare come si faceva prima, come si è sempre fatto, il pensiero attivato cerca nuove connessioni, nuove strade.

Ecco che le Tecniche¹⁷ previste da De Bono (ad esempio: *il generatore di alternative, l’analogia, sei cappelli per pensare*), ci supportano nell’allenare la nostra mente in modo generativo ed esplorativo.

La logica normale s’interessa prevalentemente alla “verità” e a



Metafora di pensiero laterale.

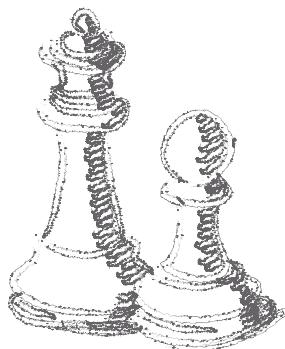
¹⁷ De Bono E., *Lateral Thinking: Creativity Step-by-Step*, BUR Rizzoli, 2007.

“ciò che è”. Al pari della percezione, il pensiero laterale s’interessa principalmente alla “possibilità”, a “ciò che potrebbe essere”. Costruiamo immagini di ciò che potrebbe essere e alla fine arriviamo ad avere un quadro valido. Qual è il potenziale del pensiero laterale?

Il pensiero laterale permette di **scardinare le convinzioni** logiche, ormai date per scontate, che possono rendere difficile l’individuazione di una soluzione o anche solo un cambio di prospettiva con cui si osserva un problema. Il pensiero verticale è selettivo, il pensiero laterale è produttivo, generativo, esplorativo.

Il pensiero laterale non elimina, ma è complementare al pensiero verticale: la combinazione fra pensieri è davvero efficace poiché consente di espandere il pensiero oltre i soliti confini. Se infatti il pensiero logico guida alla risoluzione di un problema in maniera diretta, rifacendosi all’esperienza e alle competenze acquisite, il pensiero laterale invece fa un uso differente delle informazioni disponibili.

Nel suo libro "Il Meccanismo della Mente"¹⁸, Edward De Bono ha descritto come la rete nervosa del cervello si comporti come un sistema auto-organizzato.



Metafora di pensiero laterale.

¹⁸ De Bono E., *Il Meccanismo della Mente*, Rizzoli, 2002.

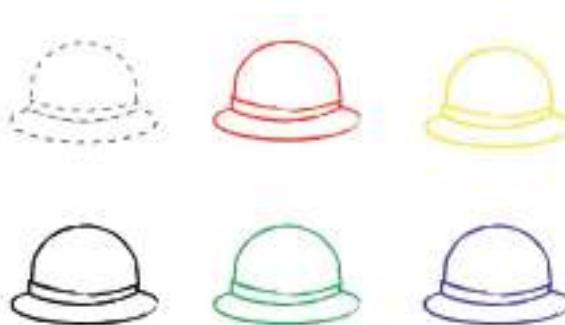
Ne consegue che il limite del pensiero logico sta nel fatto che, di fronte un ostacolo, tende a tornare indietro nel ragionamento ripercorrendo gli stessi passi (informazioni e esperienze pregresse) formando così dei “solchi neuronali” o schemi mentali sempre più rigidi.

Il pensiero laterale, al contrario, permette di:

- sospendere il giudizio
- considerare l'errore fonte di feedback e risorsa da sfruttare
- ragionare per salti e non per sequenza logica
- ragionare senza utilizzare la negazione per bloccare alcuni percorsi
- valorizzare le “intrusioni” casuali dando spazio anche a ciò che sembra irrilevante

COME ALLENARE IL PENSIERO LATERALE

Il volume "Sei Cappelli per pensare"¹⁹ propone un approccio utile per allenarsi ad affrontare i problemi con ottiche differenti e complementari.



Sei cappelli per pensare.

¹⁹ De Bono, E., *Sei cappelli per pensare*, BUR Rizzoli, 2013.

Ragionare con approcci mentali differenti permette di osservare ed interpretare una situazione sotto diversi punti di vista, allargando la visione e facilitando la ricerca di sbocchi risolutivi.

Si immagini un dibattito in cui ciascun interlocutore assume di volta in volta una posizione di lettura differente (indossando metaforicamente cappelli di diversi colori):

1) Se indosso il cappello bianco (neutrale): analizzo dati, informazioni, eventi precedenti, analogie ed elementi che sono raccolti senza esprimere giudizi.

Esempio: *“La progettazione di questo intervento si basa su bisogni emersi dai dati di specifiche survey strutturate. Abbiamo le percentuali”.*

2) Se indosso il cappello blu (razionale): stabilisco priorità, metodi, sequenze funzionali, pianifico, organizzo, stabilisco le regole del gioco, lo conduco.

Esempio: *“È necessario progettare un percorso che tenga conto sia dei dati delle survey ma anche del budget disponibile. Procediamo step by step coinvolgendo tutti gli stakeholder e creiamo un timetable delle attività”.*

3) Se indosso il cappello nero (negativo): rilevo gli aspetti negativi, le ragioni per cui una cosa non può andare. Il mio è un pensiero logico e non emotivo, ma focalizzato sul problema. Non li risolve, li mette solo in luce.

Esempio: *“Questo progetto ha un sacco di limiti: non riusciremo mai a farlo approvare dal cliente. Temo che il nostro sforzo non andrà a buon fine”.*

4) Se indosso il cappello giallo (positivo): rilevo gli aspetti positivi, i vantaggi, le opportunità che si aprono.

Esempio: *“L’aspetto positivo è che ora grazie alla survey sappiamo quali sono le loro specifiche esigenze e ci concentreremo ad adattare le nostre soluzioni alle aspettative dei destinatari”*.

5) Se indosso il cappello rosso (emotivo): esprimo di getto le mie intuizioni, come suggerimenti o sfoghi liberatori, emozioni, sentimenti. Non si tratta di un dato concreto ma di un giudizio di valore scaturito da impressioni personali, che esercitano in ogni caso una forte influenza.

Esempio: *“Ho la sensazione che questa ipotesi di progetto sia sbagliata perché troppo complessa e confusa”*.

6) Se indosso il cappello verde (creativo): indico sbocchi creativi, nuove idee, analisi e proposte migliorative, visioni insolite.

Esempio: *“Potremmo progettare questo intervento in aula trasformandolo da frontale a laboratorio creativo, in modo che si sentano più stimolati a fornire le proprie idee”*.

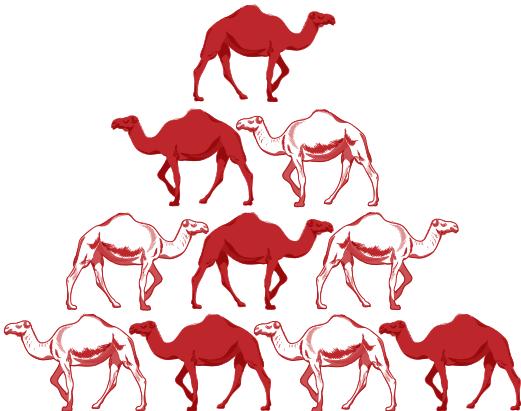
Indossare il cappello Verde permette di acquisire il mindset proprio del pensiero laterale, approcciando la situazione in maniera creativa.

TEST SUL PENSIERO LATERALE

Questi esercizi permettono di sperimentare l’apporto del pensiero laterale nella risoluzione di un problema.

I L'EREDITÀ DEI 17 CAMMELLI

Uno sceicco lascia in eredità ai suoi tre figli rispettivamente $1/2$, $1/3$ e $1/9$ dei suoi cammelli con la raccomandazione di non uccidere animali nella spartizione. Ma quando muore lascia 17 cammelli. Come andranno suddivisi fra i tre figli?



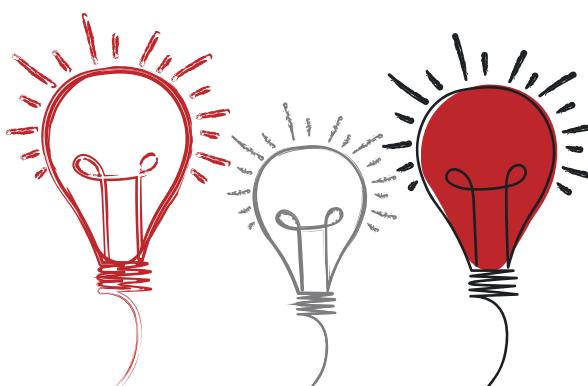
Metafora dei 17 cammelli.

SOLUZIONE

Poiché $1/2 + 1/3 + 1/9 = 17/18$
il notaio, incaricato di suddividere
l'eredità, aggiunge un suo cammello e
consegna
 $1/2$ di $18 = 9$ cammelli al primo figlio;
 $1/3$ di $18 = 6$ cammelli al secondo figlio;
 $1/9$ di $18 = 2$ cammelli al terzo figlio.
In tutto ha consegnato 17 cammelli.
Il notaio si riprende il suo cammello e il
gioco è fatto.
Il bello della storia è che nessun figlio
protesta per l'audacia del calcolo, in
quanto tutti hanno ricevuto più del
dovuto!

2.LE TRE LAMPADINE

In una stanza di un castello vi sono tre interruttori, ma non si sa quale dei tre controlla la lampada di una altra stanza non contigua. Le condizioni iniziali sono: i tre interruttori in posizioni off e la lampadina spenta. Supponendo di poter accendere e spegnere gli interruttori quante volte si vuole, ma avendo una sola opportunità di andare a controllare lo stato della lampadina, è possibile stabilire con certezza quale interruttore ne determina l'accensione? La risposta del pensiero verticale è no. La soluzione sarebbe stata facile se gli interruttori fossero stati solo due (accendere un interruttore a caso, andare a verificare nella stanza lo stato della lampadina, se è accesa è quello l'interruttore determinante se è spenta lo è l'altro). Nella situazione dei tre interruttori si può ancora accenderne uno a caso, ma solo se si è fortunati (probabilità 33%) si troverà la lampadina accesa e il problema risolto. Se la lampadina è spenta si potrà solo cercare di indovinare (con una probabilità di successo del 50%) qual è l'interruttore determinante.



Metafora delle tre lampadine.

Il Pensiero laterale suggerisce di uscire dagli schemi (**thinking out of the box**), in questo caso del pensiero binario (acceso o spento), e di procedere nella seguente maniera: accendere due interruttori (es. 1 e 2), lasciar passare 3 minuti, spegnere un interruttore (es. 2) e recarsi a controllare lo stato della lampadina.

- a) lampadina accesa: il collegamento è con l'interruttore N°1.
- b) lampadina spenta, ma calda: il collegamento è con l'interruttore N°2.
- c) lampadina spenta, ma fredda: il collegamento è con l'interruttore N°3.

In questo esempio il pensiero laterale ha consentito l'uscita dallo schema mentale "acceso e spento" utilizzando una ulteriore variabile risolutiva per il problema: la temperatura della lampadina.

Per concludere: la PREPARAZIONE AL SALTO predispone le persone nello stato fisico, mentale ed emotivo di sentirsi pronte a visualizzare, a vivere e ad arredare lo SPAZIO SOLUZIONE come se fosse già avvenuto, descrivendo quello che si vuole e non quello che non si vuole.

Il passaggio allo stato soluzione può essere inteso anche come un "andare verso" piuttosto che come un "andare via dal" problema. Come definito dalla teoria dei metaprogrammi.

Ogni essere umano si muove verso o via da qualcosa. Il filtro di direzione riguarda i vostri valori e le cose che per voi sono impor-

tanti. Esso riguarda l'andare verso, o allontanarsi da, questi valori, e il tipo di personalità: basato sull'avvicinamento (attrazione, ricompensa) o sull'evitamento (repulsione, punizione). In questo filtro di direzione i metaprogrammi e i valori si incontrano e interagiscono.

“Verso”

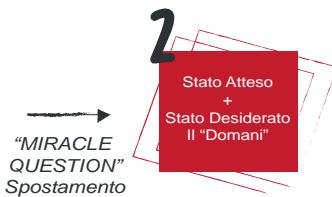
Le persone si muovono verso ciò che desiderano. Una persona verso è motivata dai propri desideri, quindi dovete motivarla, presentare una meta o una ricompensa o un incentivo perché si muova avanti. Per motivare una persona “verso” ci vuole un incentivo, non un colpo di frusta. Se cercate di motivare una persona “verso” usando la bacchetta otterrete come unico risultato quello di farla arrabbiare. Nel settore delle vendite la persona “verso” vuole conoscere tutti gli utili e i vantaggi, se le vendite aumenteranno, o quanto più successo avrà il prodotto. Negli affari, l'intraprendenza e gli utili motiveranno la persona “verso”, al contrario delle strette misure disciplinari.

“Via da”

Le persone “via da” si allontanano da ciò che non desiderano. Sono spesso motivate in prevalenza dalle loro paure. Per motivare coloro che si allontanano, offrite loro qualcosa di grosso e negativo da cui prendere distanza, come il licenziamento! Se cercherete di motivare le persone “Via da” con un incentivo, non otterrete niente. Nelle vendite la persona “via da” cercherà di tagliare i costi e le ripartizioni, ridurre i tempi passivi ed evitare il fallimento. Negli affari gli utili e le gratifiche non motiveranno la persona “via da”; vorrà probabilmente un aumento adesso perché deve pagare degli effetti scaduti. La persona “via da” risponde meglio se non è posta in situazioni nelle quali non vuole venire a trovarsi.

Vediamo il successivo passaggio.

PASSAGGIO 2: LO STATO SOLUZIONE



LA DOMANDA DEL MIRACOLO

La “preparazione al salto” confluisce verso il cuore del processo Solution Focus: il vero e proprio passaggio dallo stato problema allo stato soluzione.

In questo step, difatti, per facilitare la descrizione dello stato soluzione si procede come se fosse accaduto un “miracolo”: da qui la definizione **Domanda del Miracolo (*Miracle question*)**.

La scelta di questa denominazione deriva dal tipo di spostamento che la domanda permette di compiere: l’accompagnamento al salto avviene infatti tramite una visualizzazione figurata di uno scenario di un futuro non lontano, dove è accaduto un miracolo. Se in origine, con Erickson tale passaggio del miracolo avveniva in stato di ipnosi terapeutico, nel Solution Focus Work tale spostamento avviene a livello conscio. La persona è accompagnata a immaginare, nella maniera più realistica e dettagliata possibile, il momento in cui il problema è stato risolto con successo (“**viaggio dal futuro**”).

Ecco un esempio di come può essere attivata la domanda del miracolo:

...prenditi un momento tutto per te. Immagina che questa sera andrai a dormire e durante la notte accadrà un miracolo: non ti accorgerai di nulla perché starai dormendo, non vedrai accadere il miracolo. Ma domani mattina il problema non ci sarà più! Ti svegli. Quali indizi ti dicono che il problema non c'è più e che il "miracolo" è avvenuto? Da che cosa te ne accorgi?... Apri la porta del tuo ufficio e sul tavolo trovi una busta...la apri e leggi...Il tuo principale Responsabile si congratula con te e con il Team di progetto per il lavoro che hai e avete fatto, per i risultati eccellenti che avete raggiunto...

Guardati intorno. Da cosa ti accorgi di aver raggiunto questi risultati? Cosa scopri di fare in modo preciso e diverso? Quali evidenze intorno a te ti dicono che ciò è successo? Descrivilo...

La domanda del miracolo focalizza l'attenzione della persona sulle evidenze riscontrabili nello spazio soluzione, in prima persona e dagli altri; sulle sensazioni e emozioni che accompagnano la constatazione del successo ottenuto; sulle nuove azioni messe in campo.

Provando con una visualizzazione più mirata:

"Quest'oggi hai vissuto una situazione problematica a lavoro e hai ricevuto feedback negativi dal tuo capo.

Vai a letto. Durante la notte, come per miracolo, il tuo problema svanisce.

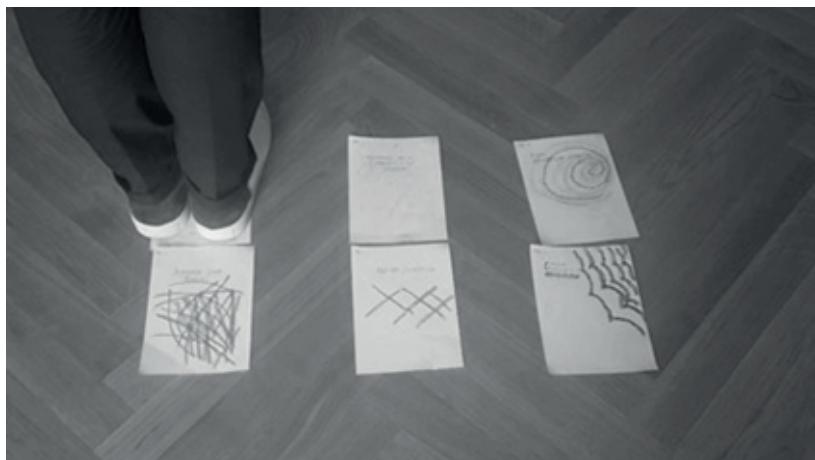
Ti svegli al mattino e ti accorgi che il problema non c'è più: appena entrato in ufficio trovi una e-mail del tuo capo che si congratula con te per come hai gestito la situazione. Tutti i colleghi ti sono riconoscenti per il contributo dato.

Cosa è successo? Cosa hai fatto di diverso? Da cosa te ne accorgi? E da cosa se ne accorgono le altre persone? Quali risorse hai attivato per risolvere il problema?"

A partire dalla domanda del miracolo si invitano le persone a prendere un foglio bianco e ad “arredare” lo spazio desiderato attraverso parole chiave, colori, immagini, metafore.

Gli obiettivi che si intendono raggiungere nello spazio desiderato sono:

- Interattivi e razionali
- Realistici e raggiungibili
- Piccoli e concreti
- Descrivono presenza piuttosto che assenza



Esercizio domanda miracolo.

IL LINGUAGGIO DELLA SOLUZIONE

L'accompagnamento allo stato soluzione attraverso la Domanda del Miracolo, come già anche la preparazione al salto, è denotato dal contributo di un linguaggio *solution oriented*.

Nell’arredare cioè lo spazio desiderato e nel raccontarlo è importante usare un linguaggio positivo, che si differenzia da quello “del problema” sotto differenti aspetti di seguito analizzati:

- Orientamento temporale dei verbi: condizionale/al passato vs presente/futuro
- Semantica dei verbi: blocco/impedimento vs azione/possibilità
- Soggetto: senza soggetto e responsabilità vs soggetto definito
- Utilizzo metafore: chiusura vs apertura
- Scelta parole: richiamo a effetti negativi/negazione/pregiudizio vs opportunità/prospettiva

Esempi di linguaggio del problema ristrutturati al positivo:

PROBLEM FOCUS	SOLUTION FOCUS
Come posso aiutarla?	Da cosa pensa di capire che l'intervento le è stato d'aiuto?
Potrebbe raccontarmi il problema?	Che cosa vorrebbe cambiare?
Il problema è un sintomo di qualcosa di più profondo?	Abbiamo chiarito la questione centrale su cui si vuole concentrare?
Mi può dire di più sul problema?	Possiamo scoprire le eccezioni al problema?
Come possiamo capire il problema alla luce del passato?	Come immagina il futuro senza il problema?
Quante sedute saranno necessarie?	Abbiamo raggiunto un livello sufficiente per concludere?

PASSAGGI 3 E 4: LE RISORSE



ETIMOLOGIA DI RISORSE

Il termine risorsa deriva dal francese *ressource*, derivato del lat. *resurgēre* ‘risorgere’.

La risorsa è una capacità di cui si dispone, consistente in una riserva materiale o spirituale, o in un'attitudine a reagire adeguatamente alle difficoltà. Quali sono le potenzialità delle risorse?

- Permettono aggiunte
- Ristrutturano il contenuto: aprono nuove prospettive, favorendo il cambiamento
- Ristrutturano il contesto: rendono disponibile creare un nuovo contesto di azione, e non solo allargarlo
- Creano nuovi collegamenti o ne rompono di vecchi, dando origine alla discontinuità, rendendo plausibili nuovi scenari
- Una risorsa non è la soluzione, ma la chiave per la soluzione, uno strumento da mettere in campo

Possibilità di applicazione

- Trasferire la risorsa:
 - a) Accedere alla storia personale e alle esperienze passate, da rivitalizzare nel presente:
rivivere una situazione passata in cui è stata attivata una specifica risorsa.
Esempio: *in passato, in quale situazione ho agito la risorsa “flessibilità”? Come mi sono comportato/a nello specifico? Che risultati ho ottenuto? Come posso agire oggi in maniera flessibile rispetto il problema che si è presentato?*
 - b) Modellare comportamenti, pensieri e atteggiamenti, integrando qualcosa che prima era strano ed inusuale.
Esempio: *come posso continuare a portare avanti le mie mappature di processo tenendo conto anche delle esigenze degli operatori e non solo dei dati tecnici? Potrei introdurre una fase di ascolto attivo tramite interviste.*
 - c) Usare l'immaginazione ("come se")
Esempio: *La riunione di oggi è molto strategica. Voglio immaginare che vada tutto per il verso giusto, come se domani il progetto fosse già approvato. Quali mosse favoriscono questo?*

BEST PRACTICE DAL PASSATO

Il processo di *empowerment* consiste nella “costruzione della possibilità”, mediante l’uso ottimale delle risorse individuali o gruppali. Tra le possibilità avviene quindi la scelta, che rende l’individuo (o l’organizzazione) protagonista della propria situazione.

L’individuazione delle risorse avviene a partire dal recupero di esperienze passate di successi ottenuti (*best practice*), attraverso domande guida specifiche:

Esiste nella storia personale un momento in cui ci si è avvi-

cinati allo stato soluzione e avuto successo? In cui si sono riconosciute le risorse necessarie? Che cosa è stato fatto per farlo accadere?

Una volta recuperate e mappate la/le situazione/i passate di successo, è importante individuare quali risorse e competenze siano state messe in campo:

Quali capacità e risorse sono state necessarie e hanno permesso di arrivare alla soluzione e ottenere il successo?

In questa fase, è opportuno distinguere le risorse tra:

-**individuali e relazionali**: risorse e competenze del singolo individuo, da sviluppare o da ampliare ulteriormente. Si tratta principalmente di *soft skills*.

-**strumentali e organizzative**: risorse e competenze necessarie al gruppo o all'Azienda.

TABELLE RISORSE: LA TECNICA DELLO SCALING (SCALATA)²¹, DOMANDE STIMOLI (VIAGGIO DAL FUTURO)

Una volta individuate le risorse, il passaggio successivo richiede di valutare lo stato attuale di sviluppo di ciascuna risorsa.

Ciò avviene tramite una metrica, desunta dalla statistica sociale, che permette di pianificare gli step di miglioramento volti a raggiungere l'obiettivo prefissato. Questa tecnica è definita **"della scalata"**.

Possiamo dire che lo scaling è il processo di associazione di elementi qualitativi ad unità di misura quantitative. In questo caso, ad ogni numero è associata un'evidenza di miglioramento di un comportamento.

Ad esempio: autovalutiamo il grado di miglioramento della nostra capacità di comunicazione, ritenendo che la nostra situazione at-

²¹ De Shazer S., *Chiavi per la soluzione in terapie brevi*, Astrolabio Ubaldini, 1986.

tuale sia in posizione 7 sulla scala 1-10. Quale è l'evidenza che ci dirà che siamo passati da 7 a 8, e poi da 8 a 9? Potrebbe essere una sempre maggiore attenzione all'ascolto degli altri prima di arrivare a prendere una decisione.

Esempio di passaggio con la tecnica dello scaling.



Il processo segue questi passaggi:

- 1) Domanda stimolo: **Su una scala da 1 a 10, OGGI dove mi posiziono rispetto alle singole risorse individuate?**
- 2) Una volta definito lo stato dell'arte, definire per urgenza/importanza su quali risorse costruire il piano d'azione.
- 3) Sulle risorse identificate valutare lo scostamento in meglio che si vuole ottenere (scalata).

PASSAGGIO 5: PIANO DI AZIONE



Lo step successivo alla valutazione dello scostamento richiede di definire un piano d'azione che renda tangibile il lavoro di sviluppo sul livello delle risorse identificate.

Prima di definire le azioni precise che si intende portare avanti, è importante stabilire un obiettivo ben definito e indentificare le evidenze tangibili del risultato raggiunto.

La domanda di evidenza esterna in questo passaggio, che si connette alla visualizzazione attivata con la Domanda del Miracolo, è:

COME MI ACCORGO CHE È STATO RAGGIUNTO IL LIVELLO DESIDERATO? COME SE NE ACCORGERANNO GLI ALTRI?

OBIETTIVO: quali competenze intendo migliorare:	
Quali evidenze mi diranno che ho raggiunto la mia meta?	- - - - -
Che cosa noteranno i miei interlocutori?	- - - - -
Entro quando voglio raggiungere questo obiettivo di miglioramento?	- - - - -
Da una scala da 0 a 5 quanto lo voglio?	- - - - -
Per quale scopo voglio raggiungere questo obiettivo ?	- - - - -
Piano d'azione	

Esempio di scheda piano di azione.