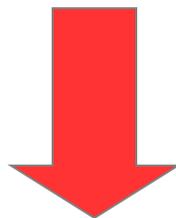


RESISTENZE AL CAMBIAMENTO

Un approccio costruttivista-strategico



DALLA PAURA DELLE RESISTENZE



AL SAPERLE GESTIRE

Come in fisica, ogni individuo cerca di mantenere quello che conosce e respinge il cambiamento (omeostasi), anche quando lo desidera, o anche se fosse necessario.



CHANGE



AHEAD

I 4 TIPI DI RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

Oltre vent'anni di ricerca sul campo (clinico, scolastico ed aziendale) effettuata dal Centro di Terapia Strategica di Arezzo (Nardone, Watzlawick, 1993; Nardone, Watzlawick, 2004, Nardone Portelli, 2007, Papantuono 2007, Portelli, Papantuono, Pojaghi, 2017) ci hanno consentito di individuare ***4 tipi di resistenza al cambiamento.***



POTENZIALMENTE COLLABORATIVO



1. POTENZIALMENTE COLLABORATIVO: è motivato al cambiamento e possiede le abilità cognitive-emotive per realizzarlo. Resiste al cambiamento per mancanza di informazioni e di conoscenze operative. (Papantuono, 2007)

Strategia di base: per innescare il cambiamento è importante che si abbia un obiettivo: definito, raggiungibile e da comunicare con chiarezza. I

Ciò permetterebbe di elaborare un piano d'azione ben definito, in grado di guidare passo per passo verso l'obiettivo. (Balbi, Artini, 2009; Papantuono et al., 2014).

VORREI MA NON POSSO



2. CHI VORREBBE COLLABORARE MA NON È IN GRADO: è uno bloccato emotivamente. È fortemente motivato, interessato e necessitante di cambiamento, ma non riesce ad attuarlo, essendo bloccato da una sensazione di base dominante. Anche se è consapevole dei benefici non riesce a cambiare, per un blocco emotivo (Milanese, Mordazzi, 2015; Papantuono, Portelli, Gibson, 2014).

Strategia di base: riconoscere e gestire le proprie emozioni (paura, dolore, rabbia o piacere).

RESISTENZA IDEOLOGICA



3. CHI NON RIESCE NE' AD OPPORSI NE' A COLLABORARE: Le proprie rigidità mentali (valori, credenze, ideologie) impediscono il cambiamento, poiché non se ne avverte il bisogno, pur in presenza della capacità di collaborare. Costoro dissentono, credono convintamente dell'inopportunità, dell'inadeguatezza del cambiamento, ritenuto causa di problemi.

La resistenza al cambiamento è il risultato di: differenze intellettuali, credenze, sensazioni, ideologie, ecc. (Papantuono 2007). I casi con questa resistenza a scuola rifiutano progetti e proposte didattiche, perché li ritengono: contro il proprio pensiero, sbagliati, negativi, una violenza per i propri valori, ecc.

Strategia di base: è opportuno riconoscere e rispettare la realtà dell'altro, in modo da trovare e/o creare condivisioni, punti di contatto che permettano di far esperire sensazioni diverse e far provare all'interlocutore gli effetti di un'altra realtà (Ipotesi del contatto, Allport, 1954), base del cambiamento.

OPPOSITIVI



4. CHI SI OPPONE: non vuole collaborare, è un antagonista. L'opposizione può essere esplicita o implicita. Egli protesta, deliberatamente non segue le istruzioni, non desidera il cambiamento, perciò farebbe di tutto per sabotarlo (Nardone, Portelli, 2005).

Gli oppositori espliciti: si oppongono, protestano per avere il controllo (io comando), per avere attenzioni e/o per emergere dal gruppo (distinguersi). **Strategia di base:** Prescrivere la resistenza. Resistenza vs Resistenza: come nelle Arti Marziali, utilizzare la forza contro chi la esercita.

Gli oppositori impliciti: non si oppongono in maniera manifesta al cambiamento, manifestano il loro essere oppositivi quando avvertono che i loro vantaggi possono essere minacciati. I vantaggi che vogliono difendere possono essere: potere, ruolo, compensi, status, ecc. Si creano una "comfort zone" che cercano di non cambiare (Papantuono, 2007). **Strategia di base:** individuare e ridurre i vantaggi, inducendo l'oppositore ad auspicare il cambiamento della situazione.

***Se vuoi persuadere parla di interessi, non
di ragioni***

Benjamin Franklin

***La mente è come il paracadute.
Funziona solo quando è aperta***

Albert Einstein

QUANDO SIAMO NOI A SABOTARE NOI STESSI!

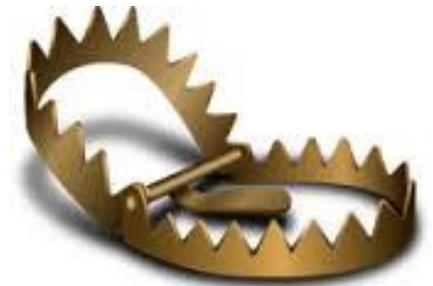
Coaching Strategico.
Trasformare i nostri limiti in risorse



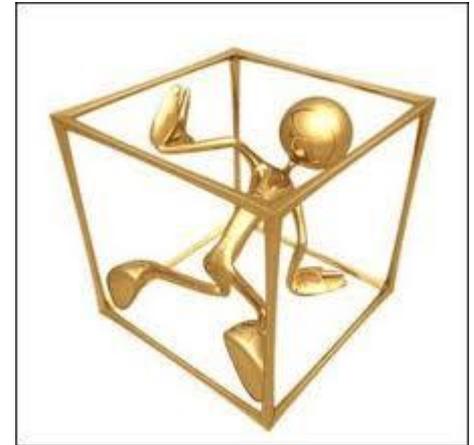
COACHING STRATEGICO



Le nostre inclinazioni e qualità possono trasformarsi nei nostri peggiori difetti, quando esse s'irrigidiscono diventano limiti (Milanese, Mordazzi, 2015)



SCHEMI MENTALI RIGIDI INTRAPPOLATI IN CIRCOLI VIZIOSI



Spesso gli stessi tentativi per risolvere il problema, contribuiscono al mantenimento e al peggioramento del problema stesso (Watzlawick et al., 1974)

QUALI SONO LE TENTATE SOLUZIONI
RIDONDANTI?



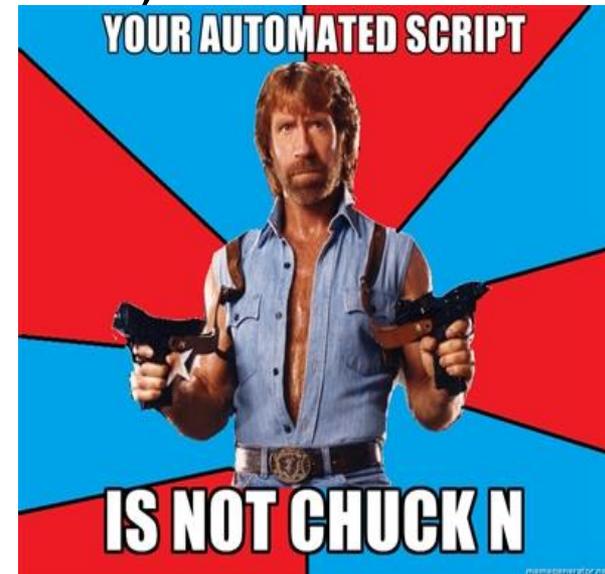
***Con le buone intenzioni
finiamo con il produrre
le conseguenze
peggiori***

OSCAR WILDE

Le Tentate Soluzioni Fallimentari: i nostri copioni

Finiamo con il sentirci incapaci e provare frustrazione, quando si reitera con soluzioni inefficaci, con modalità che *“eppure dovrebbero funzionare... eppure hanno già funzionato in passato”* (Nardone, Portelli 2005).

Spesso si finisce con
il fare ***di più***
mentre s'assiste
amareggiati al proprio fallimento.



LE TRAPPOLE DEL SISTEMA PERCETTIVO-REATTIVO: I NOSTRI COPIONI

PERCEZIONE di

Sé, degli altri & del mondo

REAZIONE:

tentativi di
soluzione

Sistemi Disfunzionali

Paradossalmente, un problema è mantenuto, o addirittura peggiora, proprio dagli sforzi per cambiarlo, quando questi non permettono quello che si spera (Watzlawick, et al. 1974).

Siamo coinvolti in un **loop di retroazioni**, intrappolati in **sistemi/schemi percettivo-reattivi disfunzionali** (Nardone, 1997)



USCIRE DALLE NOSTRE TRAPPOLE MENTALI

1. Avendo una migliore consapevolezza di ciò che si percepisce ed esperisce come minaccia (**percezione**).
1. Valutando l'efficacia e l'efficienza delle proprie tentate soluzioni (**le reazioni**) che, anziché risolvere, mantengono ed esacerbano la situazione stressante.
1. Identificando serie di azioni, o schemi, percezioni e comportamenti ridondanti emerge il **circolo vizioso**.
1. Utilizzando tecniche di coping, stratagemmi e strategie efficaci elaborate seguendo anche logiche non-ordinarie, si creano le possibilità per risolvere la situazione difficile.

LE TRAPPOLE PERCETTIVO-REATTIVE

In oltre 20'anni di ricerca, dal lavoro iniziato dal **Mental Research Institute** di Palo Alto (California) e dal **Centro di Terapia Strategica** (Arezzo, Italia), un team di ricercatori, con esperienza nell'ambito clinico e delle organizzazioni, ha identificato 14 *sistemi percettivo-reattivi ridondanti alla base del burnout.*



I Sistemi Percettivi-Reattivi

I 14 pattern disfunzionali più comuni nella Società Contemporanea, alla base del burnout, sono stati definiti con nomi di: personaggi letterari, Mitologici, Storici, protagonisti di film, ad esempio: ***Amleto, l'Ideologista, L'Orlando Furioso, la Prima Donna, Achille e altri.***

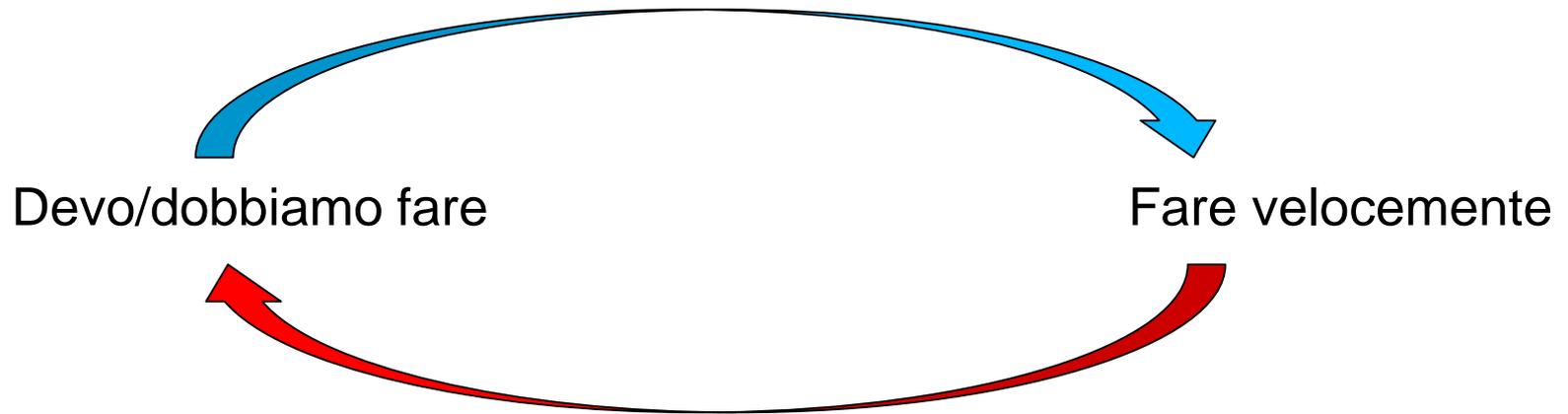
SPEEDY GONZALES



1. SPEEDY GONZALES

PERCEZIONE: Devo fare... immediatamente (paura di perdere tempo)

REAZIONE: fare velocemente, correre
(impulsività)



Per non fermarsi mai, per correre, si va verso l'esaurimento di sé e degli altri

***“La tensione è ciò che tu pensi debba essere.
Il rilassamento è ciò che tu sei.”***

Proverbio Cinese

SPEEDY GONZALEZ

Strategie:

TECNICA DELL'ANDARE PIANO: Uno stratagemma cinese recita *“partire dopo per arrivare prima”*.

“Siccome ho fretta, vado piano”

Napoleone

SNELLISCI LA LISTA DELLE “COSE DA FARE” – Analizza i tuoi impegni quotidiani, gli obiettivi e le tue responsabilità. Se hai troppe cose da fare, distingui tra ciò che dev'essere fatto e ciò che dovrebbe essere fatto. Ignora quei compiti che non sono strettamente necessari, o eliminabili. L'obiettivo della quantità rischia di ridurre la qualità.

PRENDI FIATO E RIPOSATI: Anche Dio s'è riposato al 7° giorno.

Dai tempo agli altri per vedere, capire ed apprezzare, per raggiungerti.

IL FUGGITIVO



2. Il Fuggitivo

PERCEZIONE: la paura delle sfide (scadenze, confronti, decisioni, parlare in pubblico, etc) lo non sono capace.

REAZIONE: evitare, rimandare o delegare le responsabilità



Esempio: sei costantemente preoccupato delle tue scadenze – è soprattutto il tuo procrastinare, e non gli impegni giornalieri, che spesso ti portano a vivere con stress le scadenze!

Il Fuggitivo

Strategie:

LA PAURA DELL'EVITAMENTO (ristrutturazione)

Evitando, “*Noi portiamo le ferite delle battaglie evitate*”
(Pessoa)

LA PEGGIORE FANTASIA: Più cerco di non pensarci più
ci penso. Evocare i fantasmi, toccali, per farli scomparire.

Aggiungi legna per spegnere il fuoco (Stratagemma
Cinese)

LA TECNICA DELLO SCALATORE: ridurre un macro
obiettivo in obiettivi più piccoli, per ridurre il rischio e la
paura del fallimento. **L'Effetto Butterfly** (Thom)

IL PERFEZIONISTA



perfectionism

3. Il Perfezionista

PERCEZIONE: Le cose giuste sono quelle perfette.

REAZIONI: Esige perfezione, per raggiungere standard impossibili/insostenibili. Hanno difficoltà a gestire complicazioni improvvise.

“Sforzatevi, lottate, correggete tutti i difetti”

Judith Guest

RICHIEDERE LA PERFEZIONE

MISURA DEL PROPRIO FALLIMENTO

La ricerca della perfezione è fonte di stress. Il perfezionista crea un piano d'azione irraggiungibile, resta frustrato sebbene tenti di modellare se stesso, gli altri ai suoi ideali. Il tentativo di perfezione, delude, dà una visione negativa di sé.

Il Perfezionista

Strategie:

Ristrutturazione: La Perfezione è una “battaglia” già persa; è un modo per misurare il proprio fallimento. La natura prevede piccoli disordini, la sua evoluzione procede con l’adattamento, chi non ne è capace, soccombe e si estingue (Darwin)

Un piccolo disordine per mantenere l’ordine

Immunizzare se stessi ai piccoli disordini.

ACHILLE



4. Achille

PERCEZIONE: bisogno di apparire perfetti/impeccabili, in modo da essere rispettati dagli altri.

REAZIONE: salvare le apparenze (impression management), ad ogni costo: stress e disagi.

L'Achille si focalizza sul suo punto debole, anziché sul resto di sé. Dunque, la debolezza è evidenziata dal tentativo di mascherarla



Achille

Strategie:

Dichiarare il proprio segreto:

Mentire dicendo la verità: Sola chi è forte è in grado di esporre la propria debolezza.

Dichiarare una debolezza fa apparire più umani, umili e raggiungibili.

Papa Giovanni Paolo II affermò che “*se mi sbaglio, mi correggerete*”: ha trasformato una debolezza in un punto di forza.

ORLANDO IL FURIOSO



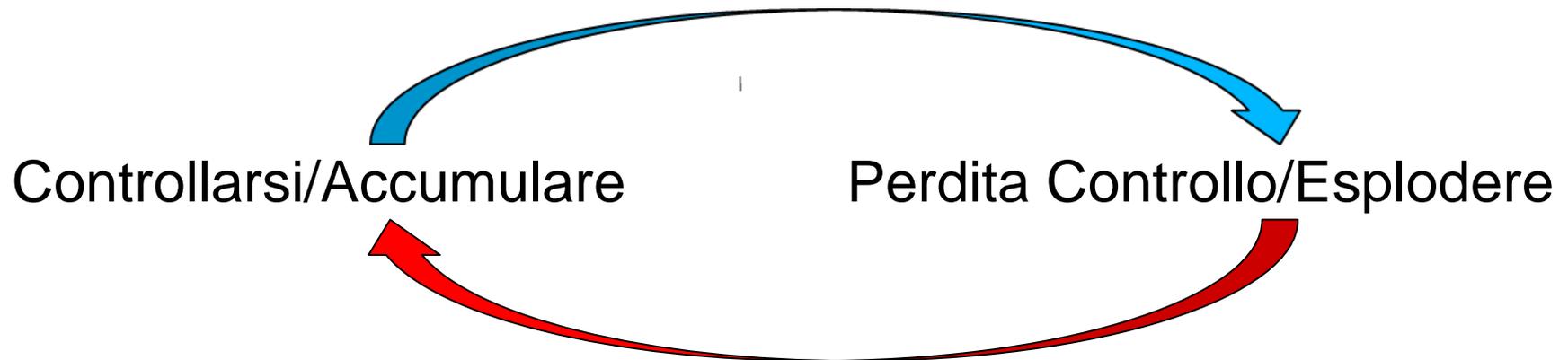
5. L'Orlando Furioso

Lo stress è dato dalla rabbia e la frustrazione provocate dal mancato riconoscimento dei propri meriti, se si è ignorati, criticati, se si vive un'ingiustizia o iniquità, etc...

PERCEZIONE: percepire ingiustizia e sentirsi sbagliati per la rabbia provata

REAZIONE: Controllare, trattenersi, per poi esplodere..

Accumulare sino a perdere il controllo, esplodere (sfogarsi), per poi sentirsi peggio, perché si riceve un feedback negativo.



L'Orlando Furioso

Strategie:

Cambiare la percezione: La rabbia è un'emozione natural ed è normale arrabbiarsi. Essa non è un problema; adeguatamente gestita può diventare una forza trainante; può dar voce al dolore. È dannosa quand'è repressa, se resta a macerare dentro.

La rabbia appena nutrita muore. È il digiuno che la ingrassa

Emily Dickinson

Lettere di Rabbia: diventano un “luogo” intelligente in cui sfogare la rabbia. Emil Cioran nel suo *Esercizi di Ammirazione* (1986), sostiene che rispettare la rabbia e relazionarsi ad essa, apra porte invisibili.

Quello che inizia con la rabbia, finisce con la vergogna.

Ben Franklin

IL VINCITORE ASSOLUTO

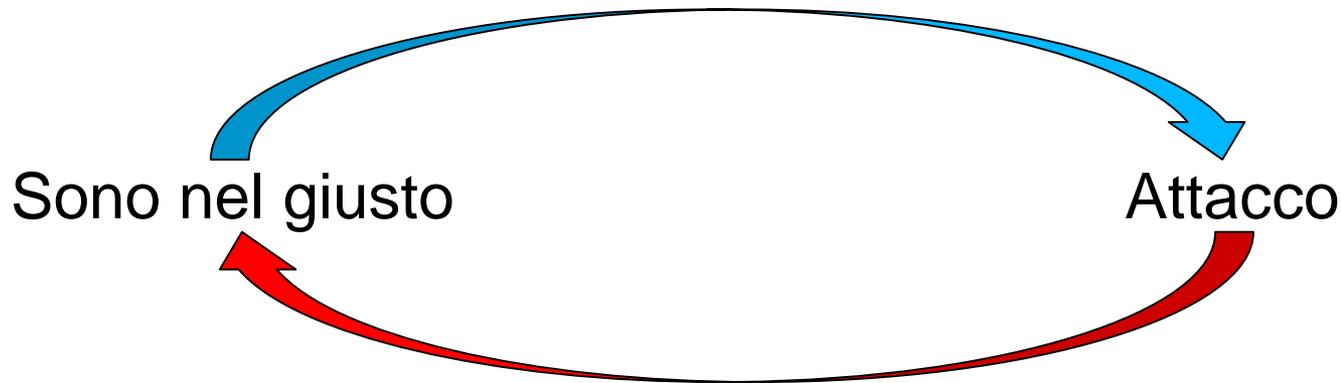


6. VINCITORE ASSOLUTO: Tiro alla Fune

PERCEZIONE: sono nel giusto, l'altro sbaglia: "Vinco se lui perde"

REAZIONE: mostrare di essere nel giusto.

Oguno tira nella propria direzione per mostrare la propria ragione per il timore di perdere credibilità.



IL VINCITORE ASSOLUTO

Strategie:

- **Cambiare la Percezione:** Van Neumann parla di “Gioco a somma zero”. Sostiene che in un Sistema o si vince tutti o si perde tutti.

Vincere senza combattere prendendo una posizione one-down: ad esempio chiedere gentilmente un favore.

Perdona sempre i tuoi nemici. Niente può dar loro più fastidio (Oscar Wilde)

Un uomo che medita la vendetta mantiene le sue ferite sempre sanguinanti, ferrite che sarebbero rimarginate se non gli avesse dato peso (Francis Bacon)

L'IDEALISTA



7. L'Idealista

Lo stress cresce quando la realtà non coincide coi propri ideali.

Il mondo è diverso da ciò che si pensa e si crede.

Si resta delusi dal mondo e dagli altri quando si hanno aspettative. Le aspettative impediscono di vedere i cambiamenti intorno.

L'illusione crea rigidità e limita le possibilità di adattarsi all'ambiente.

Illusione → Delusione

PERCEZIONE: il mio ideale

REAZIONI: mi aspetto la realtà ideale in cui credo

La rigidità non è stabile, è solo precaria....e si rompe facilmente.

Ann Wilson Schaef.

L'Idealista

Per le proprie ideologie, credenze, aspettative, si perde di vista il contesto.

Strategie:

Cambiare le lenti per evitare di essere *complici dell'immobilismo.*

Ci sentiamo sicuri, credendo che Dio sia statico, immobile. Ma questo è un problema nostro, non di Dio.

Gail Sheehy

Lo scenario allargato: individuare almeno 5 scenari oltre al proprio, idealizzato.

La vita non ha l'obbligo di darci ciò che ci aspettiamo.

Margaret Mitchell

WORKAHOLIC/STACANOVISTA



8. Workaholic/Stacanovista

*Tante persone, per avere una vita decente lavorano,
scordandosi di vivere*

Margaret Fuller

PERCEZIONE: lavorare è tutto, è nobile, positivo, gratifica, soddisfa, dà significato.

REAZIONE: lavorare di più e trascurare il resto.

Lavorando compulsivamente e ignorando tutto il resto, si diventa dipendenti dal lavoro.

Ciò che inizia come qualcosa di costruttivo, distrugge.

Il lavoro diviene l'unico piacere e dà senso, nient'altro è così soddisfacente ed importante.

Workaholic/Stacanovista

Strategie:

Aggiungere altri piaceri, per superare il piacere compulsivo.

Aggiungere per ridurre (Stratagemma Cinese).

Considerare altri piaceri per cercare di ricevere piacere da qualcos'altro, che soddisfi: musica, lettura, danza, break, amici, etc..

Dopo tutto, una vita piacevole è una vita equilibrata tra lavoro, relazioni, riposo, divertimento.

SAMSON



9. Sansone

Sansone fece collassare il tempio dei Filistei su se stesso

PERCEZIONE: “sono senza forza”

REAZIONE: confronto del presente col passato

- Nostalgia del passato (“Oggi non è buono, invece prima....”).
- Ricerca indizi a conferma della propria tesi: trova elementi negativi

Ciò che non mi distrugge, mi rende più forte.

Sansone Agostino (l. 130)

Sansone

Strategie:

Contemplare le proprie miserie e disastri, ricercando le cattive sensazioni.

Per storcere qualcosa, prima dobbiamo imparare come storcerla di più

Stratagemma Cinese

La Congiura del Silenzio (evitare di parlare negativamente del proprio presente; evitare di lamentarsi)

Cercare eccezioni: per intravedere qualcosa di diverso e di possibile

La Prostituzione Relazionale



10. La Prostituta Relazionale

Difficoltà a dire “no”, per piacere ad ogni costo.

PERCEZIONE: Paura del rifiuto.

REAZIONI: “devo dire di <<si>> per essere amato: non posso dire no”.

CIRCOLO VIZIOSO: *Più si acconsente, più gli altri si aspettano che si acconsenti*

Si percepisce se stessi cattivi quando si dice “no”, bisogna dire “si” per non sentirsi rifiutati e colpevoli.

La Prostituzione Relazionale

Strategie:

Cambiare la Percezione – creare avversione, utilizzando l'idea della “prostituzione”: “valgo o sono amato per ciò che faccio e non per ciò che sono”, in questo modo si crede di dover fare sempre di più.

Prescrizione: piccolo “no” giornaliero – dare qualche rifiuto su aspetti poco importanti.

AMLETO



11. Amleto

“Essere o non essere?” Amleto l’eterno dubbioso.

Pensando tanto si agisce poco.

PERCEZIONE: “devo essere sicuro prima di agire”

REAZIONE: porsi domande su domande per ogni cosa; chiedere agli altri; cercare su internet; considerare tutte le opinion; controllare per rassicurarsi



Amleto

Strategie:

Cambiare le lenti: guardare al futuro con gli occhi del presente, confonde e spaventa.

Non ci sono risposte intelligenti, a domande sbagliate

Kant

Epistolare: scrivere risposte e domande

Controllare la mente che controlla.

La rassicurazione incrementa l'incertezza.

Prendere piccole ma concrete decisioni.

Se necessario lanciare la moneta.

LA PRIMA DONNA



12. Prima donna

Incapacità di delegare: sovraccarico di lavoro.

PERCEZIONE: Gli altri non sono bravi abbastanza

REAZIONE: Lamentarsi degli altri, fino a fare ogni cosa da soli



Si è a proprio agio agendo autonomamente, perché gli altri non sono mai “abbastanza bravi”, sono incompetenti e continuano ad affidarsi.

Cercare di essere sempre bravi e capaci (piacere), alla lunga stressa.

Prima donna

Strategie:

Agire da coach: organizzare, coordinare e supervisionare le azioni.

Col minimo ottenere il massimo.

Prendere tempo per guadagnare tempo.

Chiedere piccoli lavori: spezzettare gli obiettivi in micro obiettivi e guidare gli altri verso quello che si vuole.

CASSANDRA



13. Cassandra

Lanciare profezie negative, fa rischiare che esse si auto-realizzino.

PERCEZIONE: Le cose andranno male

REAZIONE: Cercare indizi, utilizzare un linguaggio, un atteggiamento, per confermare la propria tesi di essere un perdente, per sentirsi sconfitti e lamentarsi.

Intrappolarsi nella profezia che si autoavvera

Cassandra

Strategie:

Epistolare – Sfogare i sentimenti negativi, contemplando le nostre miserie e prevedendo le tragedie così che non ci appesantiscano ed oscurino il nostro giorno.

Evitare di parlare negativamente.

Cambiare la Profezia:

- Prescrizione del Miracolo: Come Se
- Cercare un'eccezione

IL MARTIRE



14. Il Martire

Ogni uomo dovrebbe bere e mangiare e divertirsi di tutto il suo lavoro – è un regalo del Signore. (Ecclesiaste 3:13)

PERCEZIONE: Puoi avere successo nella vita solo attraverso il dolore e il sacrificio. Do per ricevere.

REAZIONE: evita il piacere e si sacrifica per gli altri: "Lo faccio per te.." La gratificazione arriverà dagli altri.

Il Martire agisce per il senso del dovere e non per piacere. Si sente colpevole se gode ed invidia la felicità di chi lo circonda. Prova risentimento quando altri non contraccambiano, ma non chiede nulla. Si lamenta degli altri perchè sente che i suoi sacrifici non sono riconosciuti, nonostante ciò continua a sacrificarsi.

Il Martire

STRATEGIE:

Imporsi *una dose di sano egoism*. Godere di piccoli piaceri, per sentirsi validi e piacevoli innanzitutto a se stessi.

Uno deve imparare ad amarsi, in modo sano e completo, per stare in pace e non vagare a vuoto. (F. Nietzsche)

Se non ti ami abbastanza, avrai difficoltà ad amare qualcun altro, poichè proverai sempre risentimento per il tempo e le energie che hai dato agli altri, quando avresti dovuto tenerle per te (Dr. B. De Angelis)

Concedersi piccoli piaceri e tenere a bada i propri sensi di colpa... scrivendoli “colpa mia, tutta colpa mia...”

USCIRE DA QUESTE TRAPPOLE!

Identificare:

- le situazioni stressogene, le **percezioni** e le **emozioni**
- le nostre *reazioni di coping inefficaci*

Usare strategie adeguate per:

- modellare le rigide percezioni e contenere le travolgenti emozioni;
- modificare le proprie reazioni e questo significa cambiare il modo di comunicare e di porsi davanti alla vita.

USCIRE DALLE PROPRIE TRAPPOLE

L'impotenza induce la disperazione e la storia insegna che è la mancanza di speranza, non la perdita di vite umane, a decidere la guerra.

B. H. Liddell Hart

Bibliografia

Milanese R., Mordazzi P., (in press) ***Strategic Coaching: transforming difficulties into resources***

Nardone, G. & Portelli, C. (2005) ***Knowing Through Changing: The Evolution of Brief Strategic Therapy***. Crown Publishing House UK.

Seyle, H. (1956) *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill.

Von Senger, H. (2005) ***The 36 Stratagems for Business: Achieve Your Objectives Through Hidden and Unconventional Strategies and Tactics*** Cyan Communications.

Watzlawick P., et al., (1974) ***Pragmatics of Human Communication*** WW Norton USA

Watzlawick P. (1983) ***The Situation is Hopeless, but not Serious***, W W Norton USA

Watzlawick P., (1988) ***Ultra-Solutions, or, How to Fail Most Successfully***, WW Norton USA