

TERAPIA STRATEGICA AREZZO

TERAPIA STRATEGICA AREZZO

01/03/2008 TERAPIA STRATEGICA Einstein, l'ameba e l'Esercito	5
22/02/2008 Silhouette Donna Fumo: tra dipendenza e piacere	9
27/01/2008 Airone OBBEDISCI!	10
23/01/2008 Confidenze IL SORRISO CHE GUARISCE	14
04/01/2008 Viver Sani e Belli La psicoterapia? Breve e strategica	18
04/01/2008 Club 3 Un medico per le aziende in crisi	21
20/11/2007 L'Arena di Verona Guai psicologici? Ci salverà una battuta	22
14/11/2007 Grazia PSICOTERAPIA E SIGARETTE	23
14/11/2007 For Men UN UOMO SOLO DIVENTA PIÙ FORTE	24
13/11/2007 Brescia Oggi Guai psicologici? Ci salverà una battuta	25
12/11/2007 TERAPIA STRATEGICA No smoking	26
12/11/2007 TERAPIA STRATEGICA La depressione non è una malattia ma una rinuncia	29
12/11/2007 TERAPIA STRATEGICA Controlla la mente per lasciare libero il corpo	31

11/11/2007 La Stampa - NAZIONALE	35
Di' la cosa giusta e cambi vita	
09/11/2007 Il Tirreno - Nazionale	36
Filosofia, non psicofarmaci	
08/11/2007 La Nazione - AREZZO	38
Cena di beneficenza per i bimbi	
07/11/2007 Europa	39
PSICOTERAPIA "Modelli europei della terapia breve " ad Arezzo	
06/11/2007 Il Denaro	40
Ecco la terapia breve strategica	
06/11/2007 La Nazione - AREZZO	41
Convegno europeo di terapia strategica	
01/11/2007 Famiglia Cristiana	42
Nel nome di Watzlawick , per non rendersi infelici	
01/11/2007 La Repubblica Salute	43
Non solo appuntamenti	
01/11/2007 Il Giorno - MILANO	44
Pagine come medicine: ecco la mia biblioteca per il «pronto soccorso»	
31/10/2007 Grazia	46
TERAPIA BREVE (OVVERO COME GUARIRE EVITANDO ANNI DI SEDUTE SPECIALISTICHE)	
31/10/2007 TERAPIA STRATEGICA	49
3° convegno europeo di terapia breve strategica e sistemica	
30/10/2007 La Gazzetta di Parma	53
Che forza quel punto debole	
28/10/2007 Eco di Bergamo	55
Disturbi psicologici, c'è la terapia breve	
25/10/2007 TERAPIA STRATEGICA	56
"I modelli europei della terapia breve - Indagare - Indurre - Ingiungere", in programma ad Arezzo 7 - 8 -9 -10 -11 Novembre 2007.	
23/10/2007 TERAPIA STRATEGICA	57
Strategie per vivere meglio In onore di Paul Watzlawick 3° Convegno Europeo di Terapia Breve Strategica e Sistemica	
08/10/2007 Marie Claire	59
TRIPLO CAMBIAMENTO	

05/10/2007 Ok - La salute prima di tutto schiaivi del web	60
28/09/2007 Il Mondo L'arte del cambiamento	68
28/09/2007 TERAPIA STRATEGICA Il piacere di mettersi a dieta	69
27/09/2007 TERAPIA STRATEGICA Strategie per vivere meglio	74
18/09/2007 Brescia Oggi Depressione? Guariti in sole dieci sedute	77
13/09/2007 Velvet DILEMMI DELLA VITA: MI METTO A STECCHETTO O MI DO ALLA BUONA TAVOLA? RISPONDONO I LIBRI	78

TERAPIA STRATEGICA AREZZO

35 articoli

A-PDF Split DEMO : Purchase from www.A-PDF.com to remove the watermark

S
T
R
U
M
E
N
T
I

Einstein, l'ameba e l'Esercito

Mascia Bertoni (mascia.bertoni@tils.com)
Psicologa e Formatrice Tils spa

L'Approccio Strategico applicato al processo di trasformazione delle Forze Armate, nel cambiamento da esercito di Leva ad esercito di Professionisti e nell'inserimento delle donne.



geo-politici e in applicazione delle leggi sulla trasformazione da esercito di leva a professionale, la forza ha subito una in-

gente riduzione: dagli oltre 300.000 uomini si è arrivati, infatti, a poco più di 100.000 persone attuali, alcune delle quali in servizio militare volontario femminile.

Le Forze Armate sono una particolare realtà organizzativa, con un ben definito assetto gerarchico e nelle quali l'applicazione di strategie è alla base dell'operatività quotidiana, sia nelle missioni di pace che in quelle di guerra.

L'impegno al cambiamento ha richiesto notevoli sforzi: operativi, logistici e finanziari. Le persone, in particolare Ufficiali e Sottufficiali, sono state chiamate a rispondere in breve tempo ad una richiesta organizzativa nuova, in costante cambiamento e con presupposti completamente diversi dal passato.

La parola "cambiamento" ha quindi caratterizzato gli ultimi 20 anni della Forza Armata e non ha caso "l'Esercito sta cambiando" è l'esperienza riportata al capitolo 6 del libro *La terapia dell'azienda malata*, di G. Nardone, R. Mariotti, R. Milanese, pubblicato nel 2000, dopo un anno di collaborazione tra la Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico del CTS di Arezzo e l'Esercito.

Il percorso formativo iniziato nel 1999 è ancora in corso ad opera di un gruppo di formatori interni, e i suoi risultati sono stati esposti durante la 3ª Conferenza Europea di Terapia Breve Strategica e Sistemica tenutasi lo scorso Novembre 2007 ad Arezzo.

Il moderno pensiero strategico deriva da una evoluzione applicativa della Scuola di Palo Alto e consiste nel cercare di risolvere problemi complicati mediante soluzioni apparentemente semplici.

«L'ameba e Einstein procedono allo stesso modo: per tentativi ed errori. La sola differenza rilevabile nella logica che guida le loro azioni è data dal fatto che i loro atteggiamenti nei confronti dell'errore sono profondamente diversi. Einstein, infatti, diversamente dall'ameba, cerca consapevolmente di fare di tutto, ogni qual volta gli capita una nuova soluzione, per coglierla in fallo e scoprire in essa un errore: egli tratta o si avvicina alle proprie soluzioni criticamente.

Egli cioè assume un atteggiamento consapevolmente critico nei confronti delle proprie idee cosicché, mentre l'ameba morirà insieme alle sue soluzioni sbagliate, Einstein sopravviverà grazie ai suoi errori».

Questa metafora di Popper (1998) esprime un aspetto caratterizzante il *problem solving strategico*: gli esseri umani individuano le soluzioni che funzionano attraverso la correzione dei loro precedenti tentativi fallimentari.

Per non entrare in crisi anche le aziende, in un mondo in rapida e continua evoluzione, devono cambiare e trovare soluzioni efficaci in tempi brevi.

Quando i cambiamenti non si verificano o non si realizzano nella maniera adeguata, l'organizzazione rischia di "ammalarsi" e il consulente o il formatore sono spesso chiamati a "curare" l'azienda.

Il cambiamento ha investito da anni anche la più grande e imponente organizzazione del nostro paese: l'Esercito Italiano.

Dal 1989, infatti, in conseguenza dei nuovi equilibri

Intervista al Professor Giorgio Nardone, Psicologo e Psicoterapeuta. Fondatore insieme a Paul Watzlawick del Centro di Terapia Strategica di Arezzo. e autore con Roberta Mariotti, Roberta Milanese di "La terapia dell'azienda malata, Problem Solving Strategico per Organizzazioni", Ponte alle Grazie Ed., Milano, 2000

Prof. Nardone, esiste una "tradizione" strategica in Italia e in cosa consiste? ■ L'approccio Strategico è nato negli Usa negli anni '50 e si è diffuso in Italia soprattutto dagli anni '80. Nel nostro paese ha inizialmente avuto più successo nelle organizzazioni che in ambito clinico, oggi è un approccio diffuso in entrambi gli ambiti. Il metodo prevede la soluzione di un problema attraverso il cambiamento, senza necessariamente occuparsi della comprensione delle cause del problema. La ricerca del cambiamento si basa inoltre sull'osservazione che nei sistemi complessi è possibile generare una reazione a catena se si riesce a inserire anche solo un piccolo cambiamento.

Come è stata affrontata l'urgenza di cambiamento nell'Esercito? ■ Ci è stato chiesto di trasmettere il modello strategico alla classe manageriale e di formazione permanente (psicologi, formatori e selezionatori) attraverso interventi formativi individuali e di gruppo (lesson learning) e usufruendo del coaching strategico.

Quali strategie hanno accompagnato l'inserimento delle donne nell'Esercito? ■ È stata effettuata la supervisione dei primi inserimenti e inizialmente si sono evidenziate resistenze negli attori maschi mentre nelle donne inseritesi sono riscontrate alcune difficoltà nell'adattamento all'ambiente militare e ai colleghi. La presentazione degli inserimenti femminili al corpo dell'esercito interessato è stato quindi gestito attraverso l'espedito di presentare le donne in forza non come soggetti da proteggere, ma come soggetti competitivi, portando le evidenze statistiche dei migliori risultati femminili in alta percentuale delle prove non fisiche.

Quali sono le criticità riscontrate nell'applicazione dell'approccio strategico? ■ Le persone hanno difficoltà verso l'uso della comunicazione suggestiva e persuasoria e verso l'uso degli stratagemmi, perché nel senso comune vige la regola della comunicazione sincera. In realtà avere la consapevolezza dello strumento comunicativo e dell'influenza che si ha sugli altri dona alla persona un'arma potente di cui può decidere l'uso e le sue modalità.

La scelta di utilizzare Gruppi di formazione-selettivi ha stimolato la competizione tra i partecipanti? ■ È stato adottato un modello indiretto per cui i gruppi sono stati cooperativi nonostante la competizione. La selezione è avvenuta in base a quello che ogni singolo partecipante si è sentito di fare, per cui è il soggetto stesso che si è eventualmente auto-escluso. Il gruppo è il luogo dove si esprime e si osserva il comportamento, dove si ha la riprova della sua efficacia.

Ci sono eventuali situazioni controindicate e quali sono le tempistiche di un intervento? ■ La terapia strategica dell'azienda non è indicata se non ci sono i sintomi di una "mattia", cioè se il cambiamento e il sistema non sono bloccati, ma fluiscono. In generale servono 3-5 incontri per intervenire direttamente sui manager trasmettendo loro le tecniche di problem solving strategico. Essi a loro volta interverranno sui propri collaboratori, in una configurazione a "piramide". Un intervento non-diretto si propone, invece, come un corso di formazione di 3 giornate che illustra anche lo scenario e i modelli teorici, cui seguono interventi sulle criticità portate ad esempio dai partecipanti e la trasmissione di tecniche di comunicazione evoluta. All'interno del percorso è previsto anche il coaching, che affronta le proprie difficoltà ridondanti.

Qual è l'aspetto più peculiare dell'approccio? ■ Il ricorso a modelli di logica non ordinaria in interventi molto strutturati. Non c'è un modello da applicare, ma il modello si costruisce sull'obiettivo da raggiungere.

Questo evoluto modello di intervento si rifà ad una branca specialistica della logica matematica nota come "logica strategica", la cui peculiarità è di mettere a punto il modello di intervento sulla base degli obiettivi prefissati e delle specifiche caratteristiche del problema, piuttosto che sulla base di un forte modello teorico generale.

Tale approccio ha a disposizione un insieme di tattiche e strumenti flessibili, adattabili alle differenti situazioni ed ai diversi contesti operativi, quali l'utilizzo di una comunicazione strategica, in modalità esplicativa e/o persuasoria, sia in un intervento diretto, che indiretto, piuttosto che di supervisione, coaching o formazione.

Il gruppo di formatori interni su cui è stato effettuato l'intervento iniziale del CTS si occupava sia degli aspetti di selezione che della formazione del personale già in servizio o in ingresso nella Forza Armata.

Il processo di supervisione-formazione è stato condotto guidando i partecipanti (psicologi e medici-psichiatri, esperti di formazione e selezione) a cambiare senza apparentemente cambiare, facendo evolvere il modello di formazione e selezione preesistente.

Utilizzando l'aula o un simulatore costruito in ambiente *outdoor* si è dato vita a un percorso formativo il cui iter è ancora in atto, con modalità basate sull'Assessment, a partire dal personale individuato dal vertice dello Stato Maggiore dell'Esercito e invitato ad

aderire al concorso interno per l'assolvimento funzioni direttive intermedie e dirigenziali.

Lo Stato Maggiore ha rivisto il percorso formativo di tutti i militari in servizio e le modalità di selezione del nuovo personale. Il percorso formativo di tutto il personale prevede ora una formazione continua, che utilizza a ogni livello le modalità del *lesson learning* esperienziale.

Tutto il personale dell'esercito viene preparato singolarmente e in *team*, prima di ricoprire nuovi incarichi o di affrontare nuove missioni. È proprio a questo scopo che lo Stato Maggiore, prima dell'intervento descritto, ha creato un gruppo di lavoro composto da ufficiali di diversa provenienza esperti nella conduzione di gruppi in apprendimento e di *outdoor training*, che si occupano di individuare e sperimentare strumenti congrui a perseguire la formazione a ogni livello e grado.

Inizialmente è stato scelto un percorso «formativo-se-

lettivo» teso a individuare le persone ritenute più idonee per particolari ruoli nei differenti livelli gerarchici, in cui si addestra il personale e contemporaneamente si selezionano gli idonei a determinati ruoli. L'obiettivo, oltre a dare risalto agli aspetti tecnico-professionali è anche quello di individuare e accrescere le abilità relazionali e comunicative di coloro che avranno la responsabilità di gestire le risorse umane. Successivamente si è scelto di affrontare la formazione e la selezione in momenti separati.

Il percorso di supervisione-formazione degli ufficiali ha avuto l'obiettivo di dare sistematicità e rigore metodologico alla loro esperienza pilota di «formazione selettiva».

Il protocollo non è stato costruito *ex novo*, ma è un'evoluzione del modello che i formatori già utilizzavano. In altri termini, il gruppo di ufficiali formatori è stato guidato a fare evolvere il proprio modello inse-

Intervista al Ten. Col. f.s. SM Domenico Roma, Stato Maggiore dell'Esercito Italiano

Ten. Col. Roma come è cambiato l'Esercito Italiano in questi anni?

■ L'Esercito ha subito forti cambiamenti negli ultimi 20 anni e sono stati affrontati aspetti delicati. L'evoluzione ha necessariamente tenuto conto delle nuove necessità strategiche, della cultura organizzativa pre-esistente e peculiare, oltre che del personale da molti anni in servizio e del nuovo personale, donne e uomini. Lo sforzo è stato quello di orientare tutti gli attori verso le nuove necessità organizzative e verso la costruzione di un esercito di volontari professionisti. Ciò ha impattato soprattutto sugli Ufficiali e Sottoufficiali con funzioni coordinamento e direttive intermedie.

Quali sono le peculiarità della vostra Organizzazione?

■ L'Esercito è una particolare realtà organizzativa, ha un assetto gerarchico e la comunicazione utilizza codici di linguaggio e comportamento molto strutturati e quindi non facilmente comprensibili per un civile. Anche i modelli di sviluppo e formazione sono da sempre costruiti in base alla mission e quindi un intervento consulenziale o esterno deve necessariamente integrarsi e far evolvere il modello pre-esistente e cercare di rispettare l'anima dell'organizzazione integrando obiettivi dell'intervento e delle persone

Come si è delineato il cambiamento?

■ Lo Stato Maggiore ha creato un gruppo di lavoro composto da ufficiali formatori di diversa provenienza, esperti nella conduzione di gruppi di apprendimento e formati sulle metodologie didattiche esperienziali outdoor. Queste persone si occupano anche di individuare e sperimentare strumenti di formazione permanente. Su questo primo gruppo

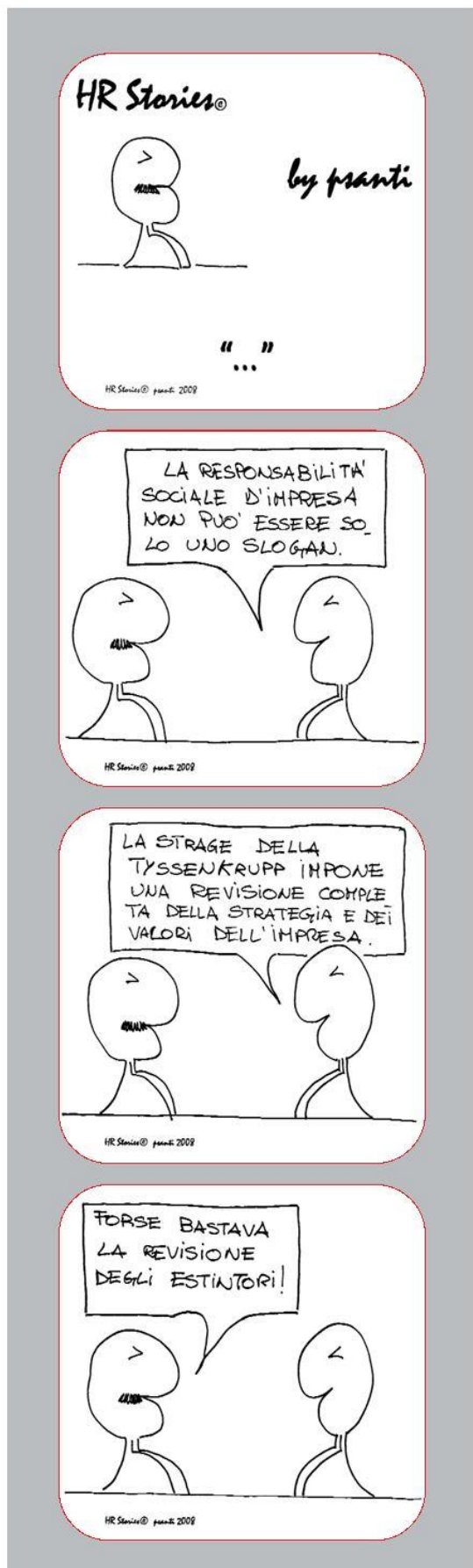
è stato effettuato l'intervento del CTS. I partecipanti ai corsi successivi sono stati selezionati dallo Stato Maggiore e a loro volta poi formati da questo primo gruppo. Il progetto è quello di preparare la classe dirigente del prossimo futuro e dare vita ad un processo che si allarghi a sempre più persone. Il primo corso è stato effettuato nel 1999 e ad oggi più di 2000 persone hanno partecipato ai corsi.

Quali strategie hanno accompagnato questo percorso formativo?

■ Sono stati introdotti i "dilemmi esperienziali" da risolvere legati ai modelli di learning by doing e outdoor training in un simulatore; è stata inoltre adottata inizialmente la Formazione-Selettiva, dove durante il lesson learning la selezione avveniva in base all'adesione e alla scelta del ruolo da parte del partecipante sotto la spinta della auto ed eterovalutazione (valutazione della propria prestazione rispetto al superamento del problema/ostacolo, valutazione esplicita dell'organizzazione e implicita degli propri colleghi). Si è poi optato per la separazione dei due processi. A Ufficiali e Sottoufficiali è richiesto di sviluppare capacità di leadership management, lavoro di gruppo e gestione cambiamento organizzativo

Quali sono le criticità riscontrate nell'applicazione dell'approccio strategico?

■ Nonostante la difficoltà del linguaggio organizzativo, a cui si è accennato, l'approccio Strategico si è calato nel contesto dell'organizzazione e si è adattato al modello pre-esistente. Ai formatori interni sono state trasmesse alcune tecniche che non sono semplici da utilizzare, come l'uso delle prescrizioni finali, le tecniche di auto-inganno e l'utilizzo di tecniche problem solving e di comunicazione strategica. Anche il Debriefing delle attività di lesson learning con la regola della contestualizzazione all'attività giornaliera è un momento critico della gestione formativa e quindi molto può dipendere dalla sensibilità del formatore.



rendo alcune tecniche e strategie da applicare per rendere il protocollo più rigoroso.

Il modello prevedeva, come tecnica fondamentale, le esperienze *outdoor* guidate che conducevano ad apprendere competenze di *leadership* e relazione collaborativa oltre all'apprendimento delle tecniche di comunicazione e *problem solving strategico*.

Durante il debriefing di ogni attività esperienziale è stata introdotta per i formatori l'indicazione a guidare i soggetti alla *contestualizzazione*, cioè a portare esempi concreti di come trasferire l'esperito al contesto lavorativo.

In questa fase ai formatori è stato consigliato di evitare di dare risposte dirette e, mediante l'utilizzo della *conversazione strategica*, è stato chiesto di stimolare i partecipanti a trovare da sé le risposte per attualizzare quanto appreso.

A chiusura è stata inoltre introdotta una particolare esercitazione: i partecipanti preparano ed espongono un discorso che cerca di convincere il gruppo dell'utilità dell'apprendimento raggiunto dal partecipante stesso e su come questo possa essere trasferito nel suo contesto. L'obiettivo di questa esercitazione è l'autoinganno: persuadere gli altri per persuadere se stessi, poiché, quanto più si riesce a persuadere gli altri dell'utilità di un nostro apprendimento, tanto più ce ne persuadiamo noi stessi.

Si tratta in realtà di un utile mezzo per incrementare la propria autostima e auto-efficacia.

A conclusione del protocollo è stato introdotto un elemento che rappresentasse la cornice finale del processo di formazione: durante colloqui individuali finali, i formatori chiedono di dire dai partecipanti cosa hanno imparato e cosa può essere trasferito nel loro contesto, per poi concludere con una prescrizione che richiede al soggetto di comportarsi come se fosse diverso, cambiato, grazie a quello che ha appreso. Questa prescrizione finale e il follow-up di controllo a qualche mese di distanza hanno la funzione di stimolare la persistenza del cambiamento, anche piccolo, nell'operatività. Il cambiamento viene quindi reso inevitabile, poiché viene fatto vivere ai partecipanti come naturale evoluzione degli eventi.

Al gruppo di formatori interni sono state insegnate strategie e metodologie evolute, in continuità con le modalità già da loro applicate e aggiungendo strategici adattamenti, per facilitare la trasmissione degli apprendimenti alla realtà quotidiana.

L'intervento Strategico cerca di cogliere l'inclinazione di una realtà o di una problematica per poi indurre la più apparentemente naturale evoluzione, secondo i principi dell'antica filosofia dello stratagemma. D'altronde anche gli esseri umani sono una naturale evoluzione dell'ameba.



"La sigaretta è il tipo di piacere perfetto: è squisita e lascia insoddisfatti". La brillante affermazione di Oscar Wilde chiarisce subito perché è così difficile smettere di fumare: perché si tratta di una dipendenza, per di più piacevole. Per questo, qualunque sia il metodo scelto per liberarsi dal vizio (smettere di colpo, dall'oggi al domani; provare con l'aiuto di un farmaco, o con una terapia come l'agopuntura), fondamentale è fare luce sui meccanismi della mente e scardinarli. Come insegnano gli specialisti del Centro di terapia strategica di Arezzo, una task force di psicologi e psicoterapeuti che mette al centro della terapia antifumo il fumatore. Perché solo lui può decidere di smettere di praticare qualcosa che gli dà piacere e poi perseverare.

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato



Comportamento

Quella di imporsi



La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato