



CENTRO DI TERAPIA STRATEGICA

MRI

Istituto di Ricerca, Training e attività Clinica

DIVISIONE
COMUNICAZIONE E PROBLEM SOLVING STRATEGICO



Il CTS di Arezzo è stato fondato nel 1987
da Giorgio Nardone e Paul Watzlawick

L'Istituto rappresenta a livello internazionale
sia la tradizione che la evoluzione del Modello
della *Scuola di Palo Alto*

Il CTS di Arezzo ha Studi affiliati
in Italia, in Europa e negli Stati Uniti

Il CTS è sede della
Scuola di Specializzazione in
Psicoterapia Breve Strategica,
Riconosciuta dal M.I.U.R.
(Ministero Istruzione Università Ricerca)

Il CTS è sede della
Scuola di Comunicazione
e Problem Solving Strategico

Presso il Centro di Terapia Strategica si effettuano
Ricerche, Training, Consulenze e Psicoterapie brevi

ALL'INTERNO:

◇ FORMAZIONE E CONSULENZA MANAGERIALE

CTS DIVISIONE COMUNICAZIONE e PROBLEM SOLVING STRATEGICO

Piazza S. Agostino 11 – 52100 - Arezzo - Italia
Tel. +39 0575 350 240 - fax +39 0575 350 277
E. mail info@problemsolvingstrategico.it

Corso Garibaldi 39 - 20100 - Milano - Italia
Telefono e fax +39 02 54 66 454 -
E. mail scuola.milano@comunicazionestrategica.it

www.problemsolvingstrategico.it - www.comunicazionestrategica.it



LA DIVISIONE COMUNICAZIONE E PROBLEM SOLVING STRATEGICO

Premessa di Giorgio Nardone

Tutto è iniziato quasi per gioco, ma poi si è trasformato in qualcosa di decisamente serio e costruttivo.

L'inizio del gioco fu quando, con mia grande sorpresa, 15 anni fa fui contattato da due responsabili di una grande società di consulenza e formazione manageriale.

Questi avanzarono una "strana" richiesta: ovvero il desiderio di ricevere da me una prestazione di supervisione del loro lavoro. Decisamente esterrefatto, dichiarai di essere lusingato da tale richiesta ma ritenevo altresì di non essere all'altezza di tale compito, poiché, da anni la mia principale occupazione era quella di terapeuta e di ricercatore in campo clinico.

Ma a tale mia affermazione, i due risposero prontamente che erano giunti a me proprio per i miei lavori relativi al come risolvere rapidamente le patologie psicologiche, lavoro che ritenevano decisamente istruttivo anche per il loro settore di applicazione. Fu così che scoprii che il libro "L'Arte del Cambiamento" appena pubblicato da Paul Watzlawick e me era diventato rapidamente un testo fondamentale per consulenti, formatori e manager. Essi traevano, dal nostro lavoro relativo al come gli esseri umani strutturano i loro problemi e al come questi possano essere rapidamente risolti, il modello di problem solving strategico e le varie tecniche comunicative messe a punto per condurre le persone a cambiare le loro prospettive ed i loro comportamenti, per poi applicarli ad un contesto aziendale. A questo punto la proposta mi apparve una interessante sfida applicativa per il nostro modello e così il gioco prese avvio. Da allora, potremmo dichiarare metaforicamente, tanta acqua è passata sotto i ponti, nel senso che le richieste di supervisione manageriale, di formazione e di intervento diretto nelle organizzazioni si sono moltiplicate. Così come le richieste di conferenze e seminari per manager sono divenute un costante impegno in Italia e all'estero.

Negli ultimi anni grazie al contributo prezioso di allievi e collaboratori già esperti di consulenza e formazione aziendale, i quali hanno apportato una ulteriore competenza al nostro gruppo, si è giunti alla costituzione di una vera e propria task-force di intervento manageriale all'interno del nostro Centro, tanto che nel 2000, grazie alle esperienze accumulate abbiamo redatto il libro "La terapia dell'azienda malata", ove è esposto il nostro Modello di comunicazione e problem solving strategico.

Questo ha fatto incrementare notevolmente la quantità di interventi di consulenza, supervisione e formazione realizzati ed ha reso possibile sperimentare le strategie innovative su una notevole e differenziata casistica manageriale. Ciò ha permesso di evolvere ulteriormente il nostro modello ed arricchirlo di tecniche avanzate di problem solving esposte nel testo (best seller manageriale) "Cavalcare la propria tigre" e di comunicazione strategica descritta nel libro "Il dialogo strategico"

Sulla base di tutto ciò possiamo affermare che abbiamo preso sul serio il gioco del condurre le organizzazioni al cambiamento strategico delle loro realtà disfunzionali.



Presentazione

«Non si può non comunicare» è il primo postulato della Pragmatica della comunicazione (Watzlawick, 1967). Dunque, si deve scegliere se farlo in modo casuale e subire tale ineluttabilità, oppure scegliere di farlo strategicamente e gestirla.

Da questa assunzione nasce l'approccio strategico, ovvero l'applicazione alla comunicazione interpersonale e terapeutica delle formulazioni teoriche e applicative, frutto del lavoro del gruppo di Palo Alto (Watzlawick-Weakland, 1974; Nardone- Watzlawick, 1990; Watzlawick, Nardone, 1997). Piuttosto che basarsi su una teoria a priori della natura umana in base alla quale 'analizzare' il comportamento, il modello strategico si occupa del modo in cui l'uomo *percepisce* e *gestisce* la propria realtà, attraverso la sua comunicazione con se stesso, gli altri ed il mondo, trasformandola da disfunzionale in funzionale. Da tale prospettiva, i problemi umani sono il prodotto dell'interazione tra soggetto e realtà, per cui risalire alle origini del problema è spesso fuorviante rispetto al trovare le soluzioni. Mentre saranno le soluzioni che funzionano che condurranno a conoscere le matrici del problema.

Comunicazione, cambiamento e problem solving sono gli ambiti prevalenti che il CTS ha sviluppato in anni di ricerca e studio di casi clinici, contesti organizzativi, aziendali e sanitari. Infatti, parallelamente a tutto il lavoro di ricerca e intervento in ambito clinico svolto presso il nostro Istituto, è andato evolvendosi un modello specifico di intervento nelle realtà aziendali.

*Questo si è differenziato in 3 tipologie: **la consulenza, la supervisione a manager, la formazione.***

Sono oltre il centinaio gli interventi realizzati e la percentuale di successo in termini di soddisfazione per gli obiettivi raggiunti da parte del cliente è oltre il 90%. Considerando che gli interventi sono stati realizzati sia su grandi organizzazioni, come ad esempio, *l'Esercito Italiano*, esperienze ben illustrate nel testo "**La terapia dell'azienda malata - Problem solving strategico per organizzazioni**", che a singole aziende di piccola o media grandezza fino a consulenze individuali a dirigenti e a top manager.

Partendo dal presupposto che l'unica verifica di uno strumento è la sua efficacia operativa, i successi ottenuti dall'applicazione del nostro Modello in diverse realtà organizzative, si fondano soprattutto sulla flessibilità e adattabilità di questo, che riesce ad unire rigore metodologico e creatività, esperienza e innovazione, applicazione di strategie e capacità di autocorrezione per arrivare a trovare la soluzione al problema o raggiungere l'obiettivo desiderato.

In uno scenario nel quale le organizzazioni, costituite da persone, si trovano sempre più nella necessità di affrontare cambiamenti culturali e operativi, l'utilizzo di una corretta comunicazione strategica, nella sua duplice possibilità esplicativa persuasoria, unita alle capacità di problem solving risultano essere gli strumenti fondamentali in ogni ruolo aziendale. E' ormai opinione diffusa che il processo di Problem Solving debba essere attuato da tutti i differenti livelli aziendali (dal front-line al leader d'azienda) ed è altrettanto vero che generalmente il delicato compito della "decisione" spetta al leader. Il leader deve quindi sviluppare adeguati strumenti di comunicazione, motivazione, condivisione e adesione da parte di tutta la struttura. Ecco perché problematiche di leadership, attività di Decision Making, lavoro di gruppo e comunicazione non possono essere affrontati separatamente e occasionalmente ma risulta necessario un approccio strategico che prenda in considerazione l'intero sistema e non solo la somma delle sue parti.

Struttura organizzativa

Proprio per quanto sopra premesso ed in virtù delle sempre maggiori richieste, che hanno portato alla conclusione di importanti interventi pilota, abbiamo creato un'area specifica al servizio delle aziende: **DIVISIONE COMUNICAZIONE E PROBLEM SOLVING STRATEGICO**. L'approccio, non solo teorico ma anche pragmatico, risulta efficace per guidare gli "agenti del cambiamento" (dirigenti, imprenditori, manager, equipe di lavoro, responsabili di strutture e di gruppi) a sviluppare competenze relazionali, capacità comunicative, di self-help e abilità di problem solving, affinché possano operare in modo efficace ed efficiente.

Oggi il gruppo di affiliati denominato "**Change Strategies**", conta un team di 25 professionisti tra psicologi, esperti di formazione, di selezione e ricerca, legati tra loro e selezionati attraverso la specializzazione presso la nostra **SCUOLA DI COMUNICAZIONE E PROBLEM SOLVING STRATEGICO**.

Tale area, costituita anche da professionisti provenienti dal mondo delle organizzazioni ha raccolto esperienze e realtà aziendali, formando così un *team d'eccellenza* all'interno del nostro *Centro*, con l'obiettivo di rispondere alle richieste sempre più frequenti di servizi specifici dedicati alle figure aziendali.



La Formazione in Comunicazione & Problem Solving Strategico

La formazione (dal nostro punto di vista)

Nell'ambito del miglioramento personale ed organizzativo, i corsi di formazione rivestono un valore particolare. Se gli interventi formativi si focalizzano su un aspetto specifico - area di miglioramento o problema che sia - i corsi offrono ai partecipanti la possibilità di apprendere operativamente le diverse tecniche dei modelli di riferimento e sperimentarne così l'efficacia in una diversa prospettiva e con maggiore consapevolezza.

Coerentemente con l'imperativo estetico del ciberneticista costruttivista Heinz von Foerster che recita "se vuoi vedere impara ad agire", i nostri corsi procedono dall'esperienza diretta alla competenza operativa. I partecipanti sono invitati a 'fare' delle cose e a conoscerle proprio attraverso questo fare (metodologia 'learn by doing': impara facendo). Questo processo rende possibile l'emergere di nuove abilità in un'atmosfera estremamente stimolante poiché si tratta di un'applicazione 'contestualizzata' e non astratta. In altre parole, potendo apprendere i modelli e le tecniche proprio dall'esperienza che se ne fa in concreto, risulta estremamente facilitata l'individuazione dei rispettivi campi di applicazione personali e/o aziendali.

TIPOLOGIE DI INTERVENTI FORMATIVI

1. ALTA SPECIALIZZAZIONE ATTRAVERSO: SCUOLA DI COMUNICAZIONE E PROBLEM SOLVING STRATEGICO

Sede centrale: Arezzo Sede periferica: Milano

La scuola apre i corsi a: - Maggio e Settembre di ogni anno per la sede di AREZZO

- Gennaio di ogni anno per la sede periferica di MILANO

- L'attività didattica si svolge in 1 week-end al mese. Il costo per ogni livello è di € 2.000,00 + IVA

2. FORMAZIONE SU MISURA: ON THE JOB & CONSULENZA & COACHING

- Il Centro di Terapia Strategica propone interventi formativi su misura per singole aziende ed organizzazioni ad ogni livello costruito ad hoc rispetto alle specifiche necessità dell'azienda cliente e agli obiettivi da raggiungere.

- A) Formazione "on the job"
- B) Consulenza
- C) Coaching strategico

3. QUALIFICAZIONE E SPECIALIZZAZIONE PROFESSIONALE ATTRAVERSO : CORSI INTENSIVI , SEMINARI & WORKSHOP

Il Centro di Terapia Strategica propone in vari mesi dell'anno, corsi intensivi , seminari e workshop, di base ed evoluti rivolti ai cosiddetti "agenti del cambiamento" che vogliono conoscere ed approfondire le tecniche di comunicazione e problem solving strategico da applicare negli specifici contesti di riferimento in cui operano:

- | | |
|-------------------------|--|
| A) Area comunicazione | B) Area gestione delle risorse umane |
| C) Area problem solving | D) Area sviluppo delle risorse personali |

Per saperne di più sulla formazione in Comunicazione e Problem Solving Strategico è possibile visitare il sito del CTS www.problemsolvingstrategico.it, oppure leggere i volumi della collana "I Saggi di Terapia Breve" di Ponte alle Grazie Editore, diretta da Giorgio Nardone che include i testi di riferimento fondamentali: "Correggimi se sbaglio" (G. Nardone, 2005) "Il dialogo strategico" (G. Nardone, A. Salvini, 2004) "Cavalcare la propria tigre" (G. Nardone, 2003) "La terapia dell'azienda malata - Problem solving strategico per organizzazioni" (G. Nardone R. Mariotti R. Milanese, 2000)



La Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico

Le Sedi: AREZZO, MILANO

La Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico articolata in **Master di due livelli** (I° livello e II° livello avanzato in coaching), è finalizzata alla formazione dell'utilizzo del Modello strategico di tutte quelle figure professionali che possono essere definite "agenti del cambiamento" all'interno dei contesti aziendali ed organizzativi (formatori, consulenti, didatti, imprenditori, manager, responsabili risorse umane, etc.) con l'obiettivo generale di fornire loro strumenti che potenzino le proprie competenze comunicative, decisionali e la capacità di risolvere situazioni problematiche.

Metodologia didattica

La formazione strategica, concentrandosi sui processi più che sui contenuti, può essere definita come un "insegnare a cambiare". Formare in termini strategici, difatti, non significa solo trasmettere nuove conoscenze, bensì far acquisire alle persone nuovi strumenti teorico-applicativi che permetteranno loro di cambiare in modo concreto le proprie modalità di operare in azienda. Per questi motivi la formazione strategica si basa prevalentemente sul metodo del *learning by doing* che consente di trasformare l'apprendimento individuale in una acquisizione che può essere immediatamente trasportata nella realtà operativa di ogni singolo partecipante.

Dal nostro punto di vista è decisamente importante la differenza tra 'sentire' e 'capire' poiché, è un'antica illusione degli esseri umani il fatto che 'se io capisco una cosa potrò cambiarla', ma ogni giorno abbiamo prove differenti. Ad esempio: *tutti noi abbiamo provato la frustrazione di voler abbandonare qualcuno, ma di non riuscire a farlo. Abbiamo capito che non è la persona giusta, che tanto ci dà tanto ci toglie, vorremmo rompere ma sentiamo di essere troppo legati da non essere in grado di lasciarla. Esiste migliore prova della differenza tra sentire e capire? Cambiare la percezione delle cose, non cambiare la cognizione, perché se io cambio la percezione cambio la reazione emotiva, cambio la reazione comportamentale e come effetto finale cambio la cognizione.*

Per questo i momenti di lezione teorica sono affiancati ad esercitazioni pratiche per consentire ai partecipanti di sperimentare le proprie competenze e permettere l'apprendimento di tecniche in grado di sviluppare la loro efficacia comunicativa, relazionale e di problem solving. Il ricorso ad esercitazioni pratiche (che prevedono in alcuni casi anche l'utilizzo della videocamera) consente ai partecipanti di conoscere, comprendere ed accrescere le proprie potenzialità comunicative e la propria abilità nel risolvere situazioni problematiche. Ciascun partecipante in questo modo viene guidato ad incrementare la propria capacità di osservazione e rilevazione di comportamenti disfunzionali nell'ambito del gruppo di lavoro, per poi attualizzare quanto appreso e farlo diventare acquisizione da trasferire nella realtà organizzativa in cui opera, così da produrre efficaci e significativi cambiamenti.

Modello di riferimento

Il problem solving strategico può essere definito come l'arte di risolvere complicati problemi personali, interpersonali e delle organizzazioni, mediante l'utilizzo di tattiche e tecniche che presentano massima efficacia ed efficienza. Questo evoluto modello di intervento si rifà a quella branca specialistica della logica matematica nota come "logica strategica", che si differenzia dalle logiche tradizionali per la sua caratteristica di mettere a punto il modello di intervento sulla base degli obiettivi prefissati e delle specifiche caratteristiche del problema oggetto di studio, piuttosto che sulla base di una forte teoria retrostante. Come fondamento al modello strategico esiste una epistemologia avanzata che riprende la teoria della comunicazione nata in campo antropologico con G. Bateson, gli sviluppi costruttivisti della teoria cibernetica (H. von Foerster, E. von Glasersfeld), gli studi sul linguaggio persuasorio di Milton Erickson e i principi teorico-applicativi della comunicazione approfonditi dal Mental Research Institute di Palo Alto (P. Watzlawick, J. Weakland, R. Fisch, D. Jackson).

Un ulteriore contributo applicativo è stato apportato da Giorgio Nardone ("*L'arte del cambiamento*", 1990, "*Suggestione, ristrutturazione, cambiamento*", 1991, "*La terapia dell'azienda malata*", 2000, "*Cavalcare la propria tigre*" 2003; "*Il dialogo strategico*", 2004) il quale, mediante un rigoroso metodo di ricerca empirico-sperimentale, ha messo a punto un modello di intervento specifico per la soluzione di problemi in ambito organizzativo e aziendale. Tale modello consente al problem solver di avere a propria disposizione un insieme di tattiche e strumenti estremamente flessibili e adattabili alle differenti situazioni ed ai diversi contesti operativi. L'utilizzo di una comunicazione strategica, nella sua duplice possibilità - esplicativa e/o persuasoria - appare inoltre essere uno strumento di fondamentale importanza nell'applicazione dell'intervento, sia esso diretto, indiretto, di supervisione o formazione.

CONTENUTI MASTER I° LIVELLO:

Il master è articolato in aree interdipendenti ed integrate che approfondiranno i temi della comunicazione e del problem solving strategico applicato ai contesti aziendali ed organizzativi. Al termine di ogni modulo è prevista una verifica del lavoro svolto e delle abilità acquisite.

1ª giornata «Sono le nostre teorie che determinano le nostre osservazioni». A. Einstein

Introduzione al modello strategico applicato ai contesti organizzativi

In particolare verranno approfonditi i seguenti temi:

La logica strategica in ambito organizzativo. La consulenza di processo e il ruolo del consulente strategico.

Il modello di intervento strategico nelle organizzazioni: i 4 stadi operativi

Analisi di problemi e tentate soluzioni nei contesti organizzativi. Interventi di consulenza, supervisione, coaching, formazione.

2ª giornata «La maggioranza dei problemi non deriva dalle risposte che ci diamo ma dalle domande che ci poniamo.» I. Kant

Introduzione all'utilizzo della comunicazione strategica come veicolo di cambiamento.

In particolare verranno approfonditi i seguenti temi: Dalla pragmatica della comunicazione umana alla conversazione strategica.

La formazione della prima impressione: la comunicazione non verbale e verbale efficace.

L'osservazione dei comportamenti comunicativi e del loro effetto. La costruzione di una positiva dinamica di interazione.

Dalla comunicazione che spiega alla comunicazione che persuade.

3ª giornata «Solcare il mare all'insaputa del cielo». G. Nardone

Le tecniche di problem solving strategico per definire e chiarire gli obiettivi da raggiungere

In particolare verranno approfonditi i seguenti temi: La tecnica del "come peggiorare"

La tecnica dello "scenario oltre il problema" La "tecnica dello scalatore" per il frazionamento degli obiettivi

Quando la soluzione diventa il problema: tecniche di problem solving strategico per lo svelamento delle tentate soluzioni disfunzionali in ambito organizzativo

4ª giornata «Le stesse parole in sequenza diversa daranno risultati differenti» B. Pascal

Tecniche di comunicazione persuasoria

In particolare verranno approfonditi i seguenti temi: La cattura e l'influenzamento, il ricalco comunicativo

l'evitamento delle formule negative, La suggestione e la ristrutturazione

5ª giornata «Un discorso che abbia persuaso una mente costringe la mente che ha persuaso e a credere nei detti e a consentire nei fatti»

Gorgia

Tecniche di comunicazione persuasoria: le armi e le leve della persuasione e l'utilizzo della resistenza

In particolare verranno approfonditi i seguenti temi:

L'illusione di alternative, l'uso del paradosso

La tecnica della confusione, Anticipare le reazioni dell'interlocutore

La creazione di metafore e narrazioni - L'arte di fare domande strategiche:

Parafrasare per ristrutturare - Riassumere per ridefinire- Evocare le sensazioni

6ª giornata «La realtà non è quello che ci accade, ma ciò che facciamo con quello che ci accade» A. Huxley

Le tecniche di problem solving strategico applicate al contesto aziendale.

In particolare verranno approfonditi i seguenti temi:

L'individuazione delle criticità e la progettazione degli interventi

La costruzione della strategia adatta al problema e finalizzata all'obiettivo

L'utilizzo della comunicazione per persuadere a cambiare

La tecnica del "come se" - La ricerca delle eccezioni e la scala auto-valutativa

7ª giornata «Prima di convincere l'intelletto occorre toccare e predisporre il cuore». B. Pascal

Comunicazione e problem solving strategico in ambito organizzativo.

La giornata si propone di sviluppare, tramite l'esperienza e l'osservazione, la consapevolezza in ogni membro del gruppo in relazione a: la propria competenza comunicativa in situazioni differenti, la capacità di svolgere un'efficace presentazione individuale o in situazioni di didattica di gruppo in relazione a specifici obiettivi

8ª giornata «Non bisogna far violenza alla natura, ma persuaderla» Epicuro

Tecniche evolute di comunicazione e di problem solving strategico

Le esercitazioni di questa giornata saranno focalizzate sulla costruzione di strategie per specifici obiettivi/problemi presentati dai partecipanti con l'utilizzo dell'ultima creazione denominata "dialogo strategico", rappresentata dalla formulazione di un'avanzata tecnologia di comunicazione che, sulla base dell'antica retorica dei sofisti e dell'arte degli stratagemmi così come in virtù di rigorose sperimentazioni, è in grado di produrre il cambiamento delle prospettive e dei comportamenti del nostro interlocutore.

Sedi: Arezzo, Milano

Docenti: G. Nardone e docenti formatori C.T.S.

Incontri: 8 a cadenza di un weekend al mese

Adesioni: Al master di I° livello sono ammessi un numero chiuso di 15 partecipanti selezionati in base al profilo professionale

CONTENUTI MASTER II° LIVELLO AVANZATO (IN COACHING)

Questo percorso avanzato condurrà i partecipanti all'arte di risolvere complicati problemi mediante alla apparenza semplici soluzioni. Tale arte, però, prevede il ricorso non a rassicuranti "verità", ovvero conoscenze definitive rispetto alla realtà che ci circonda e al nostro rapporto con questa, ma piuttosto l'uso di stratagemmi che violano il buon senso e la usuale logica razionale. Ogni partecipante verrà guidato a "*Cavalcare la propria Tigre*" il che non è un artificio ma una concreta abilità frutto di studio prolungato e costante applicazione. Anche perché se possiamo essere bravi nell'ingannare gli altri sulle nostre reali capacità non possiamo farlo così bene con noi stessi. Quando ci troviamo concretamente di fronte ai nostri limiti.

“Cavalcare la tigre” rappresenta la immagine metaforica del riuscire a fare qualcosa alla apparenza impossibile. Come si può, infatti, convincere una tigre a farsi cavalcare? L'impresa appare decisamente ardua se non assurda. Tuttavia, se ci si libera dalla gabbia della logica ordinaria, dalla rigida razionalità lineare e dal cosiddetto "buon senso", cavalcare la tigre diviene non solo possibile ma decisamente realizzabile.
Giorgio Nardone

1ª giornata «Il genio altro non è che la capacità di osservare la realtà da prospettive non ordinarie» W. James

Il coaching: guidare ad apprendere

- Coaching, consulenza e counseling
- Personal coaching, business coaching, career coaching
- Il focus sul cliente e le sue caratteristiche
- La definizione degli obiettivi e la valutazione delle risorse

2ª giornata «L'uomo è l'unico animale ad arrossire. O che ne abbia bisogno» M. Twain

Il coaching e l'empowerment personale

- l'autoinganno strategico - utilizzare le proprie fragilità come punti di forza
- Il dialogo strategico applicato a se stessi
- imparare il controllo delle proprie reazioni
- trasformare i propri limiti in risorse
- rompere le proprie rigidità percettive, cognitive e comportamentali
- incrementare la propria capacità creativa
- la gestione strategica delle frustrazioni

3ª giornata «Agisci sempre in modo da aumentare il numero delle scelte» H.V. Foerster

Il coaching: lo sviluppo del potenziale e delle risorse

- Il riconoscimento dei limiti e delle risorse personali -
- Stimolare la proattività del cliente: il coach come facilitatore
- Trasformare il cliente in problem solver - Lo sviluppo del potenziale latente del cliente
- Incrementare le possibilità di scelta verso il raggiungimento dell'obiettivo

4ª giornata «Siccome ho molta fretta, vado molto piano» N. Bonaparte

Il coaching: la costruzione di stratagemmi e tattiche per il cambiamento

- Sviluppare astuzia, audacia e abilità
- Indurre e suscitare il cambiamento con il minimo sforzo
- L'arte dello stratagemma e il superamento dei limiti

5ª giornata «Ottimo oratore è colui che parlando istruisce, diletta, e nello stesso tempo commuove dei suoi ascoltatori» Cicerone

Il coaching e l'esercizio della leadership

- Stili di comunicazione ed esercizio della leadership -
- Guidare il cambiamento: ispirare, guidare, agire
- Team building, sviluppo delle risorse, empowerment e delega

6ª giornata « Sii quello che vorresti che il mondo fosse» Ghandi

Cavalcare la propria tigre

- coaching esperienziale e arte del cambiamento: la difesa personale
- saper cogliere le occasioni - sintonizzarsi con l'avversario
- le tecniche fondamentali: i 13 stratagemmi essenziali
- Vincere senza combattere

Sedi: Arezzo, Milano

Docenti: G. Nardone e docenti formatori C.T.S

Incontri: 6 a cadenza di una giornata al mese

Adesioni: Al master di II° livello sono ammessi solo i partecipanti selezionati dal Master di I° livello



INFORMAZIONI ORGANIZZATIVE

PER POTERSI ISCRIVERE È NECESSARIO INVIARE UNA DOMANDA DI PARTECIPAZIONE, CORREDATA DA CURRICULUM VITAE CHE DOVRÀ PERVENIRE

- per la sede di AREZZO: via e-mail a cristina@problemsolvingstrategico.it oppure via fax allo 0575/ 350 277 alla attenzione della Direzione
- per la sede di MILANO: via e-mail a scuola.milano@comunicazionestrategica.it oppure via fax allo 02/54 664 54 alla attenzione della Direzione organizzativa.

Solo dopo l'accettazione del candidato, che sarà trasmessa entro 7 sette giorni dal ricevimento, si potrà effettuare la convalida di iscrizione compilando il relativo modulo di iscrizione.

Registrazioni e Domanda di ammissione

Al Master sono ammessi un numero massimo di **15 partecipanti** selezionati in base al profilo professionale. Poiché il corso è a numero chiuso, le adesioni verranno accettate fino ad esaurimento dei posti e saranno considerate confermate solo al momento dell'avvenuto pagamento. Le richieste di partecipazione ai master potranno pervenire entro i 10 giorni antecedenti l'inizio dei corsi.

Inizio corsi:

Maggio e Settembre di ogni anno per la sede di AREZZO

Gennaio di ogni anno per la sede di MILANO

Orario e frequenza

L'attività didattica si svolge in 1 week end al mese, per la durata del corso, dalle ore 10.00 alle ore 17.00

Sede degli incontri

Sede centrale: Aule presso il **C.T.S.** Piazza S. Agostino, 11- Arezzo

Sede periferica Milano: Aule presso **C.T.S.** Divisione "CHANGE STRATEGIES" - Corso Garibaldi, 39 – Milano

Ospitalità

Per i corsisti fuori sede, il CTS ha attivato convenzioni a tariffe agevolate con strutture alberghiere e B&B delle due città, chi ne farà richiesta potrà ricevere l'elenco da visionare.

Quota di partecipazione La quota di partecipazione per ogni livello di Master è di 2.000,00 euro + IVA = € 2.400,00 (comprensiva di tutte le colazioni durante l'orario di lavoro).

Sostituzioni o recesso: E' possibile rinunciare all'iscrizione inviandone comunicazione entro 10 giorni prima dell'inizio del corso, a mezzo fax o e-mail, accompagnata da raccomandata con ricevuta di ritorno; in tal caso verrà restituita la quota d'iscrizione versata, trattenendo dall'importo € 50,00 per diritti di segreteria. Qualora la disdetta pervenga successivamente a tale data verrà trattenuto l'intero importo versato. Eventuali sostituzioni di partecipanti saranno possibili, previa comunicazione, solo fino alla data del primo incontro, nel quale si formerà il gruppo definitivo. Le cancellazioni effettuate dopo il primo incontro saranno soggette al versamento totale del corso.

Attestati: al termine del corso i partecipanti potranno ricevere il Diploma di Master (frequenza minima richiesta: 80% delle attività di formazione). I partecipanti, che lo richiederanno, riceveranno un certificato di presenza alle singole lezioni del master.

DIREZIONE E SUPERVISIONE SCIENTIFICA: *Prof. Giorgio Nardone*

DIREZIONE GENERALE : *M. Cristina Nardone*

Per informazioni ed adesioni sede di Arezzo rivolgersi a: SEGRETERIA CTS

- **telefono +39 0575 350 240** dal lunedì al venerdì dalle ore 14.00 alle 19.30 - sabato dalle ore 12.00 alle 17.00
- **E mail: info@problemsolvingstrategico.it**
- **Sito internet: www.problemsolvingstrategico.it**

Per informazioni ed adesioni sede di Milano rivolgersi a: DOTT.SSA ROBERTA MILANESE

- **Telefono e fax +39 02 54 664 54 - cell.+39 347 8034949**
 - **E mail: scuola.milano@comunicazionestrategica.it**
 - **Sito internet: www.problemsolvingstrategico.it - www.comunicazionestrategica.it**
-



DOCENTI E FORMATORI

Giorgio Nardone

Fondatore, insieme a **Paul Watzlawick** e Direttore del **Centro di Terapia Strategica (CTS)**, vi svolge la sua attività di Psicologo e Psicoterapeuta, dirige la **Scuola di Specializzazione in Psicoterapia Breve Strategica** presso il CTS in Arezzo e la **Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico** ad Arezzo e Milano. E' Docente di Tecnica di Psicoterapia Breve presso la Scuola di Specializzazione in Psicologia Clinica all'Università di Siena. Coordinatore del **Network Europeo di Psicoterapia Breve Strategica e Sistemica** e della **Rivista Europea di Psicoterapia Breve Strategica e Sistemica**, è inoltre Direttore della Collana **"Saggi di Terapia Breve"** Ponte alle Grazie Editore, Milano.

E' attualmente considerato l'esponente di maggior spicco tra i ricercatori della Scuola di Palo Alto, in virtù dei suoi numerosi e innovativi lavori che hanno portato ad un nuovo Modello evoluto di terapia breve, di comunicazione e problem solving strategico. Da anni tiene conferenze, seminari clinici e manageriali in Italia e all'estero, svolge consulenze e formazione per manager e aziende, inoltre è autore di numerose opere tradotte in molte lingue straniere. Al suo creativo ed al tempo stesso sistematico lavoro si ispirano studiosi, terapeuti e manager di tutto il mondo.

Mauro Bolmida

Psicologo-Psicoterapeuta, dirige dal 1998 lo studio di Genova, affiliato al Centro di Terapia Strategica di Arezzo. Ricercatore associato al Centro di Terapia Strategica di Arezzo, consulente nei progetti di supervisione e formazione organizzative ed aziendali, didatta e formatore della Scuola di Specializzazione in Psicoterapia Breve Strategica di Arezzo, dei master clinici in Psicoterapia Breve Strategica (sedi di Barcellona, Bologna, Milano, Roma, Torino, Padova) e della Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico (sedi di Arezzo e Milano).

Federica Cagnoni

Psicologa-Psicoterapeuta, ricercatore associato al Centro di Terapia Strategica di Arezzo.

Docente della Scuola di Specializzazione in Psicoterapia Breve Strategica di Arezzo, dei master clinici in Psicoterapia Breve Strategica (sedi di Barcellona, Bologna, Milano, Roma, Torino, Padova) e della Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico. E' inoltre responsabile degli studi di Torino e Carpi (Mo), affiliati al Centro di Terapia Strategica di Arezzo, dove svolge attività di consulenza e Psicoterapia breve.

Oltre ad alcune pubblicazioni in campo clinico, è coautrice (insieme a Giorgio Nardone) di:

"Perversioni in Rete. Psicopatologie da Internet e il loro trattamento", Ponte alle Grazie, Milano, 2002.

"La Terapia Breve Strategica nella Sindrome da Attacchi di Panico" in **"Il Panico"** di Francesco Rovetto, McGraw Hill, Milano, 2001.

Carlo Camilli

Attualmente è consulente affiliato di "CHANGE STRATEGIES" (*Divisione COMUNICAZIONE E PROBLEM SOLVING STRATEGICO* del CTS di Arezzo) e formatore della Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico

Svolge attività di consulenza, coaching e formazione per le imprese e gli individui nell'ambito del problem solving strategico. Dopo aver maturato una significativa esperienza come responsabile di complessi progetti nell'ambito dei sistemi informativi e del marketing e come esperto di metodologie organizzative, la sua professione si è decisamente orientata alla comunicazione strategica e agli aspetti relazionali e psicologici del comportamento organizzativo.

Si è specializzato con il Prof. Giorgio Nardone, presso il C.T.S. di Arezzo alla Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico, frequentando i master in Problem Solving e Coaching Strategico per Organizzazioni (livello base e avanzato). Precedentemente ha frequentato corsi sul coaching orientato alla soluzione (Solution Focused Coaching) con il prof. Steve de Shazer e con il prof. William Hudson O'Hanlon, fondatore della Inclusive Therapy e della Possibility Therapy. E' inoltre Master Practitioner e Trainer di Programmazione neuro-linguistica, formatosi con Richard Bandler ed Anthony Robbins.

Marcella Campi

Consulente affiliato di "CHANGE STRATEGIES" (*Divisione COMUNICAZIONE E PROBLEM SOLVING STRATEGICO* del CTS di Arezzo) e formatore della Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico.

Psicologa del Lavoro e delle Organizzazioni, da alcuni anni lavora come consulente nell'ambito della selezione e formazione del personale, con particolare attenzione al front-line. E' coautrice del libro *"Call Center e Risorse Umane- la gestione del personale come elemento strategico dell'organizzazione"*, Franco Angeli, Milano, 2001.

Si è specializzata nel 2001, alla Scuola del CTS in "Comunicazione e Problem Solving Strategico" seguendo parallelamente il Master in Psicoterapia Breve Strategica

Specialista nella formazione e consulenza dei profili che lavorano in strutture di contatto (consulenza, selezione, formazione, valutazione e sviluppo). Le aree di formazione, interesse ed applicazione riguardano Comunicazione Efficace, Problem Solving, Leadership, Negoziazione, Vendita, Gestione Risorse Umane e Coaching.

Mario Maresca

Attualmente è consulente affiliato di "CHANGE STRATEGIES" (*Divisione COMUNICAZIONE E PROBLEM SOLVING STRATEGICO* del CTS di Arezzo) e formatore della Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico.

Laureato in Biologia, presso l'Università degli studi di Roma "La Sapienza", ha potuto mettere a frutto la sua passione per la comprensione e lo studio sul comportamento umano e delle organizzazioni lavorando presso Enti Statali ed Aziende.

Contemporaneamente ha seguito un lungo percorso di studi post-universitari, anche all'estero, mirati all'approfondimento di temi relativi alla comunicazione efficace ed al miglioramento personale.

Come naturale conseguenza logica e didattica, ha frequentato ad Arezzo, la Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico specializzandosi in "Problem Solving e Coaching Strategico" con il Prof. Giorgio Nardone, sotto la sua diretta guida ed influenza, ha approfondito le applicazioni della Terapia Strategica al mondo del Business e delle Organizzazioni

Roberta Mariotti

Psicologa-Psicoterapeuta, ricercatore associato al Centro di Terapia Strategica di Arezzo. E' consulente per il Centro nei progetti di supervisione e formazione organizzative ed aziendali. Docente della Scuola di Specializzazione in Psicoterapia Breve Strategica di Arezzo, dei master clinici in Psicoterapia Breve Strategica (sedi di Barcellona, Bologna, Milano, Roma, Torino, Padova) e della Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico. È responsabile dello studio di Rimini, affiliato al Centro di Terapia Strategica di Arezzo. Specializzata in comunicazione e problem solving nei contesti aziendali, Roberta Mariotti opera da più di 10 anni nell'ambito della consulenza manageriale e formazione aziendale. Da oltre 3 anni coordina e fa parte del gruppo di formatori del Centro di Terapia Strategica, che si è specializzato negli interventi aziendali ed organizzativi. Con Giorgio Nardone ha scritto:

"La terapia dell'azienda malata - Problem solving strategico per organizzazioni". Ponte alle Grazie, Milano, 2000; (attualmente in corso di traduzione in inglese e spagnolo)

Susanna Mazzeschi

Attualmente è consulente affiliato di "CHANGE STRATEGIES", (*Divisione COMUNICAZIONE E PROBLEM SOLVING STRATEGICO* del CTS di Arezzo) e formatore della Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico.

È laureata in Economia e Commercio presso l'Università Bocconi, specializzazione in Organizzazione.

Si è specializzata nel 2002, alla Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico in "Comunicazione e Problem Solving Strategico" con il Prof. Giorgio Nardone, Assessor certificata ed ha sviluppato metodologie di sviluppo ed auto-sviluppo della persona nelle organizzazioni, attuate con il Modello breve strategico.

Ha maturato la sua esperienza professionale dapprima all'interno della Direzione Risorse Umane di Pirelli s.p.a. e Nielsen Business Information negli ambiti di selezione, formazione, sviluppo e organizzazione. In seguito ha operato in consulenza in ambito formazione e Change Management. Opera nei settori Bancario, Telecomunicazioni, Petrochimico, Grande Distribuzione, Largo Consumo, con progetti di Change Management, development centre, coaching e counseling, oltre ad interventi di disegno ed implementazione organizzativa. È autrice di diverse pubblicazioni su "FOR" (rivista AIF), "S.L." (rivista A.I.S.L.), Giornale del Dirigente (rivista Fendac), Impresa e Società, Sistemi & impresa.

Roberta Milanese

Psicologa-Psicoterapeuta, ricercatore associato al Centro di Terapia Strategica di Arezzo. E' consulente per il Centro nei progetti di supervisione e formazione organizzative ed aziendali. Docente della Scuola di Specializzazione in Psicoterapia Breve Strategica di Arezzo, dei master clinici in Psicoterapia Breve Strategica (sedi di Barcellona, Bologna, Milano, Roma, Torino, Padova) e della Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico (sedi di Arezzo e Milano). E' responsabile dello studio di Milano, affiliato al Centro di Terapia Strategica di Arezzo, dove svolge attività di consulenza e Psicoterapia breve, oltre che responsabile organizzativa della sede di Milano della Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico.

Con Giorgio Nardone ha scritto: **Le prigioni del cibo - Vomiting, Anoressia, Bulimia: la terapia in tempi brevi**, Ponte alle Grazie, Milano, 1999;

- Ed. spagnola, 2002, [Las prisiones de la comida](#), Editorial Herder, Barcellona

- Ed. tedesca, 2003, [Systemisch Kurztherapie bei Ess-Störungen](#) - Verlag Hans Huber, Bern.

- Ed. francese, 2004, [Manger beaucoup, à la folie, pas du tout](#) - Editions du Seuil. Paris

- Ed inglese, 2005, [Prison of food](#), Karnac Books, London

La terapia dell'azienda malata - Problem solving strategico per organizzazioni, Ponte alle Grazie, Milano, 2000; (attualmente in corso di traduzione in inglese e spagnolo)

Paolo Mordazzi

Psicologo-Psicoterapeuta, dal 1994 è ricercatore associato al Centro di Terapia Strategica di Arezzo. Consulente per il C.T.S. nei progetti di supervisione e formazione organizzative ed aziendali. Docente della Scuola di Specializzazione in Psicoterapia Breve Strategica di Arezzo, dei master clinici in Psicoterapia Breve Strategica e della Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico (sedi di Arezzo e Milano).

Attualmente, è responsabile degli studi di Parma e di Milano, affiliati al Centro di Terapia Strategica di Arezzo, dove svolge attività di consulenza, coaching e Psicoterapia breve. Oltre a quella psicoterapeutica, svolge attività di formazione in campo organizzativo, educativo e clinico e di coaching sia nell'ambito della *performance* sportiva (singoli atleti e squadre) che manageriale. Fra il 1987 e il 1991 ha lavorato come funzionario della Direzione del personale (Marzotto, Barilla) con responsabilità inerenti la gestione e sviluppo delle risorse umane, maturando parte della sua esperienza professionale, in seguito è stato anche psicologo consulente per alcuni *programmi televisivi* della rete nazionale, fra cui "L'isola dei famosi" (edizioni 2003 e 2005) e "Music Farm"(edizione 2004).

Branka Skorjanec

Psicologa-Psicoterapeuta, ricercatore associato al Centro di Terapia Strategica di Arezzo. Docente della Scuola di Specializzazione in Psicoterapia Breve Strategica di Arezzo, dei master clinici in Psicoterapia Breve Strategica e della Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico, oltre che l'organizzatrice del Master biennale di Padova rivolto ai colleghi Psicoterapeuti.

Per la collana "Saggi di Terapia Breve" ha scritto: **"Il linguaggio della terapia breve"** (Ponte alla Grazie, 2000).

Attualmente svolge una ricerca sui problemi della coppia.



BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

Il dialogo strategico

Nardone G., Salvini A.,
Ponte alle Grazie, Milano, 2004

Cavalcare la propria tigre

Giorgio Nardone
Ponte alla Grazie, Milano, 2003

La terapia dell'azienda malata, Problem-solving strategico per organizzazioni

Giorgio Nardone, Roberta Mariotti, Roberta Milanese
Ponte alle Grazie, Milano, 2000

Con l'autorizzazione del committente, in questo libro (LA TERAPIA DELL'AZIENDA MALATA), abbiamo voluto esporre, nei suoi aspetti essenziali, questo nostro intervento, perché lo riteniamo esemplare di come il modello di problem solving strategico, per le sue caratteristiche e la sua flessibilità possa essere adattato a differenti realtà organizzative, da una piccola azienda a un'organizzazione così imponente e con un ben definito assetto gerarchico, quale appunto l'Esercito. Nel panorama delle aziende italiane, la riorganizzazione di assetti e modalità operative è diventata un fenomeno diffuso, tanto che ha coinvolto addirittura quella che potremmo definire la più grande e imponente organizzazione del nostro paese: l'Esercito Italiano.

Per chi si occupa di problem solving strategico è nostro orgoglio presentare un intervento di formazione relativo a questa particolare realtà organizzativa, nella quale l'applicazione di strategie è alla base dell'operatività quotidiana, sia nelle missioni di pace che in quelle di guerra.

Riteniamo questo caso uno degli esempi migliori di duttilità, flessibilità e adattamento del processo di problem solving a specifiche realtà. Perché tutto 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. Per poi trovarsi, solo a cambiamento avvenuto, a convenire con i cambiamenti da loro stessi realizzati.

Un'altra volta ancora emerge l'utilità dell'idea che il cambiamento strategico è qualcosa di mai forzato o drasticamente imposto, ma che invece, mediante particolari tattiche e manovre, viene reso inevitabile, poiché vissuto come naturale evoluzione degli eventi. Come indica l'antica filosofia dello stratagemma, è importante saper cogliere la «inclinazione» di una realtà per poi indurre la più apparentemente naturale evoluzione.

In linguaggio analogico: «Spingere le nuvole per far rotolare la nebbia».

L'arte del cambiamento

Giorgio Nardone, Paul Watzlawick
Ponte alle Grazie, Milano, 1990

Suggestione => ristrutturazione = cambiamento

Giorgio Nardone
Giuffrè, Milano, 1991

Pragmatica della comunicazione umana

P. Watzlawick, J. H. Beavin, Don D. Jackson
Astrolabio, Roma, 1971

Change: la formazione e la soluzione dei problemi

P. Watzlawick, J. H. Weakland, R. Fisch
Astrolabio, Roma, 1974

Il linguaggio della terapia breve

Branka Skorjanec
Ponte alle Grazie, Milano, 2000

Psicosoluzioni

Giorgio Nardone
Rizzoli, Milano, 1998

Lezioni di consulenza

(Process Consultation, Addison-Wesley Publishing Company Inc.)
E. H. Schein
Raffaello Cortina, Milano, 1992



CTS DIVISIONE COMUNICAZIONE e PROBLEM SOLVING STRATEGICO

Piazza S. Agostino 11 – 52100 - Arezzo - Italia
Tel. +39 0575 350 240 - fax +39 0575 350 277
E. mail info@problemsolvingstrategico.it

Corso Garibaldi 39 - 20100 - Milano - Italia
Telefono e fax +39 02 54 6 6 454 -
E. mail scuola.milano@comunicazionestrategica.it

www.problemsolvingstrategico.it - www.comunicazionestrategica.it
