

## “LA STRATEGIA DEL RAGNO: L'IMPORTANZA DELLE “TENTATE SOLUZIONI”

di Paolo Carmassi

“Nulla ci inganna di più dei nostri giudizi” Leonardo da Vinci

Non ho mai letto le novelle di Leonardo da Vinci (ahimè) e gli unici due passi che conosco li ho trovati all'interno di <*Problem solving strategico da tasca*> (Nardone, 2009). Il secondo dei due passi è di un'efficacia mirabile per evocare - con sole dodici poetiche parole - quella che nel Modello Strategico viene definita “la tentata soluzione”: “*Il ragno credendo trovar requie nella buca della chiave, trova la morte.*”

Il grande genio esprime in forma letteraria l'importanza cruciale del metodo della valutazione degli effetti non direttamente lineari bensì circolari e retroattivi di ogni azione rivolta ad uno scopo. In altri termini: valutare se la soluzione che sembra essere buona può trasformarsi poi nel suo contrario.

Le *tentate soluzioni* hanno la forza di consumare - un po' alla volta o in un sol colpo - le probabilità di risolvere un problema o di raggiungere un obiettivo: accecano, fino a farci diventar muti e sordi la nostra capacità di riconoscere, definire e concordare.

L'approccio scientifico nelle campagne pubblicitarie, adottato da una delle due principali scuole e di solito preferito dal marketing, lavora molto su questo concetto ma con un percorso inverso: individuare o creare un bisogno (o un problema), per poi offrire la soluzione.

Le ricerche qualitative hanno proprio quest'obiettivo: conoscere quali casi o quali motivazioni avvicinano o allontanano in funzione di uno stimolo, o della sua assenza.

Prima ancora dei comunicatori entrano quindi in gioco gli strateghi che fanno convergere, attraverso i dati delle ricerche, logica del bisogno e logica dell'offerta. Dopodiché è dei comunicatori il compito di mirare con precisione il target: compito non facile. In gergo si definisce “ridurre l'arco di distorsione” ovvero l'angolo che si crea fra il punto nel quale dovrei colpire e raggiungere il target e il punto nel quale lo colpisco davvero.

Il fraintendere una comunicazione, ad esempio, spinge all'eccesso l'arco fino a fargli compiere un angolo di 180 gradi e ne consegue il classico *errore nella sequenza della punteggiatura degli eventi*.

Nei fatti, le ricerche più efficaci e strategiche sono quelle che integrano sempre nel processo la verifica circolare dell'auto-correzione. Definito il problema che il prodotto risolve e concordato l'obiettivo, la comunicazione pubblicitaria ha lo scopo di farci domandare perché quel certo sapone non si trovi sul nostro lavandino oppure perché sotto casa non sia parcheggiata quella certa automobile.

Se i creativi saranno stati bravi, l'angolo e l'arco di distorsione comunicativo sarà di pochi gradi, ma se saranno stati bravi gli strateghi avranno stimolato - *creato dal nulla* - una soluzione basata sulle *sensazioni di base* (paura, piacere, rabbia, dolore): “senza quel sapone non sarò bella e profumata”, “senza quell'auto sarò sempre uno qualunque”, “senza quel software il mio competitor sarà sempre davanti a me” e così via.

In altre parole, “indurre in soluzione”: ridefinire la percezione del bisogno e al tempo stesso offrire la possibilità di sperimentare la sensazione di voglio e posso.

Allo stesso modo l'ambiente, l'esperienza, le circostanze toccano le corde delle nostre sensazioni di base e delle nostre incapacità e ci spingono ad agire “tentate soluzioni”.

E la tentata soluzione, esattamente come la pubblicità che ci offre le partite della squadra del cuore, oppure il telefono mobile-computer-televisione o ancora un servizio integrato che ci farà risparmiare tempo e denaro, ci appare come il modo migliore per risolvere uno qualsiasi dei problemi della vita.

E' un copione fisso - che nel passato ha avuto successo - che agisce prima di noi. E' un intervento tattico al quale deleghiamo una scelta inconsapevole, talvolta in sostituzione di una strategia.

Per rompere questo incantesimo illogico è necessaria applicare altrettanta illogicità. O meglio, alla logica *non ordinaria* che genera la tentata soluzione, si può rispondere allo stesso modo: “son lì ad addrizzare con tutta la forza che ho ciò che dritto non vuol tornare, ma all'improvviso scopro che tutto quello che devo fare è storcerlo di più per poi tornarlo dritto”.

Bloccare l'inutile e fallimentare sforzo, elencando in quanti modi differenti potremmo far male ciò che invece vorremmo far bene, produce come risultato un perimetro di sicurezza intorno al problema, e sarà più facile individuare la via che attraverso il problema stesso porterà alla soluzione.

Capire in che modo possiamo *peggiore* la situazione svela il nodo e lo scioglie, riduce la complessità e ogni volta si compie una magia.

Anticipare e disinnescare l'automatismo della “tentata soluzione” permette di evitare di trovarsi sconsolati nella nuova desiderata automobile e al tempo stesso desiderarne già un'altra.

Permette di scoprire in anticipo l'insidia della morte che il ragno trova nel cercar “*requie nella buca della chiave.*”

## Conclusioni

Con grande piacere ho scritto per la rubrica “cosa ne pensate voi” cercando di spiegare attraverso la mia personale esperienza una delle straordinarie tecniche del Modello di Problem Solving Strategico.

Come avrete notato ho citato anche altri fondamenti del Modello: le *sensazioni di base*, la tecnica del *come peggiorare* e la *logica non ordinaria* che sta dietro al Modello stesso. Perciò ritengo doveroso, riassumervi quello da cui è composto un intervento strategico, rimandandovi per gli approfondimenti alla bibliografia di riferimento.

## Sequenza riassuntiva delle fasi del Problem Solving Strategico

In letteratura si possono trovare differenti modelli di Problem Solving, quello presente è stato formulato in maniera originale presso il Centro di Terapia Strategica di Arezzo.

Il Problem Solving Strategico si può applicare per definizione a qualunque tipologia di problema e ad ambiti decisamente diversi tra di loro, tra i quali persino quello della ricerca empirica. Tanto che, questa è stata il fondamento metodologico per la messa a punto delle numerose forme specifiche di intervento terapeutico e di comunicazione strategica sviluppate presso il nostro Centro e applicate con successo a migliaia di casi clinici e a centinaia di problemi manageriali.

Proprio per queste sue caratteristiche che permettono di studiare le difficoltà umane e persino le patologie come problemi a cui applicare procedimenti logici rigorosi ma al tempo stesso decisamente creativi, il modello, è divenuto da anni il riferimento teorico ed applicativo per studiosi, psicoterapeuti e manager di tutto il mondo.

## **PROBLEMA**



*Se si lavora sul problema/i dichiarato si prende avvio dalla sua definizione.  
Se si lavora su un miglioramento da realizzare si partirà  
dall'obiettivo da raggiungere per poi analizzare  
i problemi da risolvere e le resistenze al cambiamento da superare.*

### **DEFINIRE IL PROBLEMA**

*cosa è effettivamente il problema, chi ne è coinvolto, dove questo si esprime,  
quando questo appare, come questo funziona*

### **ACCORDARE L'OBIETTIVO**

Una volta definito il problema, si cerchi di descrivere quali sarebbero i cambiamenti concreti che, una volta realizzati, farebbero affermare che questo è risolto. Ovvero definire l'obiettivo da raggiungere. Questo è il secondo passo di un processo di problem solving strategico.

### **ANALISI E VALUTAZIONE DELLE TENTATE SOLUZIONI**

La terza fase, è rappresentata dalla individuazione e valutazione di tutti i tentativi fallimentari messi in atto per risolvere il problema in questione. Questa è la fase cruciale di studio della soluzione che parte non a caso dalla valutazione di tutte quelle tentate che non hanno avuto successo. Il costrutto di tentata soluzione che se non funziona, ma viene reiterata, tende a mantenere la persistenza del problema e a complicarne il funzionamento.

### **TECNICA DEL COME PEGGIORARE**

Il lettore nei confronti del problema da lui prescelto, a questo punto, si domandi:  
«Se io volessi far peggiorare ulteriormente la situazione invece che migliorarla come potrei fare?»  
e cerchi di enumerare tutte le possibili modalità.

«Quali sono tutti i metodi o le strategie che se adottate mi porterebbero ad un sicuro fallimento nel mio progetto?».

*“Se vuoi drizzare una cosa impara prima tutti i modi per storcerla di più”.*

### **TECNICA DELLO SCENARIO OLTRE IL PROBLEMA**

Oltre alla tecnica presentata, al fine di essere ancora più più concretamente focalizzati sull'obiettivo da raggiungere abbiamo formalizzato un'altra innovativa manovra: l'immaginare lo scenario ideale al di là del problema.

Domandarsi quale sarebbe lo scenario, riguardo alla situazione da cambiare, una volta che il problema fosse completamente risolto o, nel caso di miglioramenti da ottenere, che l'obiettivo fosse completamente raggiunto. In altri termini si deve di proiettare la nostra mente ad immaginare quali sarebbero tutte le caratteristiche della situazione ideale dopo aver realizzato il cambiamento strategico.

### **TECNICA DELLO SCALATORE**

Quando si ha un problema complesso da risolvere, al fine di costruire una strategia efficiente oltre che efficace, risulta utile partire dall'obiettivo da raggiungere ed immaginare lo stadio subito precedente, poi lo stadio precedente ancora, sino a giungere al punto di partenza. Il tutto in modo tale da suddividere il percorso in una serie successiva di stadi; ciò significa frazionare l'obiettivo finale in una serie successiva di micro-obiettivi che però prendono avvio dal punto di arrivo per tornare indietro sino al primo passo da eseguire. Questa strategia mentale controintuitiva appare chiaro permette di costruire agevolmente la sequenza di azioni da realizzare per risolvere un problema partendo dal più piccolo ma concreto cambiamento possibile.

### **AGGIUSTARE IL TIRO PROGRESSIVAMENTE**

Talvolta i problemi sono complessi al punto tale da richiedere non una sola soluzione ma una serie di queste in sequenza. Come nel gioco delle scatole cinesi o delle matrioska russe, aperta la prima se ne trova un'altra al suo interno da schiudere, dentro la quale ce n'è un'altra ancora e così di seguito sino all'ultima. Di fronte a situazioni di questo tipo è fondamentale evitare di voler affrontare insieme tutti i problemi ma iniziare ad affrontare il più accessibile. Una volta risolto il primo passare al secondo e così via, mantenendo però fin dall'inizio la visione della globalità e delle interazioni possibili fra le concatenazioni tra i problemi. Così facendo si evita di perdersi nella ingestibile complessità delle interrelazioni mentre si opera concretamente, ma, al tempo stesso, si mantiene la visione dell'insieme.



## **SOLUZIONE**

*Ed infine, Logica di Problem Solving e linguaggio rappresentano le due anime dell'approccio strategico; non esiste Problem Solving Strategico senza linguaggio strategico, non esiste linguaggio strategico senza Problem Solving Strategico.*

*Due facce della stessa medaglia che vanno accordate, così da creare una sorta di danza dove il cambiamento non sia solo possibile ma inevitabile.*

#### Per saperne di più

- *La terapia dell'azienda malata, Problem-solving strategico per organizzazioni*, Nardone G., Mariotti R., Milanese R., 2000;
- *Problem Solving Strategico da tasca*, Nardone G., 2009; Ponte alle Grazie Ed. Milano
- *Solcare il mare all'insaputa del cielo*, Nardone G., Balbi E. 2007 Ponte alle Grazie, Milano

---

## PAOLO CARMASSI

Romano, 1960. Studi umanistici. Si occupa di strategia, di progetti di comunicazione e di percorsi formativi. Formatore e facilitatore sui temi della semplificazione, del problem solving, della comunicazione efficace e strategica.

È inoltre consulente e formatore specializzato in *Problem Solving Strategico* per **Change Strategies**, società della family business Nardone (Centro di Terapia Strategica di Arezzo, Watzlawick), dell'Associazione di comunicazione pubblica e istituzionale e del NABA di Milano.

Tecnico pubblicitario professionista (TP). Studioso e ricercatore di tecniche di semplificazione e di problem solving.

Delegato lombardo dell'Associazione Comunicazione Pubblica, consigliere nazionale dell'Unione nazionale imprese di comunicazione dal 2000 al 2006.

Con un team di esperti ha pubblicato i libri *Web Content Management* (Apogeo), *La magia della scrittura* (Sperling & Kupfer) e *Il linguaggio della salute* (Sperling & Kupfer). Ha curato la pubblicazione di *Agricoltura on line*, case history edita dalla Regione Lombardia.