
Programmazione Neuro Linguistica: un'opportunità per l'organizzazione

Anna Maria Megna

Trainer in Programmazione Neurolinguistica è Fellow Member dello **IANLP**, International Association for NLP.

È socio fondatore e amministratore di **PNL Polis s.r.l.** (www.pnlpolis.it), scuola di PNL certificata a livello internazionale.

Master in Personal e Business Coaching, è Instructor Trainer di **ECA**, (European Coaching Association) e Vice Presidente per l'Italia e Coach riconosciuto da **IANLP**.

È counselor certificato AICO.

È esperta di comunicazione d'impresa e di comportamento organizzativo, di gestione e sviluppo delle risorse umane. Opera come consulente aziendale e docente presso organizzazioni pubbliche e private. Svolge azione di personal e business coaching a livello manageriale e di counseling individuale e di gruppo.

La Programmazione Neuro Linguistica (da qui in avanti PNL) è un modello che studia le abilità di persone eccellenti, qualunque sia il loro campo d'azione: azienda, scuola, medicina, sport, ecc.

L'idea è che alla base di una eccellenza ci sia una struttura decodificabile, apprendibile e ripetibile.

Sintetizzare un modello come quello della Programmazione Neurolinguistica in poche righe non è semplice.

È come se si cercasse di raffigurare l'intero mare, con le sue proporzioni, in una tela dalle dimensioni ridotte: è un'impresa impossibile. Ciò che tuttavia il pittore può tentare di rappresentare è lo "spirito" del mare: Plasson, personaggio di un romanzo di Alessandro Baricco, dipinge il mare solo e semplicemente con acqua di mare.

È un tentativo anche questo di cogliere l'essenza.

La PNL è nata negli anni '70 negli Stati Uniti quando due studiosi, Richard Bandler e John Grinder, dietro l'impulso di Gregory Bateson, fondatore del gruppo di Palo Alto, iniziarono ad osservare e studiare l'operato di alcuni tra i migliori psicoterapeuti dell'epoca. In particolare venne preso in considerazione il lavoro di Milton Erickson (ipnoterapeuta), di Virginia Satir (terapeuta della famiglia) e di Fritz Perls (terapeuta della Gestalt).

Scopo di tale studio era comprendere come tali terapeuti riuscissero ad ottenere in modo costante risultati eccellenti e quali fossero quindi le loro modalità d'azione per poterne cogliere la struttura e renderla accessibile ad altri, cioè riproducibile e modellabile.

Le domande fondamentali dal punto di vista della PNL sono state: "Come fanno le persone eccellenti ad essere tali? Quali sono i comportamenti che agiscono? Quali le capacità che mettono in atto? Quali i valori e le convinzioni che li supportano?"

L'idea di fondo è che, indipendentemente dai contenuti, l'eccellenza sia

***Alla base di un
comportamento/ca
pacità eccellente
c'è una struttura
decodificabile,
apprendibile e
ripetibile***

prodotta da una struttura dell'esperienza soggettiva decodificabile, apprendibile e ripetibile.

La domanda determinante che si pone la PNL, infatti, è la seguente: qual è la differenza che fa la differenza tra una persona eccellente in una abilità ed una persona che non lo è?

I fondatori della PNL hanno in questo senso colto questa differenza **nella loro una illuminante definizione** di questo modello che consiste nello *studio della struttura dell'esperienza soggettiva*.

Suo principio fondamentale è che ogni comportamento deriva dai processi neurologici (*Neuro*) che rappresentiamo e organizziamo nella nostra mente (*Programmazione*) in sequenze, modelli e strategie attraverso dei mezzi che sono costituiti dal linguaggio e dai sistemi di comunicazione (*Linguistica*).

Possiamo dire che la PNL è un modello che studia "*la struttura e l'organizzazione dei processi interni e dei comportamenti*", "*l'esperienza soggettiva di una persona e di come trasferire un comportamento da una persona all'altra*", partendo da un presupposto fondamentale e cioè che "*tutti siamo dotati dello stesso sistema neurologico, per cui se qualcuno è in grado di fare qualcosa in questo mondo, chiunque altro può farlo, a patto di far funzionare il proprio sistema esattamente allo stesso modo*".

In questo senso, il riflettore va puntato sulla struttura della comunicazione **con se stessi/con gli che produce** il risultato eccellente: osservare, comprendere e metabolizzare come le persone comunicano tra di loro e al loro interno e quali strategie utilizzano per raggiungere in modo *efficace un obiettivo*.

Alla base di tutto ciò c'è l'assunto che ogni comportamento ha una struttura individuabile e riproducibile attraverso uno strumento che in PNL si indica come modellamento.

Modellare significa individuare gli elementi fondamentali di un comportamento eccellente, che ne costituiscono la struttura e le regole che mettono in relazione questi elementi: non imitare esteriormente o passivamente il modello (ad esempio un venditore eccellente, un oratore eccellente ecc...), bensì individuare e acquisire il cuore di quel comportamento, lo schema di fondo su cui è basato e che può essere riprodotto da un'altra persona in qualsiasi occasione.

Da ciò è facile comprendere come la PNL sia estremamente preziosa e interessante all'interno di una organizzazione.

Si tratta infatti di un modello che, oltre ad essere efficace per intervenire in modo positivo nel campo della leadership, della gestione dei gruppi, della selezione, della valutazione del potenziale, della negoziazione, del raggiungimento degli obiettivi aziendali, della gestione del cambiamento - solo per citare alcuni utilizzi - insegna anche a decodificare, rendere apprendibili e ripetibili le eccellenze già esistenti e a favorire la creazione di nuove eccellenze, anche trasversali ai vari ruoli aziendali.

Un esempio specifico possono essere i comportamenti e le competenze in materia di relazione e comunicazione.

La PNL studia "la struttura e l'organizzazione dei processi interni e dei comportamenti": processo di modellamento

La struttura di una comunicazione/relazione efficace richiede tre fasi: calibrazione, ricalco e guida

Sappiamo che in ogni organizzazione aziendale le relazioni e la comunicazione sono sempre più importanti per la funzionalità dell'impresa.

La PNL è fondamentale per migliorare le relazioni e la comunicazione sia in situazioni di normalità, sia in situazioni di difficoltà.

Si è appurato che una relazione/comunicazione efficace richiede una struttura ben precisa che possiamo identificare inizialmente in tre step:

- *Calibrazione*: la prima fase per una comunicazione efficace consiste nella raccolta di informazioni. Ascoltare e osservare l'interlocutore senza immediatamente interpretare e/o giudicare quello che fa e dice. Calibrare serve a raccogliere informazioni circa la mappa del mondo dell'altro (linguaggio verbale e analogico, strutture linguistiche, convinzioni, valori, metaprogrammi) per poter poi relazionarsi e comunicare passando alla fase del
- *Ricalco*: è la seconda fase per una relazione/comunicazione efficace e consiste nel creare sintonia con la mappa del mondo dell'interlocutore parlando il suo stesso linguaggio (verbale e non verbale). Radicalizzando la metafora, è come parlare inglese con un inglese, giapponese con un giapponese, per arrivare ad un vero e limpido confronto sui contenuti (e non solo) che avviene nella terza fase.
- *Guida*. Guidare significa farsi seguire dalla persona in modo da raggiungere gli obiettivi prefissati. Influenzando e avendo creato un rapporto (in termini generali potremmo parlare di feeling), con l'altro. Tutto ciò funziona quando c'è una intenzione positiva nei confronti dell'altro.

La PNL ha consentito di verificare che l'eccellenza della comunicazione non si produce sul piano della condivisione del contenuto, ma avviene attraverso la creazione di una vera ed efficace relazione, un rapporto con l'interlocutore che è possibile proprio utilizzando questo percorso relazionale e comunicativo: calibrazione, ricalco e guida.

Ecco che il focus sulla struttura dell'esperienza soggettiva consente di cogliere gli elementi che fanno la differenza per realizzare una eccellenza.

Un ulteriore esempio, che fonda il proprio agire sull'aspetto strutturale dell'esperienza soggettiva, è dato dall'utilizzo della PNL nel processo di coaching, che è un momento di formazione e consulenza personale sempre più utilizzato nelle organizzazioni come processo che aiuta le persone nel raggiungimento dei propri obiettivi e/o nel superamento di situazioni critiche.

Si tratta di fornire strumenti a persone e/o gruppi affinché raggiungano in modo efficace i propri obiettivi personali e/o professionali attivando risorse e aumentando le loro capacità di performance.

E la PNL, in quanto modello che studia la struttura dell'esperienza soggettiva delle persone, in particolare delle persone eccellenti, fornisce risorse per passare da uno stato problema ad uno stato desiderato.

Questo modello aiuta in modo assai efficace a comprendere quali sono i problemi alla base di difficoltà di vario tipo (relazionali, tecniche,

Nel processo di coaching la PNL indica come passare da uno Stato Problema ad uno Stato Desiderato individuando le risorse necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo

comportamentali, di problem solving...) e come definire nel modo più appropriato l'obiettivo da raggiungere.

Ma soprattutto come poter passare da uno Stato Problema (Sintomo) a uno Stato Desiderato (Obiettivo) individuando le Risorse (interne o esterne) necessarie per percorrere questo cammino e raggiungere la meta.

La PNL insegna fondamentalmente che spesso i problemi non derivano dalla scarsa conoscenza di contenuti, ma sono prodotti dai limiti strutturali della nostra mappa del mondo e che allargando i confini di questa mappa e arricchendola con nuove modalità si risolvono automaticamente i problemi creando una più vasta gamma di possibilità di scelte.

Potremmo usare le parole di David Gordon: *“Finché non sono entrato nel mondo della PNL io vivevo in un mondo nel quale la mappa era il territorio. Esploravo quella mappa e scoprivo, secondo me, il territorio. Per me a quel tempo non c'era separazione tra mappa e territorio.*

La PNL ha aperto delle distinzioni tra mappa e territorio, in particolare la relazione tra la struttura e l'esperienza.

Una volta che una di queste porte si è aperta ci sono possibilità infinite.

La mia esperienza è stata l'esperienza di un mondo che è diventato sempre più grande, più grande, più grande e più profondo e più misterioso invece che più stretto, più stretto, più stretto...

Sono grato di avere adesso quell'esperienza di una scoperta infinita, di possibilità infinite. Talvolta è sfiancante, spaventoso, però non lo scambierei”.

E se agiamo sulla nostra mappa, abbiamo in PNL anche uno strumento il cui utilizzo è molto frequente e prezioso in un percorso di coaching.

Stiamo parlando dello S.C.O.R.E.

Vediamo il significato di questa sigla, precisando che in questa sede possiamo fornire solo qualche spunto per comprendere l'utilità di questo strumento.

Modello S.C.O.R.E.

S sta per Sintomo/i: è/sono gli aspetti meglio osservabili e più consci di un problema. Possono essere fisici, psicologici o di natura relazionale.

C sta per Cause: Gli elementi di fondo responsabili della creazione e della conservazione dei sintomi. Possono essere mappe rigide, credenze limitanti, decisioni prese in base ad esperienze di riferimento traumatiche, gerarchie di valori non adatte al contesto etc.

O sta per Obiettivo/i: lo/gli Stati Desiderati che si vuol sostituire ai Sintomi. È fondamentale che se ne verifichi la buona formazione.

R sta per Risorse: Gli elementi di fondo responsabili della rimozione delle cause dei sintomi e della manifestazione e conservazione dei risultati desiderati.

E sta per Effetti: Le conseguenze del raggiungimento degli obiettivi sia a livello della persona o del gruppo, che del sistema più allargato.

Coloro che hanno a che fare con un'organizzazione, possono riscontrare che è frequente la tendenza ad evitare i problemi che si manifestano attraverso dei sintomi.

E anche quando i problemi sono in piena luce e i sintomi sono evidenti, sappiamo perfettamente che voler andar via da qualcosa o voler evitare qualcosa non ci dice automaticamente dove vogliamo andare o cosa vogliamo ottenere.

In questo contesto l'utilizzo dello SCORE smaschera tutte quelle "deviazioni" aziendali che ci autorizzano a non fare davvero i conti con le evidenze che manifestano la presenza di un problema o di non definire che cosa si vuole realizzare come obiettivo che sostituiscono il problema.

Accade anche, in un'organizzazione aziendale, che non si riscontri l'esistenza di un problema, ma semplicemente si definiscano degli obiettivi e si verifichi successivamente il fatto che non si riescono a raggiungere.

Anche in questo caso l'utilizzo dello SCORE è determinante, perché consente di mettere in luce che cosa impedisce il raggiungimento di questi obiettivi, individuando e rendendo evidente, attraverso gli strumenti della PNL, in che modo i sintomi e le cause sono responsabili di una situazione conservativa e non evolutiva, ponendo ostacoli sulla strada di una effettiva modifica della realtà attraverso il raggiungimento degli obiettivi definiti.

Possiamo dire che la caratteristica fondamentale dello SCORE è rappresentata dalla corretta definizione di un obiettivo ben formato e dalla mirata individuazione delle risorse utili e determinanti per il passaggio da uno stato problema (sintomi/cause) a uno stato desiderato (obiettivo) o per intervenire sullo stato presente (sintomi/cause) che non consente di raggiungere uno stato desiderato già definito (da trasformare in obiettivo ben formato), sempre attraverso l'individuazione delle risorse utili e determinanti.

Ed è proprio nella individuazione delle risorse utili e determinanti per passare da uno stato problema a uno stato desiderato che è fondamentale rimanere nel campo della struttura dell'esperienza soggettiva, anche utilizzando il modellamento di persone eccellenti in relazione all'obiettivo da raggiungere e facendo di questa possibilità di modellamento una ulteriore risorsa a disposizione nel percorso di coaching.

Non abbiamo in questa sede lo spazio per una esposizione completa del metodo SCORE. Possiamo delineare semplicemente alcuni elementi che già fanno ben comprendere l'efficacia concreta e operativa di un percorso codificato che illumina gli angoli bui della realtà che vogliamo modificare.

E lo facciamo evidenziando alcune semplici domande che fanno parte del percorso di coaching PNL che non intendono delineare un quadro completo del lavoro da fare, ma che sono indicative della sua importanza:

- in che modo questo stato presente costituisce un problema; quali sono i sintomi che dimostrano che è un problema;
- quali sono le cause di questo problema/di questi sintomi;
- cosa si vuole invece di questo problema; quale è l'obiettivo da raggiungere;
- che effetti avrà il raggiungimento dell'obiettivo; quali saranno le conseguenze del raggiungimento dell'obiettivo;
- di quali risorse c'è bisogno per raggiungere quell'obiettivo; che cosa serve per raggiungere l'obiettivo.

Bibliografia

R. Bandler - J. Grinder, *La struttura della magia*, Astrolabio

R. Dilts, *Creare modelli con la PNL*, Astrolabio

R. Dilts, *Il manuale del coach*, NLP Italy

A. Deering, R. Dilts, J. Russell, *Coaching e leadership. Alpha Leadership*, NLP Italy

Anna Maria Megna (a cura di), *Intervista a David Gordon*, (Da "Strategie. Rivista Italiana di Programmazione Neuro Linguistica", n. 3, settembre - ottobre 2003, pp. 6 - 9)

Parola chiave

- **Psicologia del Lavoro**



.....

