Introduzione alla PNL aziendale

DIANNE LOWTHER

COME PUOI APPLICARE LA PNL
NELLA VITA LAVORATIVA
PER OTTENERE PIÙ RISULTATI

UNICOMUNICAZIONE
ALESSIO ROBERTI

Sommario

Informazioni sull'autrice 7

Nota dell'autrice 9

Introduzione 13

CAPITOLO 1
Il modello del linguaggio
e della comunicazione della PNL 21

CAPITOLO 2
Le presupposizioni della PNL 53

CAPITOLO 3
Pensiero orientato ai risultati 85

CAPITOLO 4
Rapport, ricalco e guida 97

CAPITOLO 5
Sistemi rappresentazionali 117

CAPITOLO 6
Posizioni percettive 133

CAPITOLO 7
Submodalità 141

CAPITOLO 8
Strategie 149

CAPITOLO 9
Modellamento 161

CAPITOLO 10
Linguaggio 169

Per concludere 185

Risorse 187

Indice analitico 193

Resta in contatto con l'editore 199

01.

Il modello del linguaggio e della comunicazione della PNL

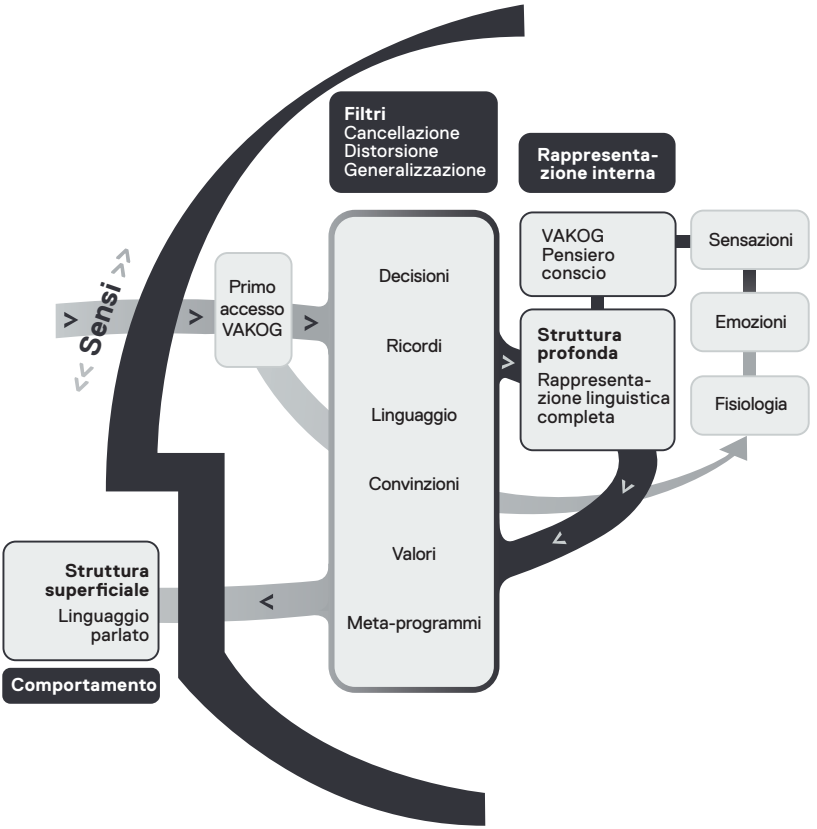
Voglio cominciare dando un'occhiata a un diagramma:

Il diagramma nella pagina seguente mostra il modello del linguaggio e della comunicazione della PNL. È una rappresentazione del modo in cui elaboriamo le informazioni tramite i nostri sensi e reagiamo poi a ciò che percepiamo.

Cominciamo da in alto a sinistra nel diagramma, con le informazioni in entrata dal mondo esterno tramite i sensi. Nel diagramma, il flusso sembra entrare dagli occhi, ma è inteso a rappresentare tutti i sensi. La funzione dei sensi è quella di tra-

durre le informazioni esterne in impulsi neurologici, in modo tale che il tuo cervello possa attribuirvi un significato. Dunque, ad esempio, i tuoi occhi trasformano le lunghezze d'onda della luce visibile in diversi tipi di segnali neurali, in modo che il cervello possa elaborare quelle informazioni sulla corteccia visiva, nella parte posteriore dell'encefalo. Ciascuno dei tuoi sensi traduce informazioni esterne in impulsi neurologici e questo è il primo livello di trasformazione che ha luogo.

Il risultato di questo primo livello di rappresentazione è quello che John Grinder chiama "primo accesso." Nel diagramma lo



trovi etichettato con le iniziali VAKOG: è l'acronimo di visivo, auditivo, cinestesico, olfattivo e gustatorio, cioè i nostri cinque sensi. Una cosa importante da comprendere a questo livello è che il cinestesico qui rappresenta solo informazioni sensoriali, non informazioni emotive. Non individuiamo le nostre sensazioni emotive nel mondo esterno, da cui percepiamo solo cose come temperatura, peso e ruvidità delle superfici: al livello del primo accesso è puramente cinestesico sensoriale.

Quello che abbiamo qui è una rappresentazione di primo livello della realtà, che è puramente sensoriale. Nota che non ci sono parole al livello del primo accesso. Questo è il livello di percezione a cui opera un bambino molto piccolo prima di apprendere il linguaggio. Ma, ovviamente, il linguaggio è ciò che ci rende umani, diversi dalle altre specie. E la nostra capacità di "attribuire significato" alle cose attraverso il linguaggio è proprio il nostro tratto distintivo.

Cancellazione, distorsione e generalizzazione

Il secondo stadio di trasformazione si ha quando le informazioni sensoriali vengono etichettate con parole, diventando la nostra realtà interna. Questa seconda fase, in cui le informazioni sensoriali attraversano il filtro linguistico, è bene evidenziata nel diagramma del modello del linguaggio e della comunicazione della PNL. Nella casella dei filtri c'è una breve lista di cosa *fanno*: **cancellare, distorcere** e **generalizzare**. Subito sotto c'è una lista di cosa *sono*. Ci sono molti diversi tipi di filtri e la lista nel diagramma ne è una buona rappresentazione: non è completa ed esaustiva, ma include la maggior parte degli elementi essenziali che andremo a discutere. Ci torneremo su in un secondo momento, quindi, ma iniziamo col parlare dei meccanismi di cancellazione, distorsione e generalizzazione, perché questo è ciò che fa il linguaggio.

Termine Chiave

Quando parliamo di cancellazione, non è il tipo di **cancellazione** che ha luogo sul tuo computer quando elimini un file e non c'è più. La cancellazione linguistica è più accuratamente descritta come il fenomeno che ha luogo quando non presti attenzione a qualcosa.

Pensaci

La cancellazione può anche avere luogo a livello sensoriale. Ad esempio, se vivi vicino a una stazione dei treni o a un aeroporto, probabilmente ti sei accorto che dopo un po' non noti più i suoni dei mezzi in arrivo e in partenza. Quando ti viene a trovare qualcuno, però, li nota subito. "Come fai a vivere con questo rumore?" grida l'ospite e tu calmo "Quale rumore?" perché viene ormai cancellato dalla tua attenzione conscia. Allo stesso modo, cancelliamo dal linguaggio cose di cui sentiamo di non aver bisogno di parlare. A volte è utile, a volte può portare a fraintendimenti.

Termine Chiave

La stessa cosa vale per le **distorsioni**. Anche in questo caso, le distorsioni possono avvenire a livello sensoriale (ad esempio nelle illusioni ottiche), ma hanno luogo anche nel linguaggio, perché talora abbiamo una tendenza a voler adattare le cose alla nostra realtà. Ad esempio, potremmo distorcere il modo in cui una cosa effettivamente è, per farla adattare alle nostre idee preconcette. Poi, quando ne parliamo, lo facciamo come se le cose fossero come vorremmo, senza ammettere che la realtà possa essere leggermente diversa. Si tratta di una distorsione delle informazioni che ci arrivano dal mondo esterno.

Termine Chiave

La **generalizzazione** è il terzo fenomeno causato dai filtri. Come il nome suggerisce, riguarda la creazione di un principio o un'idea generali sulla base di quantità ridotte di informazioni.

Quando generalizziamo, facciamo una o due esperienze, attribuiamo a esse un significato e su questa base affermiamo che "è così" in tutta una serie di situazioni differenti. Stiamo prendendo informazioni da un contesto e presupponendo che siano valide in moltissimi altri. Questo processo è necessario, perché se non fossi in grado di generalizzare, ad esempio, ogni volta che cambi macchina dovresti imparare di nuovo a guidare da zero. Ogni volta che vuoi entrare in una nuova stanza, dovresti apprendere da zero come funziona una porta! Tuttavia, le generalizzazioni sono anche alla base di tutti i bias e pregiudizi, e non sono quindi sempre un processo utile.

Quindi, cancellazione, distorsione e generalizzazione hanno una propria funzione positiva e chiaramente è per questo che si sono evolute come modalità di interazione col mondo, ma possono anche causare problemi se non siamo consci dei processi in atto.

La cosa più importante da ricordare

Quando le informazioni entrano dal mondo esterno, attraversano due stadi di trasformazione: il primo è al livello sensoriale il secondo al livello linguistico nella fase in cui etichettiamo la nostra esperienza, la esprimiamo in parole e letteralmente le attribuiamo un significato. Il risultato finale di questo processo è quella che chiamiamo la nostra rappresentazione interna della realtà.

Rappresentazione interna, conscio e inconscio

La tua rappresentazione interna del mondo ha due componenti: una risiede nella mente conscia e un'altra in quella inconscia. Guarda di nuovo il diagramma a pagina ??? e vedi come è descritta la cosa. Nel riquadro in alto, che rappresenta il conscio, ritroviamo l'acronimo VAKOG – visivo, auditivo, cinestesico, olfattivo e gustatorio – di nuovo per indicare le informazioni sensoriali di cui siamo consci. A queste si aggiunge ora un ulteriore elemento: i nostri processi di pensiero consci. In altre parole, ciò che diciamo a noi stessi.

Pensaci

Parli tra te e te? Alcune persone pensano di non parlare con sé stesse e altre sanno di farlo e sono un poco imbarazzate ad ammetterlo. Lascia quindi che ti dica che se nella tua mente percepisci un dialogo interiore tra te e te, la cosa è del tutto normale. Alcune persone addirittura si parlano ad alta voce e nemmeno questo è insolito quanto si potrebbe credere!

Ovviamente è un fenomeno difficile da misurare, ma ricerche informali suggeriscono che la maggior parte delle persone parli tra sé e sé per più della metà del tempo che trascorre in stato di veglia. Potremmo, anzi, dire che gli unici momenti in cui spegniamo il "commento dal vivo" che ci accompagna nella nostra testa sono quelli in cui siamo completamente assorbiti in ciò che facciamo. Potrebbe trattarsi semplicemente di guardare un film, essere immersi nel lavoro, o assorbiti in un'attività sportiva. Avrai probabilmente sentito atleti che raccontano di come entrano mentalmente nella "zona": è quello che succede quando smettono di pensare a ciò che stanno facendo e iniziano a farlo e basta. Ci sono quindi dei momenti in cui spegniamo questo continuo chiacchiericcio, ma quando

stiamo semplicemente facendo le cose di tutti i giorni la presenza di un dialogo interno è più la regola che l'eccezione.

⬇ Provalo ora!

Può essere interessante cominciare a prestare attenzione a quello che ti stai dicendo: molti di noi, nel parlare tra sé e sé, non sono minimamente educati e gentili quanto lo sono con gli altri!

Quello che diciamo a noi stessi, assieme alle informazioni sensoriali, è una porzione molto importante del nostro pensiero conscio. Questo pensiero conscio interagisce con l'altra parte, che è la rappresentazione della realtà che risiede al di fuori della portata della nostra attenzione conscia. Gli esperti dicono che tutto ciò che ci accade, ogni nostro pensiero e ogni minimo elemento di informazione che incontriamo, viene registrato da qualche parte nei recessi più profondi del nostro cervello. Alcune di quelle informazioni le sappiamo recuperare facilmente, mentre altre sono difficilmente accessibili. Rimane il fatto che, in proporzione, la parte inconscia della tua mente è molto più grande di quella conscia. Consciamente non puoi fare più di una cosa alla volta, ma dietro le quinte, a livello inconscio, ne stai sempre facendo anche molte altre. È per questo che a volte vai a letto pensando a come affrontare una determinata situazione sul lavoro e la mattina dopo, pensando di non aver fatto particolari progressi con la questione, ti rendi invece improvvisamente conto che hai la risposta al problema: mentre dormivi, la parte inconscia della tua mente ha continuato a elaborare tutte quelle idee.

⬇ Provalo ora!

Prima di andare a letto stanotte, dai alla tua parte inconscia un compito da svolgere. Potrebbe essere un problema da risolvere, un'idea da creare o una decisione da prendere. Spiega a te stesso il compito nello stesso modo in cui lo spiegheresti a un collega a cui lo vuoi delegare. Nota cosa succede quando ti svegli domani.

Ti sei probabilmente già reso conto che ci sono un sacco di processi in atto al di fuori della portata della tua attenzione conscia. La tua mente inconscia è anche il luogo in cui è immagazzinato tutto ciò che sai.

⬇ Provalo ora!

Se ti chiedessi il tuo numero di telefono, anche se non ci stavi pensando fino a quel momento, saresti in grado di rispondermi immediatamente perché l'informazione viene pescata dal tuo magazzino inconscio di informazioni e portata istantaneamente alla tua attenzione conscia. Puoi dirmi qual è il numero e poi l'informazione abbandonerà di nuovo il tuo pensiero conscio.

Pensando alla differenza tra le dimensioni della porzione conscia e di quella inconscia della tua mente, la metafora che più mi piace è la seguente.

Immagina di essere in piedi in mezzo a un grande teatro rotondo, immerso nella totale oscurità, ma dotato di una torcia elettrica dal fascio potente e concentrato. Pensa a quanta parte del teatro potresti illuminare: sarebbe solo una minima porzione alla volta. Potresti illuminare la maggior parte del teatro, ma non contemporaneamente.

Questo è il rapporto tra la tua attenzione conscia e la mente inconscia: possiamo gettare luce solo su una piccola quantità di informazioni alla volta e possiamo essere consci solo di una piccola porzione in un determinato momento, ma per essere consci di un'altra cosa, dobbiamo abbandonare il primo frammento di informazione a cui stavamo pensando. La quantità di informazioni disponibili a livello inconscio è invece enorme.

Pensiero, sensazioni e fisiologia

Abbiamo considerato la tua rappresentazione interna del mondo in termini di informazioni sensoriali e di processi di pensiero conscio. Consideriamo ora come questo vada a interagire con il resto della tua esperienza emotiva e con il corpo.

Ancora una volta, torniamo a fare riferimento al diagramma di pagina ???. Guardando a destra, vedrai che c'è una connessione tra cosa pensi, come ti senti e la tua esperienza fisiologica, più in basso nel diagramma. Noterai anche un percorso preferenziale, una sorta di "porta di servizio" che collega il primo accesso, a sinistra, direttamente alla fisiologia aggirando il resto. Questa rappresenta le azioni riflesse: le reazioni fisiche che non puoi influenzare e che hanno luogo appena vedi o senti una certa cosa.

Ad esempio, immagina di stare attraversando la strada e di notare improvvisamente che c'è un'automobile lanciata a tutta velocità verso di te e che non avevi notato prima: cosa fai? Fai un salto indietro per toglierti dal pericolo. Non ti fermi a ponderare lungamente su quanto veloce stia andando la macchina, quale sia la reale probabilità che ti colpisca, o se il tempo a tua disposizione per salvarti sia sufficiente. Fai subito un salto indietro per toglierti dal pericolo e questa è una reazione immediata: l'informazione sensoriale va dritta all'azione fisica. Cosa accade di conseguenza? Probabilmente rilascerai dell'adrenalina, che ti causerà delle emozioni. Le emozioni sono semplicemente ener-

gia in movimento nel corpo. Alcune persone le sentono, altre no. Ma immagina di aver appena fatto il salto indietro per evitare la macchina che poteva investirti. Il tuo cuore batterà forte e potresti provare un poco di paura, oppure potresti sentirti sollevato perché ti sei tolto dal pericolo. Potresti anche sentirti un po' arrabbiato con te stesso per non aver notato prima il pericolo. Quindi poi probabilmente ti dirai qualcosa. E, come ho detto in precedenza, potresti dirti qualcosa di gentile e incoraggiante, oppure potresti dirti "Razza di idiota!"

Non sarò certo io a chiederti quale delle due.

Ricorda

C'è una connessione tra ciò che succede nel corpo, come ci sentiamo e ciò che diciamo a noi stessi di conseguenza. Ma c'è anche una connessione nella direzione opposta: ciò che percepiamo nel mondo esterno e ciò che successivamente diciamo a noi stessi, questo a sua volta influenzerà le nostre emozioni e il nostro corpo a livello fisiologico.

Ed è per questo che osservando il linguaggio del corpo di una persona puoi farti un'idea di cosa stia accadendo nella sua mente e di come si senta. Nota che dico che puoi farti un'i*dea*: non è una scienza esatta. Sì, esistono delle generalizzazioni che possiamo fare riguardo a cosa potrebbero significare certe posizioni e certi tipi di segnali non verbali, ma nei fatti è tutto molto individuale. Con le persone che conosci meglio, quelle a te più vicine e care, sarai in grado di dire che tipo di pensieri stanno avendo o come si sentono semplicemente guardandole. Questo perché hai molta esperienza di queste persone: hai ricordi di quando ti hanno detto esattamente come si sentivano, associati a una determinata espressione del loro volto, o a un tono di voce, o a una certa gestualità. Alcune persone diranno che sono in grado di entrare in casa, guardare le facce dei propri cari e sapere immediatamente come è stata la loro giornata. Una per-

sona addirittura una volta mi ha detto "So dal suono dei passi che si avvicinano alla porta di casa se il mio partner ha avuto una buona giornata o meno." Tutti abbiamo la capacità di fare queste cose. Siamo tutti in grado di leggere il linguaggio del corpo, ma non siamo sempre consci esattamente del modo in cui lo facciamo, o del significato di ciò che leggiamo.

Pensaci

Torniamo alla tua esperienza individuale di questo fenomeno. È probabile che anche tu sia consapevole dei collegamenti tra ciò che pensi, ciò che provi e quanto accade nel tuo corpo. È anche probabile che tu già faccia uso, intuitivamente, di tale connessione. Ad esempio, stai lavorando alla scrivania e i tuoi pensieri si inceppano. Rimani bloccato e non sai più come procedere. Ciò che la maggior parte di noi fa in questi casi, in maniera istintiva e senza pensarci più di tanto, è alzarsi e muoversi. Magari lo razionalizziamo dicendoci "Vado a prendermi un bicchiere d'acqua" "Mi preparo una tazza di caffè" "Vado a fumarmi una sigaretta" "Mi mangio un po' di cioccolata" oppure "Vado a fare due chiacchiere con qualcuno per cinque minuti." La cosa importante è che ci allontaniamo dalla scrivania e facciamo qualcosa di diverso. E poi, quando torniamo cinque minuti dopo, dato che il corpo è in uno stato differente, le emozioni sono diverse e la mente è in una condizione differente, solitamente possiamo rimetterci al lavoro e fare dei progressi in una maniera che non ci era possibile prima di rimanere bloccati. Dunque, sappiamo tutti istintivamente che c'è una connessione tra ciò che pensiamo e ciò che proviamo emotivamente e ciò che sentiamo e facciamo col corpo. Forse è una cosa che non sfruttiamo quanto potremmo?

C'è una connessione con la nostra salute fisica, che non tutti percepiscono. Probabilmente ti rendi conto che se il tuo corpo non si trova in uno stato positivo, questo può influenzare il tuo umore. Così la maggior parte delle persone, quando ha un brutto raf-

freddore, si sente un po' meno entusiasta della vita di quanto non faccia quando si sente al meglio e scoppia di salute. Hai pensato a come questa connessione possa funzionare anche nella direzione opposta? A come, se ti senti stressato o in ansia o un po' giù di morale per qualcosa, questo renda più probabile l'insorgere di manifestazioni fisiche problematiche: un leggero mal di testa, della tensione muscolare, o qualcosa di più serio. C'è un'intera altra branca della PNL che si occupa di come possiamo migliorare salute e benessere utilizzando specifiche tecniche e strategie. Per me è evidente il contributo che la mente può offrire al benessere del corpo (ne parleremo ancora più avanti).

Filtri linguistici

Ora che abbiamo dato un'occhiata alla maggior parte delle aree del modello del linguaggio e della comunicazione della PNL, torniamo per un attimo ai filtri linguistici: il grande riquadro al centro del diagramma (pagina 22). Questi sono i filtri che utilizziamo quando attribuiamo un significato alla realtà esterna e riguardano il linguaggio perché sono etichette che attribuiamo alla nostra esperienza.

Ricordi: I nostri ricordi sono un'importante categoria dei filtri perché ci permettono di dare un significato a ciò che ci troviamo di fronte nel presente, alla luce di cose di cui abbiamo fatto esperienza in passato. È questo il modo in cui è possibile diventare particolarmente abili in qualcosa: entri in una situazione nuova, la osservi e ricordi di avere affrontato cose simili o identiche in passato, e questo ti fa sentire sicuro di sapere cosa fare nella situazione corrente. I ricordi operano anche a livello visivo. Ad esempio, se vai in un luogo dove ci sono molte persone che non hai mai visto prima, mentre osservi il gruppo noterai delle persone che ti ricordano di altre che già conosci. Potresti pensare "Oh, assomiglia a Judy, la mia vicina" oppure "Quella persona laggiù mi ricorda il mio collega Chris." Comparando le facce degli sconosciuti con altre a noi familiari, sia-

mo in grado di orientarci più rapidamente nell'esperienza del nuovo gruppo.

Se poi avessi l'opportunità di fare la conoscenza della persona che assomiglia a Judy, quella smetterebbe di assomigliarle. Questo perché, anche se inizialmente è utile utilizzare i ricordi per aiutarci a orientarci in ciò che ci si para davanti nel presente, arriva poi un momento in cui abbiamo bisogno di creare distinzioni tra Judy e la nuova persona. A quel punto cominci a notare tutti gli aspetti che le rendono diverse l'una dall'altra. Ma inizialmente il ricordo ci ha aiutato a orientarci nel presente.

I ricordi sono una categoria di filtri molto importante e per molte persone sono anche fonte di generalizzazioni. Questo si verifica quando c'è una tendenza a presupporre che quello che si è verificato in passato accadrà di nuovo in futuro. Utilizziamo i nostri ricordi per prevedere ciò che pensiamo accadrà e queste predizioni non sono sempre accurate.

Decisioni: La prossima categoria di filtri è quella delle decisioni. Ogni volta che prendi una decisione crei un nuovo filtro. Tendi a ignorare – ossia a *filtrare* – i dati che potrebbero suggerire che la decisione presa non sia ottimale e *lasci passare* i dati che supportano la decisione per cui hai optato. Ora, potresti pensare che questo, a ben vedere, significhi barare. Ma considera l'alternativa. Ho incontrato persone che fanno l'opposto: prendono una decisione e poi notano tutti i motivi per cui la decisione non è stata buona, ignorando qualsiasi dato che supporti invece la decisione presa. È un modo di vivere la vita davvero stressante!

È dunque facile vedere perché, come esseri umani, ci siamo evoluti per avere la capacità di ignorare i dati che potrebbero minare le decisioni che abbiamo preso. Sono certa che avrai anche tu esempi di situazioni in cui, dopo aver preso una decisione, ti sei trovato a doverla giustificare. Si tratta di razionalizzazioni a posteriori e le possiamo vedere in azione ad esempio subito dopo avere fatto un acquisto impulsivo. Potrebbe trattarsi di un gadget che ti è sembrato talmente irresistibile o interessante da doverlo comprare a tutti i costi, indipendente-

mente dal fatto che fosse utile o meno. Per un certo segmento della popolazione, questo accade con particolare frequenza nei negozi di scarpe. Certamente avrai dei tuoi esempi personali.

Ricorda

Le nostre decisioni agiscono come filtri perché, ogni volta che ne prendiamo una, adattiamo la realtà per assicurarci che la decisione presa fosse buona.

Linguaggio: La terza categoria di filtri è quella del linguaggio in senso stretto. Potresti averlo notato anche tu: le persone che parlano più lingue hanno l'impressione che non siano soltanto le parole, a cambiare, quando passano da una lingua all'altra. A volte, quando una persona passa da una lingua all'altra, sembra cambiare anche tutta la sua personalità. Col cambio di lingua potrebbero cambiare la sua gestualità, il tono di voce e il livello di energia.

Troverai anche che ci sono alcuni concetti che si possono esprimere facilmente in una lingua ma non in un'altra. Ad esempio, possiamo tradurre la parola spagnola *mañana* in italiano o in inglese, ma perde le sfumature dell'originale e finisce per avere un significato in parte diverso. Di conseguenza, se non puoi esprimere qualcosa con le parole, non puoi neanche fare esperienza dell'idea retrostante. Questo vuol dire che le culture che definiscono i linguaggi rimangono alquanto separate finché le persone non cominciano a introdurre un nuovo linguaggio all'interno di una cultura.

Nella lingua inglese non ne siamo molto consci, perché ogni volta che incontriamo qualcosa per cui ci manca la parola, la prendiamo in prestito da un'altra lingua, o ce la inventiamo. Ad esempio, negli ultimi anni abbiamo acquisito un nuovo verbo in inglese, e in italiano: googlare. Vent'anni fa nessuno lo conosceva perché Google non era ancora stato inventato, ma oggi spesso le persone dicono "lo googlo" o "lo hai googlato?"

Il nostro linguaggio si evolve costantemente, ma ci sono altri linguaggi meno diffusi che possono aver mantenuto in misura maggiore la propria integrità culturale. E certe cose si possono esprimere, mentre altre sono quasi impossibili da veicolare.

Se parli solo una lingua, potresti pensare che questo fenomeno non ti riguardi, ma è una dimostrazione di qualcosa che ci riguarda tutti, ossia del fatto che scegliamo il linguaggio che utilizziamo a seconda delle circostanze.

Pensaci

Se qualcuno ti chiede "Come è stata la tua giornata?" probabilmente risponderai in maniera diversa a seconda di chi ti ha posto la domanda. Se quindi è il tuo capo ad avertelo chiesto, risponderai in modo differente rispetto a quanto avresti fatto se te lo avesse chiesto un amico la sera dopo il lavoro. E potresti dare una risposta ancora diversa se a farti la domanda fosse stato un bambino piccolo. Adattiamo il linguaggio a seconda della situazione.

Al di là di questo, il linguaggio che scegli per descrivere le tue circostanze avrà un impatto su come percepisci la situazione. C'è un vecchio cliché: il bicchiere è mezzo pieno o mezzo vuoto? Il modo in cui scegli di descrivere la cosa influenzerà ciò che provi a riguardo.