

David Papini

# Creare e gestire gruppi agili e di successo

PNL e Core Protocols in azione

MANAGEMENT

TOOLS

FrancoAngeli



## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# MANAGEMENT TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

David Papini

# **Creare e gestire gruppi agili e di successo**

PNL e Core Protocols in azione



**FrancoAngeli**

**TOOLS**

*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni  
della licenza d'uso previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Premessa</b>	pag.	7
La sindrome di Zorg	»	7
Come usare questo libro	»	9
Prima di iniziare	»	11
<b>1. La PNL nei gruppi</b>	»	13
1. Che cos'è la PNL	»	13
2. La PNL e i gruppi	»	19
<b>2. Il gruppo di lavoro</b>	»	24
1. Caratteristiche dei gruppi di lavoro	»	35
2. Quando un gruppo "funziona"?	»	38
3. I sette indicatori del gruppo di successo	»	46
4. I Protocolli Core e la PNL	»	48
<b>3. Modellare un gruppo</b>	»	51
1. Gli ingredienti	»	52
2. L'esecuzione della ricetta	»	52
3. L'ingrediente segreto	»	53
<b>4. Pattern di PRESENZA</b>	»	57
1. CHECKIN/CHECKOUT	»	60
2. PASSER (Passare)	»	63
3. CONNECTION (Connessione)	»	65
4. TEAM==PRODUCT (Gruppo == Prodotto)	»	67
5. PRETEND (Come se)	»	68
6. SELFCARE (Cura di sé)	»	69

7. THINKINGANDFEELING (Pensare e sentire)	pag.	72
8. GREATNESSCYCLE (Ciclo della grandezza)	»	73
<b>5. Pattern decisionali</b>	»	79
1. RESOLUTION (Risoluzione)	»	84
2. WORKWITHINTENTION (Intenzione)	»	86
3. ECOLOGYOFIDEAS (Ecologia delle idee)	»	88
<b>6. Pattern di allineamento</b>	»	91
1. ALIGNMENT (Allineamento)	»	91
2. INVESTIGATE (Investigare)	»	108
3. RECEPTIVITY (Ricettività)	»	109
4. WEBOFCOMMITMENT (Ragnatela di impegni)	»	110
5. ASKFORHELP (Chiedi aiuto)	»	111
6. PROTOCOLCHECK (Verifica del protocollo)	»	114
<b>7. Pattern di visione</b>	»	116
1. SHAREDVISION (Visione condivisa)	»	116
2. FARVISION (Visione a lungo termine)	»	122
3. VERSION (Versione)	»	122
4. PERFECTIONGAME (Il gioco della perfezione)	»	123
<b>8. Antipattern</b>	»	126
1. Antipattern di PRESENZA	»	127
2. Antipattern Decisionali	»	131
3. Antipattern di Allineamento	»	139
4. Antipattern di Visione	»	142
<b>9. Dalla teoria alla pratica</b>	»	148
1. Un esempio di organizzazione con protocolli efficaci	»	148
2. Gruppi agili	»	151
<b>Conclusioni</b>	»	156
<b>Bibliografia</b>	»	158

---

# Premessa

## La sindrome di Zorg

In una scena del film *Il quinto elemento* (Besson, 1997), il cattivo del film, Jean-Baptiste Emmanuel Zorg (l'attore Gary Oldman), poco prima di esplodere insieme alla bomba a tempo che ha innescato, esclama: "Vuoi una cosa fatta bene? Fattela da solo."

Quando ho visto il film, il nesso tra lo stimolo a fare da solo e l'esito autodistruttivo di Zorg si è incorporato nella mia esperienza (all'epoca vivevo la tentazione tipica del manager che guida un gruppo di persone di fuggire dalla fatica che comporta, rifugiandosi in fantasie onnipotenti). Da allora chiamo Sindrome di Zorg la propensione a fare da soli, guidata da un fallace senso di efficienza che porta a risultati mediocri o palesemente negativi.

Questo libro offre un contributo a debellare la sindrome di Zorg nelle organizzazioni, applicando i modelli della Programmazione Neurolinguistica ai gruppi e proponendo pratiche efficaci e ripetibili.

---

## L'assenza del gruppo

---

Il 12 luglio 2008, Terry Child, amministratore della WAN (l'infrastruttura di rete informatica) della città di San Francisco, viene arrestato. Il motivo dell'arresto sta nel fatto che tre giorni prima, durante un litigio con un membro del dipartimento risorse umane della municipalità e un poliziotto, Terry si è rifiutato di consegnare le password di accesso ai router, i dispositivi che collegano i vari segmenti della rete informatica della città. Nei giorni successivi, si scopre che Terry è l'unico a conoscere quelle password e che ha configurato la rete in modo che non sia possibile accedere alla configurazione di nessun dispositivo se non utilizzando quelle password. La rete che Terry amministra è quella su cui la municipalità

di San Francisco fonda le proprie comunicazioni e i servizi ai cittadini (carte d'identità, il servizio di emergenza, la comunicazione tra i dipartimenti). Nei quattro anni precedenti Terry ha costruito la rete e ne è diventato, di fatto, l'unico gestore. Nei giorni che seguono l'arresto, si scopre che:

- Terry era **l'unico** (in tutta l'amministrazione della città) a conoscere quelle password;
- i rapporti di Terry con il proprio superiore erano pessimi, Terry lo considerava incompetente e intrusivo;
- tecnicamente Terry, nei quattro anni precedenti il suo arresto, aveva fatto, in sostanza da solo, un lavoro egregio nel progettare e installare la nuova rete in fibra ottica;
- Terry aveva un solo collega con cui amministrava la rete, lavorava, in pratica, isolato dal resto dell'organizzazione;
- Terry era la persona più qualificata e certificata per quel lavoro e lavorava anche dodici ore al giorno fine, settimana inclusi.

L'amministrazione della città di San Francisco è nel panico.

Terry, dal carcere, comunica che consegnerà le password solo al sindaco di San Francisco, cosa che avviene il 21 luglio alle 13.30, in un incontro segreto nel parlatorio del carcere.

Per tutto il tempo della detenzione di Terry Child, il sistema informatico e la rete della città continuano a funzionare regolarmente.

Mercoledì 28 aprile 2010 Terry è riconosciuto colpevole di aver manomesso l'accesso al sistema dei computer e di essersi rifiutato di permettere l'accesso ad altri pubblici ufficiali.

È condannato a quattro anni di reclusione. Tutte le altre accuse (cospirazione, danneggiamento, installazione abusiva di sistemi all'insaputa dei propri superiori) sono respinte.

I giurati esprimono simpatia e comprensione per le intenzioni di Terry nel proteggere la rete, nonostante riconoscano che abbia travalicato i propri limiti. Allo stesso tempo, l'amministrazione dei sistemi informativi della città è criticata apertamente per aver lasciato l'intero sistema nelle mani di una sola persona, per anni. Il 17 maggio 2011 il solitario amministratore della rete è condannato a pagare 1,5 milioni di dollari a fronte di un danno reale che è consistito nel negare l'accesso alla rete ad altri amministratori per dodici giorni.

---

Nelle organizzazioni, situazioni ed effetti come quelli prodotti da Terry e dai suoi superiori sono frequenti e dimostrano che l'efficienza dell'investimento sul singolo individuo aumenta in modo esponenziale il rischio di autodistruzione o paralisi dell'individuo e del sistema.

Un gruppo, capace di funzionare in modo efficace, avrebbe prodotto come minimo gli stessi risultati tecnici di Terry, riducendo a zero il rischio, tutelando Terry, l'amministrazione e la città.

## Come usare questo libro

Questo libro vuole aiutare chiunque voglia gestire o appartenere a un gruppo con soddisfazione e "successo". Per essere efficace in questo aiuto, dovrà gettare un ponte tra tre "mondi" di tecniche e teorie che fino a oggi hanno vissuto vite parzialmente separate. Il primo "mondo" è quello della Programmazione Neurolinguistica (PNL), il secondo è quello delle teorie e dei modelli sui gruppi che hanno ovviamente anche l'ambizione di offrire tecniche di intervento e il terzo è quello delle metodologie Agile e dei Core Protocols (molto usati e noti nei gruppi di lavoro che producono software).

Per adottare fin dall'inizio un minimo di linguaggio comune, chiameremo il primo PNL, il secondo Teorie Gruppali, e il terzo Core Protocols.

Se non avete confidenza con uno o più di questi ambiti, il libro vi offre una introduzione a tutti e tre: questo è il contenuto del capitolo 2, "Il gruppo di lavoro". Se siete esperti di lungo corso in PNL potete senz'altro saltarlo. Se non lo siete, il capitolo 1 "La PNL nei gruppi" vi offre una breve sintesi di che cos'è la PNL e qual è il suo uso nei gruppi.

Una volta descritti i tre ambiti, ci concentreremo sulla pratica, ovvero su comportamenti, modelli e protocolli che potete applicare nei gruppi per ottenere l'obiettivo del "successo" vostro e del gruppo.

Per ottenere questo risultato dovremo far visita ai modelli funzionali e (purtroppo) disfunzionali che esistono nei gruppi e poi esplorare nel dettaglio i protocolli di funzionamento dei gruppi che possiamo apprendere e usare per massimizzare l'efficacia nostra (in quanto appartenenti a gruppi) e del gruppo. Per farlo dedicheremo il capitolo 3, "Modellare un gruppo", a capire come è fatto e come funziona un gruppo che "funziona" davvero. Nei capitoli 4, 5, 6 e 7 affronteremo e discuteremo nel dettaglio tutti i protocolli e i pattern di un gruppo di successo. Probabilmente quando arriverete alla fine del capitolo 3 avrete la sensazione che un gruppo sia un meccanismo complicato come lo è il motore di una macchina quando lo guardiamo nei dettagli. Se è così, può esservi utile, prima di proseguire, prendere per buona una definizione schematica, ma completa, di che cosa fa un gruppo di lavoro, per poi essere pronti ad affrontare il come si fa a farglie-

lo fare<sup>1</sup> in modo ottimale. Ecco quindi le quattro caratteristiche di qualsiasi gruppo.

1. Il gruppo è fatto da persone. Il gruppo esiste se ci sono delle persone e queste sono legate in qualche modo tra loro.
2. Un gruppo “fa delle cose” e per farle i suoi membri devono decidere cosa, come e quando farle.
3. Il gruppo deve “fare le cose” come gruppo e in qualche modo tutti devono “andare nella stessa direzione”, ovvero i membri del gruppo devono essere **allineati**, dato che (dal punto 1) sono legati tra loro.
4. Per fare le cose e andare da qualche parte (come dice il punto 3), le persone nel gruppo devono avere un’idea, sapere o intuire dove il gruppo sta andando.

Perciò, se foste un marziano arrivato sulla terra, riconoscereste un gruppo se vedeste più di due persone compiere delle attività e nel farlo l’entità gruppo si sposta e si muove e magicamente riesce ad andare in una direzione: avreste insomma lo stesso effetto di quando noi esseri umani guardiamo uno stormo di uccelli o un branco di pesci muoversi come un singolo organismo.

I quattro punti, in sintesi dicono che avete un gruppo se avete: **PRESENZA**, **DECISIONI**, **ALLINEAMENTO** e **VISIONE**. Se queste quattro componenti funzionano e funzionano bene, il gruppo è un gruppo di successo. I capitoli 4, 5, 6 e 7 sono dedicati a capire come potete creare, incrementare, rendere veloci ed efficienti questi quattro “muscoli” dell’organismo gruppo.

In tutti i capitoli, e anche nel successivo capitolo 8 (in cui ci toccherà vedere anche il lato deprimente della questione, ovvero come fanno i gruppi a **non** funzionare bene e a **non** raggiungere i risultati) vi proporrò di assumere un punto di vista che all’inizio appare un po’ strano, ovvero quello per cui tutti i gruppi funzionano sempre utilizzando dei protocolli.

Infine, il capitolo 9 cercherà di dare conto di come, in un’industria specifica, quella del software, i protocolli Core si sposano con le metodologie di produzione nei team di sviluppo software.

Ci sono alcune parole “speciali” che userò in tutto il libro e vale la pena di definirle qui.

<sup>1</sup> “Far fare” è in definitiva il punto di vista da cui facilitatori, medici, manager, coach, genitori, insegnanti si pongono quando si occupano dei loro utenti, clienti, figli, pazienti.

## **Definizioni di base di cui abbiamo bisogno per navigare questo libro**

**Comportamento** – Qualunque azione che un individuo o un gruppo compie o anche gli effetti di questa azione come appaiono a chi la osserva.

**Efficacia** – Ottenere ciò che si ha intenzione di ottenere da un proprio comportamento.

**Efficienza** – Ottenere efficacia e successo con il minimo sforzo/costo/fatica/disagio possibile.

**Gruppo** – Un insieme di essere umani, superiore a due, che agisce in uno spazio e in un tempo.

**Modello** – Uno schema che riassume una situazione, un processo o un comportamento.

**Protocollo** – Un insieme di regole che indicano come “fare qualcosa” (ad esempio come comportarsi, ma anche come cucinare una torta), quali azioni fare e in che ordine per, ottenere un certo risultato.

**Successo** – Quando una persona o un gruppo ottengono ciò che vogliono, sapendo di averlo voluto e sentendo di averlo voluto e di volerlo anche ora che l’hanno ottenuto.

## **Prima di iniziare**

*Prima di iniziare il nostro percorso nel mondo dei gruppi e dei loro protocolli, vi invito a farvi una domanda che vi aiuterà a tenere sempre presente l’oggetto reale di cui ci stiamo occupando. La domanda è:*

*Di quali gruppi fate o avete fatto parte nella vostra vita?*

*Elencate tutti quelli che vi vengono in mente e tenete la lista a portata di mano mentre usate questo libro. Se volete potete dividere la lista in due parti: i gruppi di cui fate parte oggi e quelli di cui avete fatto parte in passato.*

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Dato che questo non è un libro sulle teorie dei gruppi quanto sulle pratiche dei gruppi, di tanto in tanto vi proporrò un esercizio legato alla lista che avete appena fatto, per aiutarvi a entrare nel punto di vista dei “protocolli dei gruppi”.

A questo punto siamo pronti per iniziare a definire i tre mondi tra cui costruiremo i nostri ponti.

Nella frase precedente ho usato la prima persona plurale “siamo” perché mi piace pensare che scrivere questo libro sia un modo per dare il mio contributo al gruppo di cui faccio parte con voi che leggete. Non sto scrivendo un libro, sto partecipando a un’attività di un gruppo di lavoro il cui obiettivo è costruire un ponte tra tre mondi e imparare a usare le tecniche per percorrerli.

Se al termine del libro ci saremo riusciti, saremo un gruppo di successo.

## 1. Che cos'è la PNL

Ci sono molti modi di definire la PNL e nonostante io sia un Counselor con una formazione in PNL sistemica e la usi quasi quotidianamente trovo sempre difficile trovare una definizione soddisfacente. Il modo più semplice (ma a volte semplicistico) di considerare la PNL è quello di pensarla come: *un insieme di tecniche che una persona può utilizzare per **cambiare** i propri comportamenti nel senso che desidera*. Se il mio tentativo che segue di darvi una definizione più ampia e sfaccettata della PNL dovesse fallire, potete senz'altro usare questa.

Tuttavia la definizione operativa che vi ho appena fornito farebbe probabilmente indignare i moltissimi praticanti di questa disciplina, per cui proseguirò cercando di essere più preciso. Intanto, noterete che l'ho chiamata "disciplina" e in questa parola c'è già un senso della PNL: potete aggiungere alla definizione di PNL l'immagine di una disciplina, con l'Aikido, il Karate o il Biliardo o un qualsiasi sport che richieda allenamento e pratica a partire da alcune regole. La PNL è quindi una **pratica**: la si studia ma solo per poterla praticare. Forse avrete notato che nella prima definizione all'inizio di questo capitolo la parola "cambiare" era in neretto. Questo perché la PNL è una pratica fortemente orientata a produrre o generare cambiamenti nelle persone e nell'ambiente. Ovviamente dire che è orientata al cambiamento non significa automaticamente dire che riesca a produrne, ma sicuramente nel certificato di nascita della PNL c'è l'idea di cambiare comportamenti, persone, idee, convinzioni, stati emotivi e molto altro.

La PNL ha anche un'età e una data di nascita abbastanza precisa: il 1975, anno in cui Richard Bandler e John Grinder pubblicano il primo volume de *La struttura della magia* (Bandler & Grinder, 1975).

La prefazione e l'introduzione al primo volume sono di tutto rispetto: Virginia Satir, famosa terapeuta familiare americana e Gregory Bateson, antropologo, scienziato sociale, linguista che ha dato contributi tuttora fondamentali alla teoria dei sistemi e all'epistemologia (Bateson, 1973).

Il sottotitolo del libro aggiunge un'altra informazione sull'atto di nascita della PNL: "Un libro su linguaggio e terapia". Entrambe queste parole sono importanti per capire la PNL; "linguaggio" e "terapia" sono padre e madre della PNL. Nel corso degli ultimi quaranta anni la PNL ha mantenuto un ottimo rapporto di fedeltà con il padre mentre il rapporto con la madre, la terapia, ha sofferto molto del fatto che la PNL non è mai entrata (per scelta dei suoi fondatori o meno non è una questione che affronteremo qui) nel mondo accademico o scientifico e quindi il suo essere tecnica terapeutica è stato ed è molto controverso (oltre che conflittuale). Quindi, abbandonata la mamma nella mani degli psicologi, a quarant'anni la PNL mantiene invece un focus notevole sul linguaggio come strumento per produrre ciò di cui parla. Al terzo rigo della prefazione, Virginia Satir scrive: "Questo libro è il risultato delle fatiche di due affascinanti e intelligenti giovani che sono interessati a scoprire come avviene il cambiamento e a documentarne il processo" (Bandler & Grinder, 1975), ovvero, il **cambiamento è l'oggetto di studio della PNL**.

Se mi avete seguito fin qui, possiamo sintetizzare dicendo che la PNL è una disciplina che ha come oggetto il cambiamento, sia per capire **come** avviene sia per poterlo generare. Lo strumento con cui si crea il cambiamento è il linguaggio, che, se usato con competenza è capace di modificare gli stati mentali, corporei, emotivi delle persone. L'influenza sulla fondazione della PNL della teoria linguistica di Chomsky (Chomsky, 1972) è altrettanto forte nel libro. Un'idea fondamentale che la PNL mutua dalla linguistica è quella di struttura superficiale e struttura profonda della frase, ovvero il linguaggio presenta una struttura superficiale (come la persona parla di ciò che sta effettivamente dicendo) che rimanda a un livello profondo (la struttura dell'esperienza del soggetto). Il rapporto tra struttura superficiale e profonda è bidirezionale, nel senso che al cambiare dell'esperienza soggettiva le modifiche sono rilevate anche a livello di superficie, linguistica e cambiando la struttura superficiale si modifica anche quella profonda e quindi anche l'esperienza del soggetto.

Una delle conseguenze della nascita da "mamma terapia" è quella per cui in origine la riflessione di Bandler e Grinder ha come modello una relazione in cui c'è un terapeuta e un paziente/cliente (qualcuno in più nella terapia familiare, ma in sostanza è sempre un processo tra due attori (il terapeuta e il/i cliente/i). Questa impostazione influenza tuttora la PNL e quindi nel

prossimo paragrafo vedremo come superare questo limite per poter parlare di PNL e gruppi. Per adesso, però, ci interessa sottolineare che ciò di cui si occupa la PNL è “quello che succede” in un individuo quando cambia e come si può ottenere che succeda, ovvero in altri termini meno generici, quello che interessa alla PNL è *l’esperienza soggettiva* di una persona e come è possibile cambiarla. Per esperienza soggettiva si intende il ventaglio più ampio possibile di sensazioni, comportamenti e pensieri che accadono a una persona. Attenzione, però, la PNL non si interessa mai del *perché* di una certa esperienza, ma è solo interessata al *come* avviene una certa esperienza e come questa possa essere modificata o replicata a piacere. Le esperienze soggettive sono le più varie: è esperienza soggettiva l’effetto che mi fanno i ragni, lo stato del calciatore un momento prima di calciare la palla in rete e quello subito successivo al goal, i pensieri che ho mentre guido l’auto, la mia reazione a un rimprovero o un complimento, il modo con cui scelgo un paio di scarpe, come un giovane decide quali studi intraprendere, innamorarsi e così via. L’atteggiamento della PNL nei confronti dell’esperienza soggettiva è di domandarsi **come** fa una persona ad avere quella particolare esperienza soggettiva e come quell’esperienza (se è desiderabile) si può generare in altri o (se non è desiderabile) come si può cambiare, usando il linguaggio. L’idea di esperienza soggettiva porta con sé un altro concetto importante, quello di **mappa**. Poiché esiste un confine, sia pure variabile (e variamente definito dalle varie discipline psicologiche), tra esperienza (realtà) interna ed esterna (a me i ragni non fanno paura, a un’altra persona sì), la relazione tra questi due “territori della percezione” è espressa in PNL dall’idea che “la mappa non è il territorio”. Il concetto è mutuato dal più ampio postulato della General Semantics<sup>1</sup> di Alfred Korzybski: “La mappa non è il territorio, il nome non è la cosa designata dal nome, la descrizione non è la cosa descritta” (Korzybski, 1933), ripreso da Gregory Bateson (Bateson, 1973) e Robert Dilts (Dilts, 1992), un altro dei co-fondatori della PNL. Ciascun individuo utilizza una propria mappa soggettiva che per funzionare è invece basata sull’assunzione opposta, che la mappa sia il territorio, diversamente la persona non sarebbe capace di agire, orientarsi, dare significato al territorio. Anche ammettendo che esista una sola realtà oggettiva (cosa che generazioni di filosofi hanno dibattuto e dibattono) per quella stessa realtà oggettiva esistono tante mappe quanti sono gli individui che abitano quella realtà. Nella mia mappa i ragni sono ripugnanti, in quella di altri sono interessanti o neutri, ad esempio. L’idea della mappa sottintende due assunti importanti: primo, la comunicazione tra persone avviene spesso a partire dalla mappe che ciascu-

<sup>1</sup> <http://www.generalsemantics.org/>

no possiede e che dà per sottintesa quando comunica con altri; secondo, la mappa di un'altra persona può essere conosciuta e modificata utilizzando il linguaggio.

Più in dettaglio, possiamo dire che per la PNL:

- parti della mappa di una persona sono modificabili e adattabili (sia in seguito a esplorazioni di "territori nuovi" sia per effetto di rielaborazioni personali dei dati già presenti nella mappa);
- una comunicazione di primo livello tra persone consiste nella ricezione e nell'invio di messaggi tramite vari canali (visivo, uditivo, olfattivo, corporeo) emessi e codificati in base alla mappa del "mittente", decifrati e valutati dal ricevente in base alla propria mappa. A un livello di astrazione superiore, la comunicazione può riguardare lo scambio di mappe o parti di esse tra mittente e destinatario e anche proiezioni reciproche (nel senso psicoanalitico del termine<sup>2</sup>).

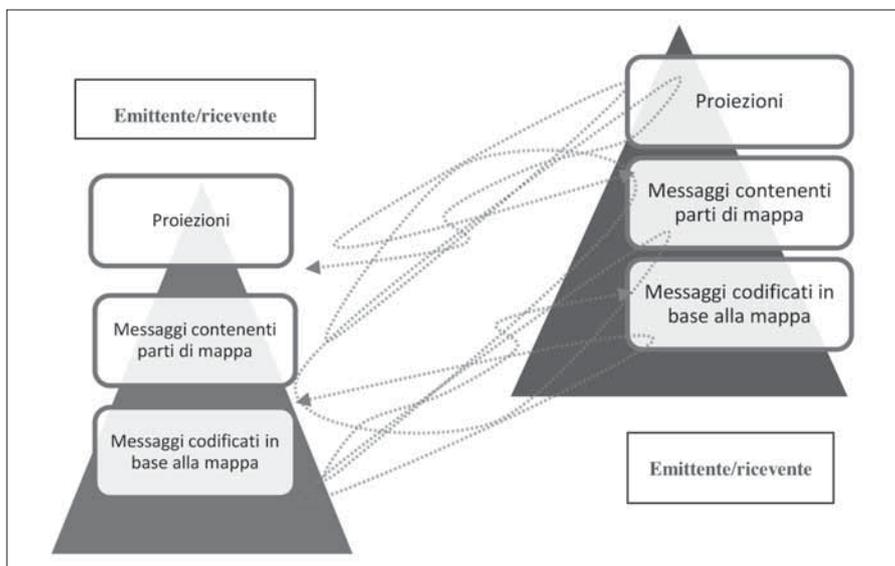


Figura 1 – Scambio di mappe nella comunicazione.

A questo punto forse siamo pronti per una definizione completa di che cos'è la PNL quando nasce nel 1975: *la Programmazione Neurolinguistica è una disciplina che ha come obiettivo lo studio dell'esperienza soggettiva e delle mappe che vengono composte a partire da essa e rivolge la sua attenzione alla descrizione dei processi che la costituiscono e creano. L'esperien-*

<sup>2</sup> <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/478472/projection>

za soggettiva di una persona può essere indagata tramite il linguaggio utilizzato per descrivere l'esperienza stessa.

Una nota finale sul patrimonio genetico della PNL: il linguaggio per la PNL non è solo parole, grammatica e sintassi, ma anche tono, ritmo, altezza e così via, ovvero con linguaggio intendiamo tutto ciò che è compreso tra la fonetica e la semantica. In pratica, cambiare l'esperienza soggettiva può essere semplice come cambiare il tono che usiamo per dire una frase.

Avanzamento velocissimo dal 1975 a oggi: la PNL oggi è una signora o ragazza di quaranta anni che è cresciuta sostanzialmente aggiungendo alla propria esperienza tutte le tecniche che nel corso degli anni sono state utilizzate per modificare l'esperienza soggettiva, ma il suo patrimonio genetico è ancora quello della sua nascita. Ha un po' di cicatrici nate dalle polemiche, dalle divisioni, dai conflitti (anche tra i fondatori) che sempre la crescita porta con sé ma in sostanza se avete assimilato quanto abbiamo detto fin qui, avete un'idea sufficientemente buona di che cos'è la PNL. Il resto della PNL è un insieme di tecniche che partono tutte da questa cornice che ho cercato di delineare. In questo libro non tratteremo le tecniche (potremmo dire "i protocolli") della PNL sia perché sono moltissime sia perché più che parlare delle tecniche dovremmo metterle in pratica e allenarle (e ci sono ottime scuole e corsi che allenano a usarle, inclusi i miei) sia perché l'obiettivo di questo libro potrebbe essere anche quello di aggiungere i Core Protocols alle tecniche della PNL e quindi tratteremo diffusamente della tecnica dei Core Protocols in ottica PNL.

*A questo punto, potete dare un'altra occhiata alla lista dei vostri gruppi, potete sceglierne uno o due e domandarvi, concentrandovi un attimo: "Qual è stata la mia "esperienza soggettiva" in questi gruppi? Come era "fatta"?" e dopo aver preso un po' di tempo per percepirne i dettagli, potete scrivere o darvi una definizione di quella esperienza. Usate una frase del tipo "Appartenere al gruppo X era [frase che descrive bene per voi la vostra esperienza in quel gruppo]...". Potete farlo anche con i gruppi a cui ancora appartenete.*

Un modello di PNL utile per indagare l'esperienza soggettiva e che ci permetterà di collegarla ai Core Protocols è la cosiddetta Piramide di Dilts (Dilts, 1992). La piramide, derivata dal lavoro di Gregory Bateson sui livelli di apprendimento (Bateson, 1973), rappresenta l'idea che, quando parliamo di un'esperienza soggettiva, questa è composta da otto diversi strati nel senso che è possibile descriverla logicamente a livelli diversi. Il modello fonda la sua attendibilità sul fatto che si propone come modello epistemologico, cioè come schema rappresentativo di come funziona la mente umana nella sua percezione-interazione con la realtà esterna. Ogni livello rappresenta uno dei piani logici con cui le persone si rapportano con la realtà e ne fanno esperienza. Può anche

capitare (ed è la regola quando ad esempio l'esperienza si configura come un problema) che si passi da un livello all'altro. I livelli sono in ordine di importanza e generalizzazione. Per comprendere il senso dei livelli logici, immaginate di avere una conversazione con una persona che vi descrive un'esperienza (ad esempio la sua ultima vacanza) e di voler fare delle domande per saperne di più dal punto di vista di quella persona. Le domande possibili, a seconda del livello logico che volete indagare potrebbero essere le seguenti.

- 1) Contesto: dove sei stata? Con chi sei andata in vacanza? Quando?
- 2) Comportamenti: che attività hai fatto? Come ti sei sentita? Che emozioni hai provato? Che cosa hai detto? Che cosa hai pensato? Come ti sei comportata?
- 3) Abilità: che cosa ti ha permesso di andare in vacanza? Che cosa ti è servito per andarci?
- 4) Convinzioni: perché ci sei andata? Com'è andata la vacanza? Che cosa pensi della vacanza?
- 5) Valori: è stato importante per te andare in vacanza? Qual è stata la parte importante di andare in vacanza?
- 6) Identità: adesso che sei stata in vacanza, sei diversa? Che persona sei quando vai in vacanza? Chi ti sembrava di essere, mentre eri in vacanza?
- 7) Visione: che effetti prevedi che avrà questa esperienza nel tuo futuro? Immagini che ci sarà un seguito a questa vacanza? Com'è cambiata la tua vita dopo questa vacanza? Questa vacanza fa parte di un tuo piano più generale nella vita?
- 8) Missione: aver fatto questa vacanza ha cambiato qualcosa anche per altre persone? Chi ne ha tratto beneficio oltre a te?

*Per quanto possa sembrarvi strano, provate a dare delle risposte alle domande di esempio che avete appena letto. Fatelo come se non aveste già un'idea precisa di che cos'è una vacanza, mettendovi dal punto di vista di un marziano curioso, che non sa nulla e quindi non dà per scontato nulla dell'esperienza "vacanza".*

Il concetto fondamentale che sostiene questo approccio è che per indagare l'esperienza soggettiva di qualcuno è necessario ridurre al minimo l'influenza di quello che crediamo di sapere dell'argomento, perché tutto ciò che riteniamo di sapere proviene dalla nostra mappa e non dalla mappa della persona a cui stiamo facendo domande, pertanto è utile fare anche le domande di cui pensiamo di sapere la risposta, ad esempio: "Cos'è una vacanza, per te?".

Un ultimo concetto di PNL che deriva da quanto detto fin qui è il cosiddetto "modellamento": se gli individui hanno una mappa, se la mappa è responsabile dei comportamenti e dei livelli logici a cui le persone operano, se questa mappa si può indagare e modificare utilizzando il linguaggio, allora

dovrebbe essere possibile, a chi usa la PNL, indagare le mappe di persone che hanno comportamenti desiderabili e integrarle nella propria mappa. In altre parole, supponiamo che io voglia sviluppare un comportamento o una competenza che non ho e che mi servirebbe: ad esempio la capacità di parlare in pubblico senza paura. Se trovassi una persona che è capace di questo comportamento (il mio modello per il parlare in pubblico) e avessi la possibilità di osservarlo e interrogarlo per scoprirne la parte di mappa che lo guida in questo comportamento, avrei la possibilità di modellare quel comportamento e inserirlo nella mia mappa. Alcune delle tecniche della PNL permettono di ottenere questo risultato: il modellamento è questa tecnica che nella parola contiene sia il significato di “prendere a modello” sia di “modellare” un comportamento per farlo proprio. Riprenderemo il concetto di modellamento nel capitolo 3, “Modellare un gruppo”.

Equipaggiati con queste conoscenze di base sulla PNL facciamo il passo successivo.

## **2. La PNL e i gruppi**

Come avrete notato da quanto detto fin qui, la PNL si occupa di esperienza soggettiva, ovvero di soggetti singoli, perciò il nostro prossimo passo è capire se e come possiamo estendere le idee della PNL anche al magico mondo dei gruppi.

Ovviamente, la mia proposta in questo volume è che è possibile usare le strutture della PNL applicandole a un livello di soggettività non più del singolo individuo ma ai gruppi in situazioni di lavoro organizzate.

Vediamo come, iniziando da sette premesse.

### **1) L'individuo gruppo**

Ritengo che esista un'esperienza soggettiva a livello di gruppo e si può, entro certi limiti, considerare il gruppo come “individuo” (quindi a un livello di raggruppamento più ampio, come se fosse un “individuo fatto di individui”) descrivibile ad esempio utilizzando la Piramide di Dilts (Dilts, 1992) di cui abbiamo detto nel paragrafo precedente.

### **2) Gruppi di lavoro e livelli logici**

Concetto fondamentale nel modello è che una variazione in un qualsiasi livello logico influenza e produce variazioni negli altri e pertanto è in grado di modificare la struttura dell'esperienza e la parte di mappa personale interessata dalla variazione. Di seguito una breve definizione di ogni livello in relazione all'oggetto-gruppo.