

4.3. LA PROGRAMMAZIONE NEURO-LINGUISTICA

Negli anni '70, i due co-fondatori della Programmazione Neuro-Linguistica, Richard Bandler e John Grinder, partendo dalle loro rispettive competenze (la matematica e la linguistica), dal contesto culturale dell'epoca (il cognitivismo), dalle idee e dalle scoperte di scienziati e filosofi quali Gregory Bateson, Alfred Korzybski, Hans Vaihinger, Noam Chomsky, lo psicolinguista George A. Miller, lo psicologo matematico Eugene Galanter e il neuropsicologo Karl H. Pribram, iniziarono a studiare in modo sistematico alcuni tra i più bravi ed efficaci psicoterapeuti che operavano in quel tempo negli Stati Uniti d'America. In particolare, essi osservarono, filmarono ed analizzarono l'attività di Virginia Satir, una terapeuta ad orientamento sistemico che lavorava con le famiglie, Fritz Perls, che utilizzava una metodologia da lui messa a punto e chiamata "terapia della gestalt", e Milton Erickson, uno psichiatra ipnoterapeuta.

Dalla loro geniale e creativa attività nacque un nuovo campo di studi, da loro denominato, appunto, "Programmazione Neuro-Linguistica" PNL (o NLP - Neuro Linguistic Programming).

La PNL studia il sistema nervoso attraverso il quale l'esperienza è ricevuta e processata dai nostri sensi (Neuro), il sistema di comunicazione (verbale e non verbale) mediante il quale le rappresentazioni neurali sono codificate, ordinate e dotate di significato (Linguistica) e l'abilità di organizzare la nostra comunicazione ed i sistemi neurologici per raggiungere specifici scopi desiderati (Programmazione).

La PNL non si focalizza sui contenuti, ma sui processi mentali, sulla struttura dell'esperienza soggettiva umana, che, dalla percezione sensoriale, conduce alla risposta comportamentale.

La PNL ha sviluppato una serie di tecniche e metodologie per risolvere con rapidità tutta una serie di situazioni problematiche che possono presentarsi nel corso della vita e per migliorare le proprie performance in tutti i campi, dalla sfera delle relazioni personali a quella del lavoro.

La PNL ha argomentato una serie di convinzioni basate sull'attuale stato delle conoscenze scientifiche nei più disparati campi: dalla biologia all'antropologia, alla linguistica, alla psicologia, all'informatica, alla cibernetica, ecc.

Queste assunzioni, o postulati, sono affermazioni su come siamo fatti e come funzioniamo noi esseri umani. Esse, se accettate, fatte proprie e

interiorizzate, diventano un nostro atteggiamento mentale, una nostra filosofia di vita che ci arricchisce spiritualmente, aumentando la nostra flessibilità, responsabilizzandoci rispetto ai nostri stati mentali, ai nostri vissuti emozionali e ai nostri comportamenti, sviluppando le nostre capacità di comprensione di noi stessi e degli altri e le nostre abilità relazionali: in una parola, aumentando la nostra **intelligenza emotiva** e la nostra **intelligenza sociale**.

Queste affermazioni, se condivise a livello logico-cognitivo e poste a fondamento implicito, inconscio, automatico del nostro modo di interpretare gli eventi e dargli senso, guidano la risposta emotiva e l'azione, secondo lo schema ABC proposto da Albert Ellis: Adversity > Beliefs > Consequences.

Gli assiomi, o postulati, o affermazioni principali della PNL sono:

- Mente e corpo sono un unico sistema e qualsiasi separazione è artificiale.
- Noi processiamo le informazioni attraverso i nostri sensi.
- Tutte le distinzioni che gli essere umani sono in grado di fare riguardo all'ambiente ed al comportamento umano possono essere utilmente rappresentate attraverso i sensi (vista, udito, tatto, olfatto, gusto).
- Il cervello impara solo velocemente.
- È più facile ed utile cambiare il *processo* attraverso il quale noi facciamo "esperienza" anziché cambiare il *contenuto* dell'esperienza.
- La mappa non è il territorio: noi agiamo dalle nostre mappe interne e non dalla realtà esterna.
- Le parole che usiamo non sono gli eventi o gli oggetti che rappresentano.
- Il valore di ciascuno, come essere umano, non è in discussione, mentre lo può essere l'utilità dei comportamenti e degli atteggiamenti.
- C'è sempre un'intenzione positiva che motiva ogni comportamento.
- C'è sempre un contesto nel quale ogni comportamento è appropriato.
- Il comportamento è in funzione dell'adattamento all'ambiente e ogni comportamento è sempre la migliore scelta disponibile per il soggetto, dato il suo modello del mondo.

- L'individuo ha sempre già dentro di sé le risorse necessarie per il cambiamento: per accedere ad esse deve soltanto entrare nell'appropriato stato neuro-fisiologico.
- Noi comunichiamo simultaneamente ad un livello conscio e ad un livello inconscio.
- L'informazione più importante su una persona è il suo comportamento.
- Il significato di una comunicazione va letto nella risposta comportamentale ottenuta.
- Per comunicare con efficacia è utile accettare ed utilizzare ogni risposta comportamentale.
- Ogni risultato è una conquista, a prescindere che sia quello desiderato per un dato compito, o in un dato contesto, o meno.
- Comprendere e rispettare la mappa del mondo dei nostri interlocutori è essenziale per una comunicazione efficace.
- Il "rapport" con il nostro interlocutore consiste nell'incontrarlo nella sua mappa del mondo.
- In un sistema (qual è un gruppo di due o più persone, o anche una sola che comunica con se stessa), l'elemento (la persona) che ha maggiore flessibilità, che può assumere più stati, posizioni, valori, è quello che ha le maggiori possibilità di manovra, di guida, di influenzamento, e ha quindi le maggiori probabilità di raggiungere i suoi obiettivi.
- Le resistenze del nostro interlocutore sono il segno della mancanza di rapport conseguente ad una nostra mancanza di flessibilità.

* * *

Noi siamo organismi viventi in grado di utilizzare le risorse dell'ambiente per produrre l'energia necessaria al nostro mantenimento in vita e lo facciamo muovendoci ed agendo con *intenzionalità*, in funzione di scopi pianificati sulla base sia di rappresentazioni mentali della situazione attuale, sia di rappresentazioni mentali anticipatrici della situazione futura desiderata o paventata.

Dall'esterno e dall'interno di noi riceviamo, o catturiamo, attraverso i sensi, una grandissima quantità di input relativi ai cambiamenti dell'ambiente. Questi input subiscono un *processo universale di*

modellamento che utilizza tre attività (cancellare, deformare, generalizzare). Il risultato di questo processo forma quello che chiamiamo “*l’esperienza*”. L’esperienza, a sua volta, genera la nostra risposta comportamentale inducendo delle modificazioni esterne ed interne del nostro stato rispetto all’ambiente: ci muoviamo, cambiamo posizione, cambiamo umore, proviamo un’emozione, abbiamo un ricordo, proviamo un desiderio, ecc. Tutto ciò diviene parte della situazione, così come monitorata dai sensi esterni e dagli organi interni deputati a far pervenire al cervello le informazioni sul contesto (sistema circolatorio, sistema linfatico, sistema immunitario, ecc.) ed il ciclo continua senza interruzioni.

È utile concepire l’esperienza come un flusso ininterrotto nel quale si succedono, intersecandosi e sovrapponendosi, tre elementi: *processi interni* (pensieri, credenze, convinzioni, ricordi, strategie, piani, decisioni, ecc.), *stati interiori* (emozioni, umori, sentimenti, ecc.) e *comportamenti esteriori* (movimenti, gesti, posture, respirazione, ecc.). Date l’intrinseca unità mente-corpo e l’unitarietà dell’esperienza, agendo su una qualunque parte del sistema si possono produrre cambiamenti in tutto il sistema. In altre parole, possiamo modificare i nostri comportamenti esteriori per cambiare il nostro stato interiore, o possiamo cambiare i nostri processi interni per cambiare le nostre emozioni, e così via.

* * *

Una delle prime e più importanti scoperte fatte da Bandler e da Grinder è che l’esperienza è un processo continuo, “rientrante”, che tuttavia ha una struttura, cioè si basa su un metodo. Questa struttura è universale ed è riscontrabile anche in quel tipo particolare di comportamento umano che è il linguaggio. Perciò, le regole di formazione del linguaggio, studiate dai linguisti, in particolare quelle della grammatica trasformazionale e della semantica generativa, sono uguali a quelle che l’individuo utilizza per organizzare i dati sensoriali e costruire l’esperienza.

L’enorme massa d’informazioni sensoriali disponibili, secondo dopo secondo, attraverso tutti gli organi di senso, è filtrata in vario modo dal Sistema Nervoso Centrale, e solo una piccola parte di quelle informazioni entra a far parte dell’esperienza cosciente.

Il meccanismo di selezione opera, come abbiamo già detto, attraverso una serie sistematica di operazioni: cancellazioni, distorsioni e generalizzazioni. Chiamiamo queste tre operazioni “*Processi Universali di Modellamento*”. Senza questi *filtri neurologici*, il cervello sarebbe costantemente invaso da un’infinità di dati privi d’informazione rilevante. Questi processi di modellamento permettono agli esseri umani di mantenere *modelli coerenti* della loro esperienza.

Conseguentemente, le percezioni che costituiscono l’esperienza conscia sono necessariamente ristrette, in ogni dato momento, ad un limitato numero di distinzioni percettive in ciascuno dei canali sensoriali. Chiamiamo queste distinzioni “*Sub-modalità*”.

Questi Processi Universali di Modellamento consentono un’ampia gamma di possibilità e opportunità per la creatività umana; essi, tuttavia, mentre da un lato rendono maneggiabile l’esperienza e permettono la creazione di automatismi e programmi, e la formulazione di strategie di adattamento e “*coping*”, dall’altro lato necessariamente impoveriscono la nostra “*cartografia del mondo*”, e questo spiega come le persone possono arrivare ad avere “*limitazioni*” o “*problemi*” in vari ambiti della loro vita. Infatti, la rappresentazione delle esperienze percettive in raggruppamenti coerenti (*gestalt*) comporta, come si è detto, la cancellazione di un gran numero d’input sensoriali. Una “*Rappresentazione*” è soltanto un modo sistematico di codificare le informazioni che riguardano la Realtà, non è la Realtà stessa! È la mappa che raffigura il territorio!

Inoltre, proprio come avviene nella costruzione del linguaggio, dove le parole sono raggruppate fra loro all’interno di frasi per mezzo della “*punteggiatura*”, così il flusso continuo delle percezioni sensoriali è segmentato in “*frasi*” attraverso un processo di “*punteggiatura*” dell’esperienza che, così confezionata, va ad alimentare i sistemi della memoria.

Un ricordo, dunque, è rappresentabile come un insieme di elementi - processi interni, stati interiori e comportamenti esteriori - solo in minima parte coscienti e in gran parte inconsci. Il fatto che i vari elementi siano legati insieme, a livello mnemonico, all’interno di una “*frase*” unitaria e coerente dà ragione del perché il richiamo di un singolo elemento funge da “*attrattore*” per il recupero mnemonico dell’intera esperienza e di intere “*collane*” di esperienze simili. Chiamiamo questa particolare proprietà che lega i vari elementi che

costituiscono un'esperienza, e che lega fra loro molteplici esperienze, "ancoraggio".

Il fenomeno dell'ancoraggio, una volta compreso, può essere utilmente impiegato per accedere molto velocemente al ricordo di un'esperienza e, quindi, allo stato interiore che l'accompagna, permettendoci poi di utilizzare quello stato interiore nel contesto appropriato. L'importanza di questo si comprende facilmente se soltanto consideriamo che anche le nostre abilità, le nostre risorse, sono intrinsecamente associate agli stati mentali, sono "memorie stato-dipendenti", per parlare il linguaggio delle neuroscienze. Perfino attività automatiche ed inconse, come il respirare, o il pulsare del cuore, possono essere inibite se ci troviamo in un particolare stato interiore di spavento, di trasalimento o anche semplicemente di forte concentrazione, attenzione, stupore, quando ci viene naturale, appunto, trattenere il respiro, restare con il fiato sospeso!

* * *

È di fondamentale importanza comprendere che nell'uomo l'esperienza, previa la sua traduzione in una forma linguistica che accoglie il significato ed il senso della medesima per il soggetto, si struttura e si consolida nei circuiti neurali della memoria dichiarativa, dove rimane disponibile per successive rievocazioni in forma narrativa.

Il modo in cui, seguendo le leggi universali del modellamento umano, come già abbiamo visto, l'esperienza umana viene organizzata e memorizzata in forma linguistica è stato chiamato da Bandler e Grinder "metamodello".

Il linguaggio ha una duplice funzione che i Greci indicavano con due termini distinti:

- Rhema: è il termine che designa le parole come cose, o, almeno, come etichette delle nostre rappresentazioni mentali; i mattoni con i quali costruiamo la nostra mappa del mondo e quindi la nostra storia.
- Logos: è il termine che designa le parole nell'atto della comunicazione con gli altri. Quindi, le parole come discorso, come comunicazione del pensiero e quindi come manifestazione esterna dell'attività della mente. L'attività della mente, come tutte le attività, necessariamente si svolge nel tempo e si riferisce al tempo – passato, presente e futuro – dell'esperienza mentre viene comunicata, *raccontata*, al nostro interlocutore o a noi stessi, quando esprimiamo i nostri ricordi, i nostri

desideri, i nostri dubbi, le nostre convinzioni, i nostri ragionamenti. Per questo, Logos significa anche il tempo.

Dunque, abbiamo due distinti processi di modellamento ed entrambi producono una rappresentazione in forma linguistica. Il primo processo costruisce la nostra mappa, mentre il secondo processo ci permette di utilizzarla nella comunicazione con gli altri e con noi stessi. Chiamiamo il risultato di queste due diverse attività di modellamento: “*Struttura linguistica profonda*” e “*Struttura linguistica superficiale*”, o “enunciati”.

Il modellamento dell’esperienza, ovvero le cancellazioni, le deformazioni e le generalizzazioni, avvengono grazie all’azione di una serie di “filtri” del modellamento. Essi sono di triplice natura: neuro-fisiologici, socio-culturali e personali.

I *filtri neuro-fisiologici* sono rappresentati dalle caratteristiche e dai limiti delle nostre capacità percettive. Essi sono radicati nel nostro sistema nervoso e sono determinati geneticamente, anche se sono influenzati dalle condizioni ambientali a contorno dell’esperienza. Gli psicologi della Gestalt hanno ampiamente studiato gli aspetti e le particolarità della percezione umana. Non rientra negli scopi del presente scritto analizzare i risultati e le più recenti scoperte degli studi sulla percezione umana, ma, a titolo di esempio di come operano i processi di modellamento, riferiamo due fenomeni che il lettore potrà facilmente riscontrare. Se veniamo punti contemporaneamente su un polpastrello con due aghi alla distanza di pochi millimetri fra loro, saremo in grado di percepire le due punture come distinte; se le medesime punture, alla medesima distanza, avvengono sulla nostra schiena, le percepiremo come un’unica puntura (generalizzazione). Inoltre, sappiamo che sulla retina c’è un punto cieco, ove non vi sono recettori visivi (coni e bastoncelli). Eppure, soltanto con opportuni esperimenti riusciamo a renderci conto di questo nostro punto di cecità. Infatti, il cervello *deforma* l’immagine riempiendo il piccolo vuoto in modo coerente al contesto.

Mentre i filtri neuro-fisiologici sono universali, specie-specifici, i *filtri socio-culturali* sono tipici per ogni cultura e sub-cultura. Essi sono diversi anche secondo la classe sociale di appartenenza. Consistono in generalizzazioni che danno luogo a regole, criteri, convinzioni su ciò che è giusto e ciò che è sbagliato, sul bene e sul male, sul possibile e sull’impossibile. Essi hanno un’importante funzione perché permettono di rendere sufficientemente omogenee le mappe delle persone che devono convivere e cooperare fra loro nell’interesse reciproco.

Qualunque lingua riproduce, forse non a caso, la plasticità delle cortecce cerebrali. Proprio per questo, con poche strutture di base – le lettere dell’alfabeto e i fonemi – si possono comporre infinite espressioni linguistiche, così come con poche note musicali si possono comporre un numero praticamente infinito di melodie. L’ambiguità del linguaggio e la sua ridondanza – a tutti i livelli – sono le caratteristiche che ne consentono l’enorme potenzialità comunicativa, entro i limiti di un sistema sufficientemente condiviso di interpretazione dell’esperienza. I filtri socio-culturali delimitano il perimetro di condivisione della realtà. Infine, ci sono i *filtri personali*, che sono le residue cancellazioni, deformazioni e generalizzazioni che ogni individuo fa e apprende nel corso della sua vita. Possono essere visti come strategie di adattamento automatizzate e possono essere chiamati: convinzioni, valori, criteri, meta-programmi. Un altro modo per esprimere lo stesso concetto è riferirsi ad essi – così come agli altri filtri – ritenendoli degli automatismi, genetici o acquisiti, per la “punteggiatura” del flusso dell’esperienza.

Ricapitolando, attraverso il linguaggio noi elaboriamo e codifichiamo i dati della nostra esperienza sensoriale esterna ed interna. Il risultato di tale processo di modellamento sono i concetti mentali. I concetti mentali diventano a loro volta input del processo ricorsivo (rientrante) di modellamento. L’esperienza sensoriale primaria è lo stato in cui tutta la consapevolezza sensoriale è rivolta sull’ambiente esterno “qui ed ora”, senza mediazione alcuna da parte delle funzioni cerebro-corticali superiori. È detto anche Stato di “uptime” o Stato di “presenza”, o Stato “obiettivo”.

L’esperienza primaria viene trasformata in “memorie” attraverso il modellamento ed assume una formulazione linguistica detta Struttura Profonda. Un secondo processo di trasformazione genera la Struttura Superficiale della frase, scritta o pronunciata.

La ricorsività del processo mentale di modellamento linguistico, attraverso le tre operazioni fondamentali, genera le convinzioni, i valori, i criteri, i meta-programmi, ecc. a partire dall’esperienza sensoriale primaria.

La punteggiatura dell’esperienza è la sequenza logica e temporale in cui vengono inseriti gli input sensoriali dell’esperienza primaria. La punteggiatura genera l’esperienza secondaria, codificata in forma digitale mediante il linguaggio: struttura profonda (inconscia) e struttura superficiali (conscia).

Per punteggiatura dell'esperienza si intende anche la gerarchia fra le diverse componenti dell'esperienza medesima, la distinzione tra figura e sfondo, il collegamento fra due esperienze attraverso le particelle linguistiche: e, ma, anche se. Intendiamo per punteggiatura anche la diversa accentazione, il diverso rilievo che il soggetto dà alle singole parti in cui ha scomposto il flusso esperienziale, proprio come avviene nel linguaggio.

Ecco un esempio (proposto da Eric Robbie) di differente punteggiatura all'interno della medesima frase, ottenuta cambiando soltanto la posizione e l'accento di una sola parola:

Solo io posso dirti il modo in cui fare questo ora

Io **solo** posso dirti il modo in cui fare questo ora

Io posso **solo** dirti il modo in cui fare questo ora

Io posso dirti **solo** il modo in cui fare questo ora

Io posso dirti il **solo** modo in cui fare questo ora

Io posso dirti il modo **solo** in cui fare questo ora

Io posso dirti il modo in cui **solo** fare questo ora

Io posso dirti il modo in cui fare **solo** questo ora

Io posso dirti il modo in cui fare questo **solo** ora

Quelli che seguono, invece, sono due esempi di cambiamento del senso di due enunciati collegati da diverse interlocuzioni:

Oggi c'è il sole **e** domani pioverà

Oggi c'è il sole **ma** domani pioverà

Oggi c'è il sole **anche se** domani pioverà

Voglio raggiungere un obiettivo **e** ho un problema

Voglio raggiungere un obiettivo **ma** ho un problema

Voglio raggiungere un obiettivo **anche se** ho un problema

Da quest'ultimo esempio è facile comprendere come siano diverse le convinzioni e soprattutto le aspettative del parlante, a seconda della scelta dell'una o dell'altra congiunzione. In altri termini, sarà molto diverso lo stile esplicativo della persona che pronuncia la frase "Voglio raggiungere un obiettivo **ma** ho un problema" da quello della persona che invece pronuncia la frase "Voglio raggiungere un obiettivo **anche se** ho un problema". Per rendercene conto, immaginiamo di porre ai due soggetti la seguente semplice domanda: "E quindi?". Dal primo soggetto avremo una risposta nella quale egli ci manifesterà i suoi dubbi e la sua poca convinzione sull'esito finale. Il secondo soggetto, invece, ci esporrà i suoi progetti su come superare l'ostacolo, ma non dubiterà del

risultato. Non esiteremo a definire pessimista il primo e ottimista il secondo.

Noi siamo consci del risultato dei nostri processi subliminali, ma i processi medesimi rimangono inconsci. Gli stimoli che durano meno di 1/36 di secondo (28 centesimi di secondo) non vengono registrati dal nostro sistema nervoso (filtro neuro-fisiologico). Gli stimoli che durano più di 1/25 di secondo (40 centesimi di secondo) vengono registrati a livello conscio. Gli stimoli di durata compresa tra questi estremi vengono registrati soltanto a livello subliminale, cioè inconscio. È per questo motivo che parliamo di *intuizione*, quando abbiamo consapevolezza dei risultati dei nostri processi mentali, ma non dei percorsi attraverso i quali vi siamo giunti.

La velocità del cervello è tale che gran parte dell'elaborazione mentale ci rimane sconosciuta perché subliminale, inconscia. Anche il processo di modellamento dell'esperienza è in gran parte subliminale e quindi inconscio.

In particolare, le concettualizzazioni - che diventano, a loro volta, oggetto di modellamento a causa della ricorsività del medesimo - rimangono inconse.

Le convinzioni, i valori, i criteri, i presupposti, sono frutto della ricorsività del modellamento, sono concettualizzazioni di concettualizzazioni. Esse rimangono generalmente a livello subliminale, mentre esplicano la loro potente funzione di filtri personali (o socio-culturali) nel modellamento.

Bandler e Grinder hanno individuato dodici schemi attraverso i quali opera il modellamento dell'esperienza umana, e la struttura superficiale della frase (gli enunciati dei parlanti) si discosta dalla sua struttura profonda (che rimane inconscia) e, a sua volta, dall'esperienza primaria, codificata nel cervello in termini di memorie sensoriali (visive, auditive, cenestesiche, olfattive, gustative, e propriocettive). Anche l'utilizzo di questi schemi è naturale e spesso utile, talvolta, però, a causa di essi, la rappresentazione mentale dell'esperienza risulta impoverita e la persona rimane prigioniera delle conseguenti limitazioni, che riducono le sue possibilità. Per questo motivo, gli inventori della PNL hanno chiamato questi schemi "violazioni del meta-modello" ed hanno individuato alcune tecniche, consistenti in apposite domande, volte ad attivare nella persona il processo di esplorazione della propria esperienza, di recupero delle parti mancanti del proprio modello del mondo e di correzione delle distorsioni operate. Quando questo processo si compie con successo, la

persona aggiorna le sue convinzioni, i suoi valori, le sue credenze guadagnando alla sua mappa nuovi territori e nuovi percorsi evolutivi, di cambiamento e di crescita, ritrovando libertà di azione negli ambiti della sua vita nei quali si sentiva priva di risorse, inadeguata, limitata, sofferente, infelice. Non è questa la sede per approfondire le prodigiose implicazioni terapeutiche delle geniali scoperte degli autori della PNL. Quello che qui ci preme sottolineare è che la conoscenza dei meccanismi universali del modellamento dell'esperienza umana (e del linguaggio) è di grande utilità nel migliorare le nostre capacità comunicative. Infatti, prestando attenzione alle violazioni sistematiche del meta-modello compiute dal nostro interlocutore impariamo, anche per mezzo delle investigazioni pertinenti, a comprendere meglio il suo punto di vista, la sua mappa del mondo; e questo è una necessità ineludibile se vogliamo migliorare l'efficacia della nostra comunicazione e raggiungere livelli elevati di empatia e rapport con il nostro interlocutore.

Prima di vedere quali sono i dodici schemi del meta-modello, dobbiamo, sia pur brevemente, soffermarci ad illustrare alcune scoperte dei linguisti trasformazionali. Oltre ai tre principali procedimenti di cui abbiamo già diffusamente parlato, essi hanno individuato altri universali della rappresentazione che operano nel linguaggio. Sono definiti tali perché ogni persona, con riferimento alla sua madrelingua, è in grado intuitivamente di applicarli. In particolare, tre categorie sono importanti per la successiva comprensione degli schemi del meta-modello: la *buona formazione*, la *struttura a costituenti* e le *relazioni semantiche logiche*.

Buona Formazione. Ognuno, nella sua madrelingua, è in grado di distinguere se dei gruppi di parole costituiscono o meno una frase. Inoltre, è in grado di dire se una data frase è ben formata sintatticamente e anche semanticamente, oppure è ben formata sintatticamente, ma non semanticamente, oppure è mal formata sintatticamente e semanticamente, o, infine, è malformata sintatticamente, ma ha comunque un qualche significato semantico. Prendiamo le seguenti frasi:

- (1) Il Presidente del Consiglio è Romano Prodi
- (2) Il Presidente del Consiglio è allegria
- (3) Il Presidente del Consiglio sono allegria
- (4) Il Presidente del Consiglio sono Romano Prodi

La (1) e la (4) sono ben formate semanticamente, ma solo la (1) lo è anche sintatticamente. La (2) è ben formata sintatticamente, ma è mal

formata semanticamente. La (3) è mal formata sia sintatticamente sia semanticamente.

Struttura a costituenti. All'interno di una frase, ogni persona è in grado di raggruppare le parole e le particelle linguistiche in unità costituenti che a loro volta si raggruppano in unità più grandi, creando una struttura "ad albero" nella frase. Riteniamo superfluo illustrare con esempi questo universale linguistico.

Relazioni semantiche logiche. Ogni parlante è in grado di stabilire nella sua lingua quali siano le relazioni logiche rispecchiate in una frase. Queste relazioni logiche possono essere: *completezza*, *ambiguità*, *sinonimia*, *indici referenziali*, *presupposti*.

Completezza. La completezza riguarda le azioni espresse dai verbi. Ogni parlante è in grado di stabilire quante e quali specie di cose o loro relazioni possono essere espresse da un dato verbo di una frase, a seconda che il verbo sia transitivo, intransitivo, attivo, passivo, riflessivo, ecc.

Ambiguità. L'ambiguità è presente quando una frase può essere la rappresentazione superficiale di più strutture profonde; ogni persona, nella sua lingua, è in grado di cogliere l'ambiguità di una frase quale:

(5) Michela indossò l'abito di Valentino.

Sinonimia. Ogni parlante è in grado di stabilire se due frasi diverse hanno lo stesso significato.

Indici referenziali. Ogni parlante è in grado di cogliere intuitivamente nella sua lingua se una parola o una frase si riferisce ad un particolare oggetto dell'esperienza – come la parola "automobile" nella frase (6) o ad una classe di oggetti, come nella frase (7).

(6) Michela ha lavato la sua automobile.

(7) L'automobile è il principale mezzo di locomozione individuale.

Presupposti. Ogni persona è in grado di stabilire quali parti di una frase si devono riferire all'esperienza (devono essere vere) affinché le altre parti della frase possano avere un significato. Nella frase:

(8) Preferisce che venga da Lei di mattina o di pomeriggio?

si presuppone l'appuntamento affinché la domanda abbia un significato.

Come si è detto, la struttura superficiale degli enunciati linguistici deriva dalla struttura profonda dei medesimi. Il processo con il quale si passa dalla struttura profonda alla struttura superficiale è stato denominato dai linguisti trasformazionali "processo di derivazione". Esso avviene per lo più in modo automatico ed inconscio nella mente

del parlante sulla scorta di alcuni principali processi di trasformazione: trasformazioni per permutazione, trasformazioni per cancellazione e trasformazioni per nominalizzazione.

Le *trasformazioni per permutazione* consentono di volgere una frase dalla forma attiva alla forma passiva o di cambiare l'enfasi (e quindi il senso) di un enunciato modificando la sequenza delle sue parti.

Nelle *trasformazioni per cancellazione*, una parte dell'enunciato viene omessa. I linguisti distinguono due tipi di cancellazioni: la *cancellazione di identità* e la *cancellazione di elementi indefiniti*, a seconda che la parte cancellata sia dotata o meno di indice referenziale, cioè, a seconda che la parte cancellata si riferisca a cose o persone che hanno un riferimento preciso con l'esperienza vissuta del soggetto, o, invece, che si riferisca a classi di cose o persone. Mentre la soppressione degli elementi indefiniti non modifica mai il significato della frase, la soppressione degli elementi dotati di indice referenziale modifica il significato, tranne in casi particolari: ad esempio, se la parola soppressa era comunque ripetuta nella frase ed è sostituita da un pronome.

Le *trasformazioni per nominalizzazione* si hanno, quando le trasformazioni linguistiche convertono quella che nella rappresentazione della struttura profonda si presenta come una parola designante un processo (verbi o predicati) in una parola che nella rappresentazione della struttura superficiale designa un evento (un nome). Ecco un esempio:

(9) Amo vivere liberamente più di ogni altra cosa

(10) Il mio amore per la libertà è superiore ad ogni altra cosa

* * *

Abbiamo detto che l'interazione fra gli esseri umani sarà tanto più proficua ed arricchente quanto più consentirà alle parti di raggiungere i propri obiettivi. La qualità della relazione umana, in ogni contesto (in famiglia, a scuola, sul lavoro, nell'amicizia, ecc.) è data dalla qualità e dall'efficacia della comunicazione. Per comunicare con un altro essere umano dobbiamo incontrarlo lì dove lui è. Intendiamo dire che ciascuno degli interlocutori deve fare la sua parte, ma che l'unica possibilità che ciascuno di noi ha per incontrare l'altro è quella di andargli incontro nel suo mondo, cercare di comprendere a fare propria, almeno momentaneamente, la sua mappa del mondo. L'unico modo per attingere informazioni al riguardo è osservare il suo comportamento ed in particolare il suo comportamento linguistico. Anche se siamo

naturalmente dotati della capacità di fare questo e di rappresentarci dentro di noi l'esperienza dell'altro, la presa di coscienza dei processi e dei meccanismi all'opera durante l'interazione, ossia durante la comunicazione, possono ampiamente facilitarci nel compito e renderci particolarmente esperti in questa importantissima attività. La comprensione dei dodici schemi del meta-modello, che adesso andremo ad illustrare, ci permetterà di diventare particolarmente abili ed efficaci nell'incontrare rapidamente il nostro interlocutore nel suo modello del mondo, così che egli ne deriverà una piacevole sensazione di comprendere ed essere compreso, e potrà più facilmente seguirci sul terreno delle nostre argomentazioni.

Visti gli scopi del presente lavoro, non è possibile qui analizzare dettagliatamente il meta-modello. Nel capitolo quinto di questo libro, l'autrice (Taddei-Saltini) propone una griglia di riferimento con esempi e relative domande di confrontazione per ciascuno schema del meta-modello. Per ulteriori approfondimenti, rinviamo all'opera di Bandler e Grinder, "La struttura della magia", e ai seminari sull'argomento, tenuti, fra gli altri, anche dagli autori di questo libro.

I 12 SCHEMI DEL META-MODELLO

CANCELLAZIONI

1. Cancellazioni semplici e comparative
2. Cancellazione di indice referenziale (avverbi in -mente)
3. Verbi non specificati
4. Nominalizzazioni

GENERALIZZAZIONI

5. Quantificatori universali (tutto, niente, nessuno, ognuno, mai sempre)
6. Operatori modali (di necessità, desiderio, possibilità, impossibilità)
7. Generalizzazione dell'indice referenziale

DISTORSIONI

8. Performativa perduta
9. Lettura del pensiero (proiezione delle proprie allucinazioni negli altri e successiva pretesa di indovinarne il pensiero o i sentimenti)
10. Equivalenze complesse (equazioni di significato fra una realtà esterna ed un'associazione interna; equazione fra concetti che si pongono su differenti piani logici)
11. Affermazioni di causa-effetto (presunti nessi di causalità fra eventi)

PRESUPPOSIZIONI

12. Presupposizioni

* * *

Abbiamo visto che il flusso dell'esperienza è frammentato ed organizzato, mediante i "processi universali di modellamento" e la "punteggiatura" in gestalts unitarie, delle quali possiamo enucleare aspetti relativi ai processi cognitivi, aspetti relativi allo stato emotivo interiore e aspetti relativi al comportamento esteriore. Nella misura in cui essi entrano a far parte della coscienza, costituiscono l'esperienza di "Se".

Robert Dilts ha studiato il modo in cui l'esperienza passata, mano a mano che viene prodotta, viene organizzata e memorizzata in un sistema gerarchico di rappresentazioni, che costituiscono "filtri" che a loro volta servono per la costruzione della nuova esperienza. Questo sistema gerarchico può essere paragonato, sebbene non vi si identifichi esattamente, con i livelli della Teoria dei Tipi Logici di Bertrand Russel e i livelli di "apprendimento" ai quali si è riferito Gregory Bateson. Negli anni '80, Dilts ha sviluppato il modello dei **Livelli di pensiero**. Dilts ha descritto i diversi livelli operativi che si possono distinguere nella comunicazione in ogni dato momento. Il principio basilare di Dilts è quello sistemico, per il quale i concetti ed i modelli operativi sono parte di concetti di livello superiore e sono modulati da questi.

In ordine discendente, i Livelli di pensiero (talvolta, anche se impropriamente, detti anche Livelli logici) possono essere rappresentati come segue:

	DESCRIZIONE	DOMANDA DI RIFERIMENTO	FUNZIONE
6°	Appartenenza	Come mi relaziono alla società?	Visione ed interpretazione
5°	Identità	Chi sono? Perché sono qui?	Ruolo e Missione
4°	Valori/credenze/convinzioni	Cosa è importante per me? Di che cosa sono convinto? In cosa credo?	Motivazione e Permesso
3°	Competenze/capacità/abilità	Cosa so fare? In cosa sono esperto?	Auto-efficacia

2°	Comportamento, stati interiori	Cosa faccio? Come mi sento?	Reazione
1°	Ambiente/contesto	Dove? Quando? Con chi?	Limitazioni e opportunità

Le azioni di un individuo sono sempre riferite alle sue rappresentazioni mentali dello stato attuale - il contesto - e dello stato desiderato e sono il tentativo di ridurre la differenza percepita fra le due serie rappresentazioni, la risposta agli stimoli ricevuti.

La risposta, tuttavia, sarà un comportamento con connesso stato interiore (inclusa l'assenza di qualunque azione) preso fra quelli di cui il soggetto si sente capace, considera possibili e ritiene giusti. Da notare che, mentre il soggetto potrebbe impegnarsi in un'azione della quale si ritiene capace, ma non lo è (con conseguenze, a seconda dei casi, più o meno disastrose), non intraprenderà mai intenzionalmente un'azione di cui non si ritiene capace!

Tuttavia, non è sufficiente che l'individuo si senta capace di fare una determinata azione affinché la compia davvero. È necessario anche che egli ritenga il comportamento *appropriato* alle circostanze e giusto e rispettoso dei propri valori. Ancorché il comportamento sia considerato appropriato, giusto e rispettoso dei valori, il soggetto potrebbe non agirlo perché lo considera estraneo al proprio ruolo o alla propria missione.

A proposito dell'identità, bisogna fare una distinzione fra l'identità di ruolo e l'identità di sé propriamente detta. L'identità di ruolo si riferisce a chi noi siamo in relazione ad un dato contesto, un dato ruolo che stiamo ricoprendo all'interno della società, di un'organizzazione, della famiglia, ecc. Ognuno di noi ha quindi diverse identità di ruolo.

L'identità di sé si riferisce, invece, alla percezione di noi, a prescindere dai ruoli e dai titoli che abbiamo. L'esperienza di sé, la propria identità si modifica nel corso della vita. Ad esempio, le cosiddette crisi - di mezza età o degli adolescenti - sono la conseguenza del fatto che le persone non sono soddisfatte delle risposte che si danno alle domande sulla loro identità.

Confondere l'identità di sé con l'identità di ruolo è causa di molti problemi. Ad esempio, molte persone, che sovrappongono la propria identità di ruolo lavorativo all'identità di sé, vanno in crisi, quando smettono di lavorare: cosa rimane di loro, quando viene a mancare la loro parte professionale? Viceversa, l'identità di sé può non adeguarsi o

può addirittura essere in conflitto con l'identità di ruolo che dobbiamo assumere. Ci sono molti impiegati, capaci e motivati, che, nel loro lavoro, non si sentono se stessi e che riescono, e anche bene, soltanto a patto di attuare una qualche forma di dissociazione fra il loro sé e il loro ruolo. Tuttavia, il non allineamento fra l'identità di sé e l'identità di ruolo è causa di stress e spesso può condurre a seri problemi di salute. L'identità è fortemente legata alla questione di cosa noi intendiamo per "una vita piena di significato". Essa c'invita anche a porci domande riguardo agli scopi che abbiamo nella vita. Dovendo rimanere in una situazione in cui non si sentono se stessi, molti spesso trovano necessario dissociarsi dalla loro missione. Dopotutto, se quelle domande sono alla radice delle nostre azioni, ci troviamo di fronte al non facile compito di dover allineare i nostri valori e fare importanti scelte di vita. Per esempio, da una parte vorremmo avere un lavoro non stressante o vorremmo lavorare part-time, ma dall'altra parte vorremmo guadagnare di più. Come si potranno conciliare questi valori? Bisognerà fare una scelta. Cosa vincerà?

Da notare che i livelli che abbiamo chiamato valori, identità e spiritualità, a ben vedere, altro non sono che convinzioni: ciò che cambia è l'oggetto delle medesime. I valori sono convinzioni su come dovrebbe essere il mondo: ciò che è giusto, ciò che è bello, ciò che si deve fare e ciò che non si deve fare. Le credenze sono convinzioni su come funziona il mondo: rapporti di causa-effetto, ciò che è possibile e ciò che non lo è. L'identità esprime le convinzioni su noi stessi. La spiritualità esprime le convinzioni sul perché ultimo dell'esistenza e sulla relazione fra noi e gli altri.

Quando i comportamenti e le convinzioni sono, a qualunque livello, non allineati, incongruenti, il soggetto sperimenta uno stato di disagio, di conflitto, di dissonanza. Questo stato, naturalmente, incide sul modo di funzionare della persona riducendone le performance. Le organizzazioni, sotto quest'aspetto, si comportano come le singole persone. Pertanto, anche per le aziende è possibile incrementarne l'efficienza prestando attenzione all'allineamento dei livelli dell'organizzazione nel suo insieme, oltre che all'allineamento delle singole persone con l'organizzazione.

Talvolta le persone fanno confusione fra i livelli di pensiero passando indebitamente da un livello all'altro. Un caso importante riguarda il modo in cui una persona processa i feedback che riceve. I feedback possono essere di due tipi: critiche o apprezzamenti. Il modo in cui noi li riceviamo è direttamente connesso al nostro senso di autostima. In

particolare, i feedback possono essere ricevuti a livello di comportamento, di capacità o di identità. Alcuni hanno l'abitudine di interpretare le critiche a livello di identità e gli apprezzamenti a livello di semplice comportamento. Chi fa così finisce per avere un basso livello di autostima. Un'altra caratteristica di queste persone è di ricevere le critiche in uno stato fortemente associato all'esperienza in atto e gli apprezzamenti in uno stato di forte dissociazione dall'esperienza sensoriale.

* * *

Le emozioni sono collegate sia ai comportamenti interni, cioè alle sensazioni fisiche, propriocettive, sia ai valori. Nei termini del modello dei livelli di pensiero, l'emozione si manifesta a livello di comportamento e il suo significato si palesa a livello dei valori.

Un'emozione può essere riconosciuta ed esperita dal soggetto come sotto il suo controllo. In tal caso, essa rimane una sensazione fisica a livello di comportamento.

Se, invece, l'emozione non è sotto il controllo della persona, ma la domina, allora vuol dire che si sta verificando qualcosa di realmente importante che è direttamente connessa con la personalità del soggetto, a livello dei valori, delle credenze fondamentali e dell'identità. È per questo motivo che le persone spesso reagiscono emotivamente in maniera eccessiva durante una semplice conversazione. Dal momento che ci identifichiamo con particolari valori e credenze, il nostro corpo rilascia adrenalina, testosterone o cortisolo quando questi valori e queste credenze sono revocate in dubbio durante una discussione. C'è una relazione strettissima fra le emozioni di una persona e l'identità di sé stessa.

A volte le emozioni si manifestano in un modo che sembra interferire con le nostre prestazioni. In base ai presupposti della PNL, nessuna emozione è totalmente negativa e ogni emozione ha uno scopo e un'intenzione positiva, ha una funzione da compiere. Sta facendo qualcosa per noi, o sta tentando di farla.

Dobbiamo fare una distinzione fra l'intenzione positiva e il guadagno secondario.

L'*intenzione positiva* è la funzione che quella emozione ha nel nostro comportamento. Essa è il posto che l'emozione ha nella persona, può spiegare la ragione per cui l'emozione è lì.

Il *guadagno secondario* è ciò che rimane (o che consegue) dopo aver provato quella emozione. Può darsi, infatti, che in conseguenza di aver avuto quella emozione, accadano certe cose che riguardano il comportamento del soggetto o degli altri e che queste conseguenze siano positive per il soggetto. Questo vantaggio è secondario ed estraneo alla funzione dell'emozione, tuttavia il soggetto può essere indotto inconsciamente ad utilizzare quello stato interiore, riproponendolo ancora per assicurarsi il vantaggio secondario.

* * *

Il modello dei livelli di pensiero di Dilts può essere proficuamente applicato anche alle organizzazioni e alle aziende. Un'azienda ha bisogno di avere chiari quali sono i valori e le credenze che sono condivisi da tutto lo staff e che guidano le decisioni dell'organizzazione. L'identità ed i valori di un'organizzazione sono spesso presentati esplicitamente nei documenti ufficiali e nei rapporti annuali. Tuttavia, è necessario verificare in che modo queste affermazioni sono poste in pratica nei comportamenti quotidiani dei membri dell'organizzazione. Inoltre, è utile verificare come i livelli logici di un'azienda e quelli di ogni singolo dipendente sono correlati fra loro. L'identità di ciascuno è allineata con la mission dell'azienda? I valori personali e le personali convinzioni sono in accordo con quelli dell'azienda?

La comprensione del funzionamento dei livelli di pensiero è molto importante nella gestione dei processi di fusioni fra aziende. Nelle fusioni, da due organizzazioni, ognuna con la propria vision, la propria mission, i propri valori, ne deve nascere una nuova nella quale i livelli di pensiero risultino allineati fra loro e con quelli di tutte le persone coinvolte. Molti casi di fallimento nelle fusioni sono dovuti all'incompatibilità dei valori e delle credenze delle organizzazioni di partenza e all'incapacità di gestire la transizione verso un nuovo e coerente sistema.

* * *

Il modello dei Livelli di pensiero ci spiega il modo in cui la mente organizza gerarchicamente la memoria dell'esperienza. Ma in che modo, queste memorie vengono utilizzate per guidare i processi universali del modellamento umano dell'esperienza? Cosa guida le attività di

deformazione, cancellazione e generalizzazione degli input sensoriali e, procedendo gerarchicamente nella formazione dell'esperienza, la punteggiatura della medesima? Se a livello di input sensoriali agiscono i filtri fisiologici della percezione umana, quali filtri agiscono successivamente, a livello cognitivo, nel processo di costruzione dell'esperienza, compresi gli stati interiori emozionali che ne derivano? Dal concetto di "archetipi" di Carl Gustav Jung e dagli studi sulla personalità realizzati attraverso indagini condotte con questionari, volte ad identificare i principali "fattori di personalità", in particolare i cosiddetti Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), si sono sviluppate le conoscenze su quelli che sono stati chiamati "stili cognitivi" o "schemi d'influenza", per descrivere i modo più comuni di filtrare l'informazione. Agli inizi degli anni '80, queste conoscenze sono state riprese nell'ambito della Programmazione Neurolinguistica dando l'avvio allo studio dei cosiddetti "**Meta-programmi**".

I meta-programmi sono una sorta di filtri inconsci che determinano il nostro modo di comportarci, di pensare e di sentire. Questi filtri determinano cosa noi siamo in grado di percepire in ogni dato momento e come interagiamo con noi stessi, con gli altri e con il mondo. I Meta-programmi costruiscono e ratificano il nostro modello del mondo. Anche se i meta-programmi sono universalmente posseduti da tutti, ognuno li applica in modo diverso e con un diverso grado di intensità e preferenza.

I Meta-programmi possono essere riconosciuti nelle espressioni linguistiche, nel comportamento, e nelle risposte alle domande. Invero, attraverso alcune semplici domande, noi possiamo arrivare ad una comprensione profonda della struttura della personalità del nostro interlocutore e del modo in cui si motiva e affronta la risoluzione dei problemi.

Lo studio dei Meta-programmi ci consente di:

- Aumentare la nostra autocosapevolezza, attraverso la comprensione di come le nostre emozioni sono collegate a specifici schemi.
- Potenziare la nostra flessibilità e la nostra competenza emozionale.
- Rispettare i nostri valori, sviluppando l'impiego dei meta-programmi complementari a quelli che abitualmente usiamo.
- Riconoscere negli altri l'adeguatezza ad usare i Meta-programmi.

- Costruire il “rapport” con gli altri identificando i meta-programmi che stanno utilizzando e utilizzarli per raggiungere risultati che soddisferanno tutte le parti.

Per ogni Meta-programma, dobbiamo porgerci due importanti domande:

- cosa c'è di così importante nell'usare questo specifico meta-programma? Qual è *l'intenzione positiva* retrostante il suo uso? Qual è il *valore* che motiva l'uso di quel Meta-programma?
- In che circostanze potrebbe essere utile usare il Meta-programma complementare?

Alcuni fra i principali Meta-programmi finora individuati saranno illustrati di seguito e renderanno più comprensibili le cose fin qui dette.

Essi sono raggruppati in categorie, a seconda che riguardino:

- Il grado di *attivazione* che producono nella persona;
- La *direzione* della sua motivazione;
- I *criteri* che sottostanno alla motivazione;
- Le *ragioni* per la motivazione,
- La *fonte* della motivazione;
- I *fattori di decisione*.

I primi cinque Meta-programmi che presenteremo fanno luce sulla struttura della motivazione. Quello che possiamo apprendere sulle nostre personali caratteristiche motivazionali e sull'individuazione di quelle degli altri ci consentirà di incrementare considerevolmente l'efficacia della nostra comunicazione.

1. GRADO DI ATTIVAZIONE, LIVELLO DELL'ENERGIA : REATTIVI O PROATTIVI?

Le persone reattive tendono ad essere fataliste e credono di non poter controllare la propria vita; nel linguaggio usano verbi passivi, omettono i soggetti, usano frasi complesse. Sono persone che aspettano di sentirsi dire dagli altri cosa c'è da fare. Pensano prima di agire e considerano tutti i rischi possibili. Sono brave ad analizzare i compiti e sono molto adatte per il lavoro di helpdesk.

Le persone proattive sentono di avere il controllo della propria vita e non sopportano la burocrazia e le attese. Nel linguaggio usano verbi attivi, soggetti specifici e formulano frasi brevi. Non aspettano che le occasioni si presentino, ma le ricercano. Hanno la sensazione di avere tutto sotto

controllo. Non amano aspettare e spesso agiscono prima di pensare. Sono adatte per le posizioni nelle quali è importante prendere iniziative e fare le cose, nei lavori indipendenti e nella vendita.

Naturalmente, le persone, in genere, sono entrambe le cose a seconda delle situazioni e dei contesti. Tuttavia, di solito è possibile individuare una certa tendenza dominante.

2. DIREZIONE DELLA MOTIVAZIONE : VERSO (GLI OBIETTIVI) O VIA DA (I PROBLEMI)

Le persone che sono motivate VERSO gli obiettivi, si concentrano sui risultati. Spesso hanno buone capacità di visualizzazione; hanno uno stile esplicativo ottimista ed un pensiero positivo. Sono in grado di attivare in loro lo stato fisiologico appropriato alle azioni che devono compiere. Spesso sono così le persone che amano aiutare il prossimo per la soddisfazione che questo gli dà.

Le persone che sono motivate VIA DA i problemi ed il dolore, vogliono soprattutto evitare le conseguenze negative che paventano e sono particolarmente brave ed attente nell'intravedere gli ostacoli. Tendono a fare molte generalizzazioni e poche distinzioni. Sono quel tipo di persone che, se smettono di fumare, lo fanno per paura delle malattie. Molte giovani adolescenti che hanno una forte prevalenza di questo meta-programma, possono arrivare a scappare di casa per sottrarsi a situazioni che vivono come oppressive e limitanti, e spesso sposano un partner "sbagliato". Sono ritardatari cronici perché si attivano sempre all'ultimo momento. Di solito sono previdenti e risparmiano in vista della vecchiaia. Evitano in tutti i modi di provare dolore fisico o psichico. Sono bravi nel solving problem.

La maggior parte delle emozioni sono chiaramente connesse all'atteggiamento "via da"; per questo diciamo che le emozioni ci preservano dal trovarci in spiacevoli situazioni.

3. LA RAGIONE DELLA MOTIVAZIONE : OPZIONALI O PROCEDURALI

Le persone OPZIONALI abitualmente vedono diverse opzioni e ne scelgono una dopo averle valutate tutte. Anche quando hanno a disposizione una soluzione soddisfacente, ne cercano altre. A loro piace

creare nuove procedure, ma non seguirle. Anche di fronte al successo e ai traguardi raggiunti, non si soffermano troppo e guardano subito ad altri obiettivi. Devono sentirsi liberi di scegliere fra varie possibilità. Nel lavoro, spesso fanno gli architetti, i programmatori, i liberi professionisti.

Le persone PROCEDURALI, preferiscono avere un percorso da seguire per raggiungere i loro obiettivi. Sono convinte che c'è un solo modo giusto di fare le cose e sono innanzitutto determinate nel finire le cose. Pianificano scrupolosamente ed altrettanto meticolosamente seguono la programmazione. Quando riferiscono sugli eventi, ne rispettano la cronologia. Hanno metodo. Rispondono bene in impieghi come piloti, insegnanti, badanti.

4. FONTE DELLA MOTIVAZIONE : RIFERIMENTO INTERNO O RIFERIMENTO ESTERNO

Le persone che sono a REFERENZA INTERNA, valutano da sole e prendono le decisioni in accordo con i loro criteri. Non prendono ogni feedback per vero; non si lasciano influenzare dagli apprezzamenti, né abbattere dalle critiche.. Hanno un forte senso di se stessi e della loro identità. Prendono le decisioni sulla base della loro esperienza, non sulla base di quello che altri possono dire. Sono auto-determinati, sicuri; hanno molte idee.

Le persone che sono a REFERENZA ESTERNA, prendono decisioni e valutano se stesse in accordo con i criteri degli altri. Hanno bisogno del feedback per sapere come stanno andando. Hanno bisogno di apprezzamenti; spesso pensano di stare sbagliando. Desiderano essere buoni e simpatici e si sentono colpiti personalmente dalle critiche. Evitano i conflitti e preservano le buone relazioni.

Le persone che sono motivate dall'esterno tendono ad essere facilmente influenzabili. Questo, tuttavia, non è sempre un vantaggio per i venditori perché, con molta facilità, i loro clienti potrebbero cambiare idea sotto l'influenza di altre persone con le quali parlano dopo l'incontro col venditore.

Le persone con riferimento interno, al contrario, possono facilmente diventare dogmatici e fissi nelle loro idee, a meno che non inizino a rivedere le loro decisioni attraverso un processo di riflessione interna.

Queste persone tendono ad avere più problemi con le figure di autorità e funzionano meglio in lavori indipendenti e in situazioni con poca supervisione e quando hanno libertà di azione.

Le persone a motivazione esterna, invece, hanno bisogno di essere guidate e funzionano meglio, quando sono sotto una stretta supervisione o ricevono precise istruzioni. Esse hanno bisogno di buoni contatti con i colleghi.

5. FATTORI DI DECISIONE : SIMILARITÀ O DIFFERENZE

Le persone che rispondono principalmente col meta-programma SIMILARITÀ, notano le somiglianze fra le cose; non amano i cambiamenti; ambiscono ad un lavoro stabile; vogliono la sicurezza. Possono essere facilmente motivati mostrando loro le similarità con qualcosa che hanno già fatto.

Le persone che rispondono principalmente con il meta-programma DIFFERENZA, cercano - e trovano - le differenze tra le cose. Amano i cambiamenti e si scoraggiano quando le cose rimangono stabili a lungo. Sono il tipo di persone che più facilmente fanno anche profondi cambiamenti interiori. Sono dotati di creatività e sono portati all'innovazione.

Le persone usano le similarità e le differenze in molti modi nel corso della loro vita. Nella ricerca di lavoro, la persona verificherà fino a che punto il lavoro si incontra con le sue competenze le sue aspettative. Quando vorrà cambiare lavoro, comincerà a notare tutte le differenze fra il lavoro attuale e quello che sta prendendo in considerazione. Così, se una persona si stanca della casa dove abita, incomincia a diventare consapevole di quanto la sua casa differisce da quella che vorrebbe.

Prestare attenzione soltanto alle differenze senza essere capace di raggrupparle in categorie di similarità rende difficile la vita. Anche il linguaggio si basa su similarità fra le persone affinché esse possano condividere idee e opinioni e trovare un terreno comune su cui costruire.

Nella ricerca scientifica, spesso si procede prima con un processo analitico volto a individuare le differenze e fare le distinzioni opportune, successivamente, con un processo di sintesi, si raggruppano le differenze in categorie in base alle loro similarità e si cerca di elaborare una teoria che sia in grado di spiegare sia le differenze che le similarità.

Così, quando si inizia una nuova relazione affettiva, in un primo tempo si notano in modo particolare, se non esclusivo, le somiglianze che ci uniscono. Dopo qualche tempo, si cominciano a notare le differenze e talvolta alcune di queste sembrano talmente rilevanti da condurre alla rottura della relazione. Naturalmente, non è che siano cambiate le cose; è solo cambiato il fuoco dell'attenzione, spostatosi sulle differenze. In genere, abbiamo maggior trasporto e maggiore empatia verso le persone che ci appaiono simili, mentre sviluppiamo sentimenti di disagio e di paura verso coloro che ci sembrano diversi. Per questo motivo, se la nostra attenzione continuerà a focalizzarsi sempre di più sulle differenze, è molto probabile che arriverà presto il momento in cui sentiremo il nostro partner come un estraneo e desidereremo cessare la relazione. A questo punto, la consapevolezza che nulla in realtà è cambiato se non la nostra percezione, può indurci a recuperare una visione rivolta alle similarità. L'altra possibilità sarebbe di porre a fondamento del nostro desiderio di rimanere nella relazione proprio l'apprezzamento delle differenze.

* * *

I seguenti cinque meta-programmi fanno luce sulla struttura della nostra operatività, sui contesti operativi nei quali ci sentiamo a nostro agio, sul tipo di ruoli e di compiti che preferiamo.

6. LA DIREZIONE DELL'ATTENZIONE : SU NOI STESSI (INTROVERSIONE) O SUGLI ALTRI (ESTROVERSIONE)

Le persone INTROVERSE amano stare da sole e ne hanno bisogno soprattutto quando devono ricaricarsi. Sono persone che focalizzano l'attenzione su se stesse. Mostrano poche emozioni. Non accettano consigli. Si concentrano sul contenuto e non sentono come si dovrebbero comportare. Possono avere poca intelligenza sociale. Sanno essere introspettive.

Gli ESTROVERSI, al contrario, preferiscono stare con gli altri, soprattutto quando sentono il bisogno di staccarsi dallo stress e ricaricarsi. Sono persone che mostrano attenzione agli altri e sono consapevoli della presenza degli altri. Hanno buona intelligenza sociale.. palesano il contatto con gli altri attraverso la postura e le espressioni

facciali. Diventano più attivi in presenza degli altri e cercano lo sguardo del loro interlocutore. Sono attenti alle necessità dell'altro e spesso le anticipano. Sono molto comprensivi e collaborativi. Per questo, sono adatti a lavorare in team.

Nella comunicazione, gli estroversi sono più attenti e sensibili alla forma del linguaggio; gli introversi badano di meno alla forma e di più al contenuto della comunicazione.

Non bisogna confondere questa coppia di meta-programmi con quella relativa alla fonte della motivazione: Interna-esterna. Di fatto, molte persone introversive, particolarmente preoccupate di se stesse, hanno spesso un riferimento esterno: questo significa che prestano molta attenzione a quello che loro pensano che la gente si aspetti da loro. Nel fare questo, essi vivono secondo un'immagine di desiderabilità sociale. Essi eviteranno di entrare in conflitto con gli altri per la paura di non essere apprezzati. Paradossalmente, le persone che prendono in considerazione le opinioni degli altri, si preoccupano in realtà del loro io.

Il riferimento interno è un'abilità che può essere acquisita e non significa che la persona non deve più prestare attenzione a ciò che gli altri pensano e sentono. Dopotutto, per essere leader e per ricevere attenzione dagli altri occorre, innanzi tutto, essere una persona a riferimento esterno che presta attenzione agli altri e alle loro necessità, altrimenti alla lunga sarà ignorato completamente.

7. SENSO DEL TEMPO : IN-TIME O THROUGH-TIME

Le persone IN-TIME sono assorbite dal compito e perdono il conto del tempo trascorso. Non si preoccupano molto delle scadenze. Si ricordano gli eventi del passato per associazione con altri eventi. Alla fine della giornata, possono dire cosa hanno fatto, ma non quanto tempo hanno impiegato per ciascuna cosa. Fare le cose, per loro, è più importante dell'effettivo risultato. Spesso agiscono d'impulso, senza pensarci. Quando fanno qualcosa che richiede concentrazione, il tempo è soltanto una distrazione.

Le persone THROUGH-TIME mantengono il senso del tempo e delle cose che stanno succedendo. Sono abili nel ricordare cronologicamente gli eventi. Sono sistematici. Sanno esattamente a che punto si trovano rispetto ai loro obiettivi. Mentre sono in una situazione, già cominciano

a pensare alla prossima cosa che faranno. Hanno bisogno di molte informazioni per raggiungere una conclusione e prendere una decisione. Quando pianificano, sono molto specifici riguardo al tempo.

Questa coppia di meta-programmi è correlata alle submodalità degli stati di coscienza Associato/Dissociato. Quando siamo completamente associati ad un evento in corso, allora siamo necessariamente In-time. Essere Through-time e vedere l'inesorabile scorrere del tempo richiede un certo grado di dissociazione da quello che si sta facendo.

8. REAZIONE SOTTO STRESS : ENFASI SUI SENTIMENTI, SULLE ALTERNATIVE O SUI PENSIERI

Alcuni Meta-programmi, come questo, presentano le polarità, ma hanno anche una specifica posizione intermedia che li caratterizza. Quando sono sotto stress le persone possono reagire in modo estremamente emotivo o in modo estremamente riflessivo ed intellettuale. Naturalmente, a seconda della loro intelligenza sociale, il tipo di risposta può essere modulato e la persona può essere in grado di scegliere e decidere, a seconda delle circostanze, se reagire secondo la mente o il cuore.

Le persone che pongono l'enfasi sui SENTIMENTI, reagiscono emotivamente quando sono sotto la pressione di situazioni stressanti. Esse mostrano facilmente le loro emozioni. Manifestano dei veri e propri cambiamenti nella voce, nella postura, nei gesti e nelle espressioni facciali. Vanno bene per i lavori "passionali, artistici.

Le persone che pongono l'enfasi sulle ALTERNATIVE, sono in grado di scegliere se reagire emotivamente o meno. Sono dotate di grande intelligenza sociale. Sulle prime, naturalmente, reagiscono emotivamente come tutti, ma riescono a calmarsi presto. Possono avere empatia per gli altri, ma sotto pressione sanno rimanere calmi. Sono ottimi nei lavori commerciali.

Le persone che pongono l'enfasi sui PENSIERI, rimangono fredde nelle situazioni di stress e non manifestano le emozioni. Sono molto adatte ai lavori molto stressanti quali piloti d'aereo.

9. STILE LAVORATIVO : INDIPENDENTE / PROSSIMALE / COOPERATIVO

Questo set di meta-programmi è di grande importanza nei contesti organizzativi. La complessità crescente della produzione di beni e servizi ha portato alla parcellizzazione e alla divisione del lavoro. Tuttavia, il lavoro di ciascuno deve coordinarsi e integrarsi con quello degli altri. In alcuni casi, poi, la complessità è tale da richiedere l'impegno simultaneo e concomitante di persone detentrici di abilità e competenze diverse. È molto importante che, chi è chiamato a disegnare le strutture organizzative dell'azienda e chi è chiamato a selezionare il personale e a attribuire compiti e mansioni tenga conto delle preferenze di ciascuno in base ai suddetti meta-programmi.

Coloro che hanno una prevalenza del meta-programma NDIPENDENTI sono persone che preferiscono lavorare per conto loro, nei loro uffici, con la porta chiusa. Possono rimanere concentrati a lungo. Sono spesso leader autocratici. Si prendono tutti i meriti del loro lavoro e dei loro successi.

Le persone che hanno il meta-programma PROSSIMALE, preferiscono fare le cose insieme agli altri, ma hanno bisogno di compiti e responsabilità definiti. Possono lavorare nello stesso ufficio con i colleghi, ma ognuno con il suo compito e le sue responsabilità. Sono ottimi nei lavori commerciali.

Le persone che sono COOPERATIVE preferiscono lavorare in team con gli altri, in uffici aperti, senza pareti. Si sentono parte del team e considerano i risultati appartenenti al gruppo. Usano preferibilmente il pronome "noi". Sono ottimi per i lavori complessi che richiedono l'intervento di diverse risorse.

10. ENFASI NELL'AMBITO DELLE ORGANIZZAZIONI : PERSONE / COSE

Alcuni focalizzano di più la loro attenzione su se stessi e sugli altri. Parlano delle altre persone, delle loro reazioni, dei sentimenti e delle emozioni. Ricordano facilmente i nomi delle persone. Nelle loro frasi, le persone sono l'oggetto. Entrano facilmente in contatto con gli altri. Sono abili nella comunicazione empatica, nella risoluzione dei conflitti. Sono adatti per compiti di assistenza alla clientela, per compiti di Assistenti sociali, ecc.

Altri, invece, prestano più attenzione alle cose e ai processi. Parlano delle cose, dei processi, dei sistemi, dei prodotti, degli obiettivi, dei risultati. Parlano raramente delle persone e spesso si riferiscono a categorie generali di persone: i clienti, i fornitori, ecc. Sono adatti per lavori che richiedono una forte concentrazione sui risultati o sull'azione. È facile individuare quale fra queste due modalità una persona usa più frequentemente e spontaneamente: basta ascoltare, quando parla, se si riferisce ai sentimenti, ai pensieri e alle emozioni proprie e degli altri, o se nomina i mezzi, i sistemi di produzione, i prodotti, i compiti e gli obiettivi.

11. SCOPO : ATTENZIONE RIVOLTA AI DETTAGLI (SPECIFICO) O ALL'INTERO (GENERALE)

Le persone che riferiscono tutti i minimi dettagli di un evento hanno il meta-programma SPECIFICO. Non descrivono la foresta, ma i singoli alberi. Non accettano neanche minimi errori nei documenti importanti. Fanno difficoltà a ricostruire il quadro generale. Vogliono controllare ogni dettaglio. Sono adatti a compiti che richiedono molta precisione e attenzione e cura dei dettagli

Le persone che riferiscono il quadro generale di un evento hanno il meta-programma GENERALE. Hanno un pensiero astratto; usano parole vaghe, generali. Gradiscono trovare un riassunto nei documenti. Devono comprendere l'insieme prima di prendere in considerazione i singoli elementi. Arrivano velocemente a farsi un'idea globale dell'azienda per decidere il da farsi. Sanno determinare le priorità.

L'individuazione di questo meta-programma ci è molto utile nella comunicazione e quando dobbiamo relazionarci con qualcuno. Se il

nostro interlocutore è attento ai dettagli, ci profonderemo in descrizioni analitiche e dettagliate. Se, invece, è più attento alla comprensione generale dei sistemi e delle situazioni, tralascieremo i dettagli e faremo descrizioni più generali.