



**CENTRO DI TERAPIA STRATEGICA**



**COMUNICAZIONE, PROBLEM SOLVING & COACHING STRATEGICO**



**CREARE E GESTIRE IL CAMBIAMENTO  
NELLE ORGANIZZAZIONI**

*“apparentemente” semplici soluzioni  
per problemi complessi*



*L'impresa di presentare tutte le nostre attività in una brochure appare alquanto ardua !*

*Una brochure, infatti, per quanto accurata e ricca di informazioni, non potrà mai rappresentare come effettivamente realizziamo i nostri progetti di formazione e consulenza e trasmettere ciò che concretamente cerchiamo di far sperimentare a ciascun allievo-cliente.*

*Ciò che mi preme sottolineare è che il CTS nei suoi 20 anni di storia, ha cercato e cerca di essere un **Centro di "vera eccellenza"**, che, oltre ai contenuti espressi e ai risultati ottenuti attraverso la propria metodologia, offre opportunità uniche di condivisione e di approfondimenti con flessibilità e disponibilità nei confronti di esigenze sia individuali che di gruppo in grado di elevare la professionalità degli individui e di creare un insieme di qualità emergenti, che accompagneranno ciascun allievo nel proprio percorso di crescita personale e professionale.*

*M.Cristina Nardone*

#### **“IL SEGRETO È CHE NON CI SONO SEGRETI”**

##### **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, 18 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. A tale mia affermazione, i due ribatterono 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, e facevano riferimento al modello di *problem solving strategico* e alle varie tecniche comunicative messe a punto da noi per condurre le persone a cambiare le loro prospettive ed i loro comportamenti, applicandoli a 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 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”**, dove abbiamo esposto il nostro Modello di Comunicazione e Problem Solving Strategico.

Questo ha fatto incrementare ulteriormente 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 ancora una volta il Modello ed arricchirlo di tecniche avanzate di comunicazione e di problem solving esposte nei testi **“Cavalcare la propria tigre”** (best seller manageriale) e **“Il Dialogo Strategico”**. Infine, negli ultimi anni in virtù dell'esperienza protratta nel guidare top manager ad utilizzare al meglio le proprie risorse, spesso bloccate, è stato messo a punto un Modello di **“Coaching Strategico”**.

Sulla base di tutto ciò possiamo affermare che abbiamo preso sul serio il gioco del condurre gli individui e le organizzazioni al cambiamento delle loro realtà disfunzionali, al raggiungimento dei loro obiettivi strategici e all'essere capaci di valorizzare ed esercitare al meglio i loro talenti e risorse.

Ad oggi, senza falsa modestia, possiamo affermare di essere **“leader”** nel campo della comunicazione strategica, del problem solving e del coaching strategico.



## CENTRO DI TERAPIA STRATEGICA “CHANGE STRATEGIES” Comunicazione, Problem Solving & Coaching Strategico

«*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.

*Esistono migliaia di società di formazione e di consulenza aziendale, chiunque può definirsi un consulente e/o un formatore aziendale e quindi come scegliere una società rispetto ad un’altra ?*

*Ma se dovete sottoporvi ad un delicato intervento chirurgico, vi affidereste al primo medico che capita o cerchereste piuttosto di capire quale è “il migliore” ?*

**Comunicazione, Cambiamento e Problem Solving** sono gli ambiti prevalenti che il Centro di Terapia Strategica ha sviluppato in 20 anni di ricerca e studio di casi clinici, contesti organizzativi, aziendali e sanitari. Contesti estremamente esigenti, in cui le capacità del professionista di trovare soluzioni specifiche e produrre rapidi cambiamenti assumono anche una valenza “economica”, nella direzione di ridurre al minimo i “costi” esistenziali e materiali per la persona o l’organizzazione.

Sono oltre duecento gli interventi realizzati che si sono differenziati in 4 tipologie: **consulenza, supervisione, coaching a manager e formazione a gruppi aziendali**, con una percentuale di successo in termini di soddisfazione per gli obiettivi raggiunti da parte del cliente del 90%, considerando che gli interventi di supervisione e formazione sono stati realizzati in diverse realtà organizzative, da piccole aziende a grandi organizzazioni, da sistemi finanziari a sistemi no-profit, da cooperative a grandi istituzioni, come ad esempio, Barilla s.p.a., LegaCoop, Esercito Italiano (esperienza ben illustrata nel testo *La terapia dell’azienda malata*), fino a consulenze e coaching individuale a Dirigenti, Top Manager e Imprenditori (esperienze presentate nel libro *Coaching Strategico*).

I successi ottenuti nelle diverse realtà organizzative, partendo dal presupposto che l’unica verifica di uno strumento è la sua efficacia operativa, si fondano soprattutto sulla flessibilità ed adattabilità del Modello, 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.

Per quanto sopra premesso, inoltre, con l’obiettivo di rispondere alle richieste sempre più frequenti di servizi specifici dedicati alle figure aziendali abbiamo creato una Divisione al servizio delle aziende denominata “**Change Strategies**”: un gruppo di affiliati che fanno riferimento al Centro di Terapia Strategica (CTS) dal punto di vista della ricerca e dell’innovazione. Specialisti di formazione, selezione, sviluppo e ricerca, con un’esperienza più che decennale nelle organizzazioni, consolidata sia per averne fatto parte dall’interno, sia per aver già sperimentato la nostra professionalità come consulenti in strutture private e pubbliche, formando un *team d’eccellenza* certificato dal CTS e supervisionato dal Prof. Giorgio Nardone, in grado di offrire servizi di **consulenza, formazione, coaching**.

La divisione “**Change Strategies**” si propone come possibile partner, coach organizzativo, per le organizzazioni che sanno che le persone sono la loro ricchezza ed il motore del cambiamento.

**SUPERVISIONE SCIENTIFICA: Prof. Giorgio Nardone**

**DIREZIONE GENERALE : M.Cristina Nardone**

Tel. + 39 0575 354 853 - cell. + 39 348 6901771 E-mail [cristina@problemsolvingstrategico.it](mailto:cristina@problemsolvingstrategico.it)

**Responsabile Divisione CHANGE STRATEGIES, Roberta Prato Previde**

cell +39 349 5585320 E-mail [teamleaders@changestrategies.it](mailto:teamleaders@changestrategies.it)

**AMMINISTRAZIONE: STRATEGIC THERAPY CENTER**

Piazza S. Agostino, 11 - 52100 – Arezzo

Tel. + 39 0575 350240 - Fax. +39 0575 350277 E-mail [amministrazione@centroditerapiastrategica.org](mailto:amministrazione@centroditerapiastrategica.org)

**AREE DI INTERVENTO E TIPOLOGIE FORMATIVE**  
**I FUTURI "AGENTI DEL CAMBIAMENTO" PARTONO DA QUI**

**1. Alta Specializzazione**

**SCUOLA DI FORMAZIONE MANAGERIALE IN COMUNICAZIONE, PROBLEM SOLVING E COACHING STRATEGICO**

*"Sii tutto in ogni cosa. Poni quanto sei nel minimo che fai"* G. Nardone

Un percorso rigoroso per apprendere il Modello strategico, dai fondamenti teorici alla sua applicazione concreta guidando gli allievi ad acquisire operativamente le diverse Tecniche del Modello attraverso esperienze reali.

La Scuola è articolata in *Master di due livelli* (I livello base e II livello avanzato in coaching), con un programma formativo orientato allo sviluppo di competenze comunicative e relazionali, di capacità di risolvere situazioni problematiche e decisionali per incrementarne abilità e flessibilità operativa al fine di un più efficace agire professionale ad ogni livello.

**Sede centrale:** Arezzo

**Inizio corsi:** Febbraio e Ottobre di ogni anno.

**Sedi periferiche:** Milano - Cagliari - Madrid

**Inizio corsi:** Gennaio, Febbraio e Ottobre di ogni anno.

**- LA CONSULENZA D'IMMAGINE STRATEGICA INTENSIVE TRAINING PER LA COSTRUZIONE DELL'IMMAGINE PERSONALE**

*"Soltanto i superficiali non giudicano dall'apparenza"* O. Wilde

L'effetto "*prima impressione*" è uno dei fenomeni più noti nella ricerca psicologica ma, paradossalmente, quello meno considerato. A questo scopo, il percorso suggerito offrirà una formazione su misura per ogni partecipante, grazie al programma che spazierà dalla valutazione dell'aspetto fisico ad un'analisi delle modalità comunicative del soggetto, per guidarlo poi a costruirsi uno stile comunicativo ed un'immagine, personale e professionale, desiderabile ed efficace.

**Sede:** Arezzo **Inizio corsi:** Marzo e Ottobre di ogni anno.

**2. Formazione e Aggiornamento**

**- CORSO INTENSIVO IN COUNSELING STRATEGICO**

*"Facile è complicare le cose, il difficile è renderle semplici"* G. Nardone

Il *counseling strategico* è l'arte di orientare, guidare e gestire realtà umane complesse, proprie dei contesti socio-sanitari, educativi ed aziendali. Efficaci tecniche comunicative nate nel campo della psicoterapia strategica trovano la loro applicazione nel campo del counseling con l'obiettivo di facilitare le persone nei complessi percorsi umani e relazionali.

**Sedi:** Milano, Arezzo, Roma

**Inizio corsi:** Febbraio e Ottobre di ogni anno.

**- CORSO INTENSIVO IN COMUNICAZIONE E PROBLEM SOLVING STRATEGICO NEI CONTESTI EDUCATIVI**

*"Sii quello che vorresti che il mondo fosse"* M.K. Gandhi

La ricerca-intervento nei contesti educativi: da tentate soluzioni disfunzionali a strategie efficaci ed efficienti. La comunicazione nei suoi aspetti pragmatici e relazionali all'interno della realtà scolastica. Finalità primaria del corso è quella di fornire non solo conoscenze teoriche, ma soprattutto concrete indicazioni operative.

**Sedi:** Arezzo - Rimini **Inizio corsi:** Febbraio e Ottobre di ogni anno.

**3. Consulenza e Formazione ad "HOC" - PER L'AZIENDA, IL MANAGER, L'IMPRENDITORE**

*"Se vuoi vedere impara ad agire"* H. V. Foerster

Ogni persona ed ogni organizzazione è una realtà unica e come tale ha obiettivi ed esigenze specifiche che vanno sviluppate in modo personalizzato. Per questo gli interventi vengono progettati e contestualizzati per singoli ed aziende in virtù degli obiettivi da raggiungere o delle problematiche da risolvere.

Da 20 anni dedichiamo a responsabili di aziende e staff operativi consulenze specialistiche, scelta di strumenti e strategie per il raggiungimento degli obiettivi in merito alla risoluzione di problemi organizzativi, comunicativi e relazionali.

*Questo può essere effettuato attraverso:*

- **Seminari di aggiornamento** per incrementare il *sapere fare*, poiché, l'efficacia e l'efficienza operativa rappresentano il terreno su cui si valutano collaboratori e dipendenti;
- **Corsi di formazione** per lo sviluppo di competenze comunicative, relazionali di self-help e abilità di problem solving, affinché possano operare in modo efficace ed efficiente;
- **Coaching strategico** a singoli o gruppi per lo sviluppo dei talenti personali o per il superamento di blocchi emotivi, cognitivi o comportamentali;
- **Consulenza aziendale** per affiancare il cliente nella gestione di tutte le situazioni di cambiamento e di sviluppo, offrendo un supporto teso a migliorare le sue prestazioni per la realizzazione degli obiettivi desiderati.

**FORMATORI E DIDATTI**

Oltre al prof. Nardone, ogni percorso formativo viene tenuto da Docenti/Formatori ufficiali, specializzati presso le nostre Scuole e costantemente aggiornati direttamente dal Prof. Nardone. Responsabili dei nostri Studi Affiliati in Italia e all'estero Associati al Centro di Terapia Strategica di Arezzo. Psicologi, Psicoterapeuti e Consulenti esperti di formazione e ricerca, che da molti anni rappresentano l'eccellenza nelle discipline di competenza cliniche e manageriali.

**Per visionare i programmi dei corsi, i calendari, le modalità di partecipazione: [www.problemsolvingstrategico.it](http://www.problemsolvingstrategico.it)**

**Per ricevere informazioni: Segreteria CTS tel. +39 0575 350 240 E.mail [info@problemsolvingstrategico.it](mailto:info@problemsolvingstrategico.it)**

## METODOLOGIA DIDATTICA GENERALE

Il cambiamento è il tema che accomuna oggi la maggioranza dei contesti professionali e organizzativi. Cambiano i mercati, le strategie dell'azienda, cambiano le modalità di organizzazione del lavoro, cambiano le tecnologie, cambiano le competenze necessarie per lavorare e raggiungere i propri obiettivi.

Di conseguenza a tutto ciò si richiede alle persone di adottare strategie differenti da quelle adottate fino a quel momento. A questo riguardo, sembra incredibile ma l'evoluzione ci ha ben predisposti ai cambiamenti rendendoci naturalmente capaci di adattarci al mutamento delle condizioni e delle circostanze. Pur tuttavia, è conoscenza ben nota che portare le persone a sovvertire una abitudine, a modificare il loro comportamento e a cambiare le loro idee è compito davvero arduo.

Di resistenza al cambiamento muoiono ogni giorno gli intenti più nobili, non importa quanto sensate siano le proposte che si fanno, cambiare le cose appare spesso un'impresa titanica. Se osserviamo la dinamica psicologica del cambiamento, scopriamo però qualcosa di molto interessante: siamo tutti estremamente disponibili a mutamenti che "percepriamo" come privi di rischio e migliorativi della nostra condizione; opponiamo, invece, una resistenza tenace a quei cambiamenti nei quali percepiamo dei rischi o degli aspetti di peggioramento del nostro status. Tutto sommato sembra abbastanza logico che sia così, ma questo ci dice che la "percezione" gioca una parte cruciale nella dinamica dei cambiamenti, infatti, *"non sono le cose che ci preoccupano ma l'opinione che abbiamo di esse"* che derivano dal punto di vista dal quale le guardiamo.

Pertanto la difficoltà ad introdurre e gestire cambiamenti strategici può essere superata solo grazie al ricorso di strategie che permettano di far percepire ai soggetti questi come vantaggiosi e privi di rischi, *trasformando la percezione delle cose*, che cambieranno la reazione emotiva, cambiando la reazione comportamentale e come effetto finale ne cambierà la cognizione.

Ecco perchè l'utilizzo di una corretta *comunicazione strategica*, nei suoi effetti relazionali e persuasoria e la capacità di *problem solving come logica non ordinaria*, risultano essere gli strumenti fondamentali in ogni ruolo aziendale per aumentare flessibilità ed adattabilità con rigore ed inventiva. Tali abilità specifiche permettono di superare gli ostacoli, di abbattere *le resistenze al cambiamento* per vincere con successo le sfide emergenti e raggiungere gli obiettivi prefissati. Pertanto, 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 ci 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.

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 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.

### Il coaching strategico

Nella nostra ventennale esperienza di consulenti in ambito clinico e organizzativo, ci è apparso sempre più evidente come, spesso, un *intervento orientato allo sviluppo delle risorse e del talento personale preveda anche una competenza specifica ed articolata nell'ambito del problem solving*. Un coach, infatti, deve in primo luogo saper individuare e riconoscere la presenza di eventuali blocchi, emotivi, cognitivi o comportamentali, capaci di impedire il più completo esprimersi delle risorse personali del suo cliente. In secondo luogo, è indispensabile che il coach disponga anche di conoscenze e "strumenti" capaci di facilitare, nel modo più efficace e veloce possibile, il superamento di tale blocchi, qualora questi risultino di limitazione all'emergere dei talenti della persona. *Il coaching strategico, pertanto, si distingue dagli altri approcci per alcune caratteristiche fondamentali*. La prima è quella per cui, pur concordando sull'obiettivo di utilizzare e valorizzare le risorse disponibili, possiede una metodologia estremamente efficace ed originale per sbloccare le eventuali trappole che impediscono il pieno utilizzo delle capacità del soggetto. Il coach strategico guida la persona o il gruppo a sviluppare nuove prospettive e percezioni della realtà e delle proprie risorse, a vivere esperienze nuove e spesso inaspettate, e, grazie a questo, a sviluppare le capacità necessarie per ottenere più elevati livelli di apprendimento, performance e gratificazione. Da questo punto di vista, il coaching strategico è fondamentalmente un percorso di "autosviluppo", in cui la persona viene guidata a far emergere potenzialità e risorse che potrà poi utilizzare anche in contesti e situazioni differenti rispetto a quelli che hanno fatto emergere la richiesta di quello specifico percorso di coaching. E questo lo rende uno strumento decisamente più potente di altre forme tradizionali di coaching, spesso centrate esclusivamente sul conseguimento di un risultato circoscritto e immediato piuttosto che sullo sviluppo del potenziale della persona

---

Per saperne di più è possibile visitare i siti [www.problemsolvingstrategico.it](http://www.problemsolvingstrategico.it); [www.changestrategies.it](http://www.changestrategies.it), oppure leggere i volumi della collana *"Saggi di Terapia Breve"* - Ponte alle Grazie Editore, diretta da Giorgio Nardone che include testi di riferimento: *"La terapia dell'azienda malata - Problem solving strategico per organizzazioni"* (G. Nardone R. Mariotti R. Milanese, 2000) *"Cavalcare la propria tigre"* (G. Nardone, 2003) *"Il dialogo strategico"* (G. Nardone, A. Salvini, 2004) *"Correggimi se sbaglio"* (G. Nardone, 2005) *"Coaching Strategico"* (R. Milanese, P. Mordazzi, 2007)

# LA SCUOLA DI COMUNICAZIONE, PROBLEM SOLVING E COACHING STRATEGICO

Le Sedi: AREZZO, MILANO, CAGLIARI, MADRID

La Scuola di formazione specialistica in Comunicazione Problem Solving e Coaching Strategico è 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.). L'obiettivo generale è fornire loro strumenti che sviluppino competenze comunicative e relazionali, la capacità di risolvere situazioni problematiche ed incrementare la propria flessibilità operativa.

## PROGRAMMA 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**

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

Il modello di intervento strategico nelle organizzazioni: i quattro stadi operativi.

Quando la soluzione diventa il problema per l'organizzazione: analisi di problemi e tentate soluzioni.

Interventi di consulenza, coaching, formazione.

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

### **Le tecniche di problem solving strategico per definire e chiarire gli obiettivi e svelare le tentate soluzioni disfunzionali**

- La tecnica dello "scenario oltre il problema". - La tecnica del "come peggiorare".

- La ricerca delle eccezioni. - La "tecnica dello scalatore" per il frazionamento strategico degli obiettivi.

**3ª giornata** «*Prima di convincere l'intelletto occorre toccare e predisporre il cuore*» B. Pascal

### **La comunicazione strategica come veicolo di cambiamento**

Dalla pragmatica della comunicazione umana alla conversazione strategica.

Dalla comunicazione che spiega alla comunicazione che persuade.

- La cattura e l'influenzamento. - L'arte di "sintonizzarsi". - La tecnica della ristrutturazione.

Tecniche comunicative per aggirare la resistenza al cambiamento.

**4ª 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 evolute di comunicazione persuasoria: il dialogo strategico<sup>1\*(I)</sup>**

Ottenere il massimo risultato con il minimo sforzo: l'arte di dialogare strategicamente.

La struttura del dialogo strategico e le sue applicazioni:

- le domande ad illusione di alternative; - le parafrasi ristrutturanti;

- evocare sensazioni; - il riassumere per ridefinire; - il prescrivere come scoperta congiunta.

**5ª giornata** «*Le stesse parole in sequenza diversa daranno risultati differenti*» B. Pascal

### **Tecniche evolute di comunicazione persuasoria: il dialogo strategico (II)**

*Learning by doing*: esercitazioni focalizzate sull'apprendere.

L'arte delle domande ad illusione di alternativa di risposte.

Il riassumere parafrasando per creare il processo di cambiamento strategico delle percezioni dell'interlocutore.

**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 ai contesti organizzativi**

L'individuazione delle criticità e la progettazione degli interventi:

- la costruzione della strategia adatta al problema e finalizzata all'obiettivo: strategie problem-oriented e solution-oriented;

- la tecnica del "come se"; - la scala auto-valutazione.

**7ª giornata** «*Non bisogna far violenza alla natura, ma persuaderla*» Epicuro

### **Applicazioni di problem solving e comunicazione strategica nei contesti organizzativi**

*Learning by doing*: le esercitazioni di questa giornata saranno focalizzate sull'applicazione a casi concreti presentati dai partecipanti di quanto appreso in ambito sia di comunicazione che di problem solving.

**8ª giornata** «*Quello che può essere fatto con poco invano viete fatto con molto*» Guglielmo da Occam

### **Cavalcare la propria tigre: l'arte dello stratagemma e le logiche non ordinarie**

I 13 stratagemmi essenziali: criteri di logica non ordinaria per il cambiamento strategico.

---

**Sedi:** Arezzo, Milano, Cagliari, Madrid - **Incontri:** a cadenza di un weekend al mese - **Docenti:** G. Nardone e docenti formatori C.T.S.

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

<sup>1</sup> Il *dialogo strategico* rappresenta la 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. Ciò ha permesso di evolvere ulteriormente il nostro Modello ed arricchirlo di tecniche avanzate di Problem Solving esposte nel testo "Cavalcare la propria tigre" (Nardone; 2003) e di Comunicazione Strategica descritta nel libro "Il dialogo strategico" (Nardone, Salvini; 2004).

**PROGRAMMA MASTER II° LIVELLO AVANZATO**  
**IL COACHING STRATEGICO: TRASFORMARE I LIMITI IN RISORSE**

Questo percorso avanzato condurrà i partecipanti all'arte di risolvere complicati problemi mediante all'apparenza semplici soluzioni. Tale arte, però, prevede il ricorso non a rassicuranti "verità", ovvero conoscenze definitive rispetto alla realtà che ci circonda ed 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.

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

**L'autoinganno strategico: dalla realtà subita alla realtà gestita**

- Dall'illusione della verità oggettiva all'acquisizione della consapevolezza operativa.
- Struttura e funzionamento dell'autoinganno. - Inganni subiti, inganni gestiti.
- Le tentate soluzioni ridondanti: quando l'agire conduce all'autoinganno.
- Credenze rassicuranti: quando le idee assunte conducono all'autoinganno.
- La spontaneità come apprendimento diventata acquisizione. - Utilizzo dell'autoinganno come risorsa personale.

**2ª giornata** *«Non c'è niente che non si possa rendere naturale, non vi è niente di naturale che non si possa perdere» B. Pascal*

**Il coaching strategico:** valutazione strategica delle tentate soluzioni ridondanti: quelle scelte deliberatamente, quelle spontanee ed irrefrenabili; quelle subite ed inevitabili.

- I punti di impatto fallimentare delle tentate soluzioni ridondanti: la strategia, la comunicazione, la relazione.
- Individuare ed utilizzare le eccezioni alle tentate soluzioni fallimentari.
- Individuazione e messa a punto di strategie di soluzione alternative.

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

**Il dialogo strategico (livello avanzato) (II)**

Apprendere come:

- costruire domande strategiche e predisporre la loro sequenza ad imbuto;
- parafrasare ristrutturando a livello logico e a livello analogico;
- riassumere ridefinendo modificando le percezioni;
- selezionare sentenze ed immagini evocative; - prescrivere come effetto dell'accordo raggiunto.

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

**Dialogare strategicamente con se stessi: self coaching strategico<sup>2</sup>**

- Applicazione del dialogo strategico al modello di coaching.
- Indagare cambiando le proprie prospettive.
- Utilizzo del dialogo strategico come forma di auto inganno capace di trasformare i propri limiti in risorse.
- Analisi delle incapacità strategiche. - Analisi delle sensazioni che veicolano le nostre reazioni.
- Stratagemmi evoluti per ri-orientare le nostre inclinazioni disfunzionali.

**5ª giornata** *«Ottimo relatore è colui che parlando istruisce, diletta e nello stesso tempo commuove l'animo dei suoi ascoltatori»*

**Il coaching strategico e l'esercizio della leadership**

- La costruzione del carisma personale: tecniche avanzate per la gestione del proprio stile comunicativo non verbale.
- Strategie e tattiche per rendere magiche le proprie parole.
- Ispirare, indicare, ingiungere, delegare, controllare: cavalcare il cambiamento.

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

**Il coaching strategico: cavalcare la propria tigre**

- Gestione delle proprie modalità di percezione e di reazione nei confronti delle situazioni più stressanti.
- Apprendere a utilizzare appieno le proprie risorse nei confronti dei più complicati problemi.
- Comunicare con se stessi e gli altri in modo da evitare di intrappolarsi in rigidi *frame*.
- L'arte dello stratagemma nella sua essenza applicativa.

---

**Sedi:** Arezzo, Milano, Cagliari, Madrid - **Docenti:** G. Nardone e docenti formatori C.T.S - **Incontri:** a cadenza di un weekend 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 con allegato un curriculum vitae sintetico. Da inviare a:

- per la sede di AREZZO: via e-mail a [cristina@problemsolvingstrategico.it](mailto:cristina@problemsolvingstrategico.it); via fax allo 0575/350277 all'attenzione della Direzione;
- per la sede di MILANO: via e-mail a [scuola.milano@comunicazionestrategica.it](mailto:scuola.milano@comunicazionestrategica.it); via fax 02/5466454 all'attenzione della Dr. Roberta Milanese;
- per la sede di CAGLIARI: via e-mail a [formazione\\_strategica@yahoo.it](mailto:formazione_strategica@yahoo.it); oppure contattare Dr. Alessandra Polo allo 339/6740565;
- per la sede di MADRID: via e-mail a [problemsolvingstrategico@casosl.com](mailto:problemsolvingstrategico@casosl.com); o contattare il +34/917498084 +34/690758557.

---

<sup>2</sup> Occuparsi dello sviluppo dei nostri talenti e delle nostre potenzialità significa concentrarsi proprio su quelle che sentiamo come nostre debolezze e fragilità, in modo tale da far leva su di esse per innescare dei cambiamenti, prima che si strutturino come problemi invalidanti. Se impariano a gestire le nostre incapacità, i nostri limiti si trasformeranno nei nostri punti di forza; se li neghiamo a noi stessi, finiranno per emergere nel momento meno opportuno (Coaching Strategico, 2007).



**Il CTS di Arezzo**  
**è stato fondato nel 1987 da**  
**Giorgio Nardone e Paul Watzlawick**  
**rappresenta a livello internazionale**  
**sia la tradizione che la evoluzione**  
**del Modello della *Scuola di Palo Alto***

**Il CTS di Arezzo ha 85 Studi Affiliati  
in Italia, 4 in Europa e 2 negli Stati Uniti**

Diretti da Psicoterapeuti affiliati, specialisti formati nella nostra Scuola di Specializzazione in Psicoterapia Breve Strategica e successivamente selezionati, disseminati sul territorio nazionale ed internazionale, presso i quali si effettuano psicoterapia, consulenza, formazione, nonché una costante attività di ricerca.

Una "divisione operativa per le aziende" costituita da professionisti selezionati e formati dalla nostra Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico. Specialisti in grado di offrire servizi di *consulenza, formazione, coaching* che fanno riferimento al C.T.S. dal punto di vista della ricerca e dell'innovazione formando un team d'eccellenza certificato dal CTS e supervisionato dal Prof. Giorgio Nardone.

**Il CTS Divisione Change Strategies**

**Il CTS è Scuola di Specializzazione  
in Psicoterapia Breve Strategica**  
(Riconosciuta dal M.I.U.R.)

Abilitante all'esercizio della psicoterapia equipollente a quello  
delle Scuole di Specializzazione Universitarie

**Il CTS è Scuola di Formazione  
Manageriale  
in Comunicazione e  
Problem Solving Strategico**

**Presso il Centro di Terapia Strategica si effettuano  
Ricerche, Training e Psicoterapie brevi.  
Formazione e Consulenza clinica e manageriale**

CENTRO DI TERAPIA STRATEGICA – Piazza S. Agostino 11 – 52100 Arezzo – Italia

Tel. +39 0575 354 853 Fax +39 0575 350 277

[www.problemsolvingstrategico.it](http://www.problemsolvingstrategico.it) - [www.changestrategies.it](http://www.changestrategies.it) - [www.centroditerapiastrategica.org](http://www.centroditerapiastrategica.org)