



**Feedback e Cambiamento**  
di  
**Mauro Scardovelli**

*Borla 1998*

**Indice**

**Presentazione**

**Parte prima - La PNL**

**I INTRODUZIONE ALLA PNL**

1. Premessa
2. Presupposti e strumenti della PNL
  - 2.1 Ricalco e guida, posizioni percettive ed empatia
  - 2.2 Rapport, calibrazione, sistemi rappresentativi, metamodello
  - 2.3 La profezia che si autoadempie. Il rapporto mente-corpo
  - 2.4 Ipnosi, trance e linguaggio ipnotico. Messaggi ricevuti, convinzioni e decisioni disfunzionali

**II LA PNL E I SUOI CAMPI DI APPLICAZIONE**

1. Il modellamento
2. Psicoterapia e formazione
3. Verso i giochi a somma diversa da zero
4. Il cammino terapeutico come processo di democratizzazione interna
5. Presupposti della PNL e filtro positivo
6. PNL, musicoterapia e il lavoro con i ritardati mentali
7. PNL, psicomotricità e meditazione dinamica
8. PNL, didattica ed educazione
  - 8.1 Rapport e stati di apprendimento
  - 8.2 Sistemi rappresentativi e problemi di lettura e scrittura
  - 8.3 Dislessia. Problemi motori e problemi sensoriali
  - 8.4 Motivazione e stati di apprendimento
9. PNL e azienda
  - 9.1 Comunicazione e rapport
  - 9.2 L'obiettivo «ben formato»: il TOTE

- 9.2.1 Gli elementi dell'obiettivo «ben formato»
- 9.2.2 La salvaguardia dell'ecologia
- 9.2.3 I presupposti di una soluzione ecologica del contrasto tra parti: flessibilità, competenza comunicativa, rapport
- 9.2.4 «Vantaggi secondari» e metaobiettivo

## **Parte seconda - Verso una comunicazione ecologica**

### **I. LA CORNICE POSITIVA**

- 1. Premessa
- 2. Cornice positiva e accettazione incondizionata della persona
- 3. Emozioni negative e loro funzione di segnale
- 4. Posizioni percettive ed ecologia.
- 5. Cornice positiva, emozioni positive e rapport.
- 6. Cornice positiva e specificità del messaggio che la veicola

### **II FILTRI PERCETTIVI E MAPPA DEL MONDO**

- 1. Filtro negativo e filtro positivo
- 2. L'autofeedback, ovvero come i nostri messaggi costituiscono la nostra realtà interna

### **III LA RISTRUTTURAZIONE**

- 1. Ristrutturazione del significato e ristrutturazione del contesto
- 2. I tre livelli a cui può agire la ristrutturazione
- 3. Rapporti di causa-effetto e di equivalenza complessa: l'individuazione del significato
- 4. Criteri o valori, loro gerarchia e rapporto con le emozioni
- 5. Convinzioni o credenze
- 6. Credenze patologiche, educazione e prevenzione
- 7. Ristrutturazione e matching con la mappa del mondo della persona

### **IV IL METAMODELLO**

- 1. Funzioni del metamodello
- 2. Le violazioni fondamentali
  - 2.1 I presupposti
  - 2.2 Causa-effetto, equivalenza complessa e lettura della mente
- 3. Performativi perduti e falsi avverbi
- 4. Le violazioni sintomatiche
  - 4.1 Normalizzazioni, verbi non specificati, mancanza di indice referenziale, quantificatori universali
  - 4.2 Cancellazione semplice e cancellazione del comparativo

- 4.3 Gli operatori modali
5. Chunk up e chunk down: verso il livello di astrazione e verso il livello delle rappresentazioni sensorialmente basate
6. Metamodello e ristrutturazione
7. Ristrutturazione di eventi drammatici
8. La ristrutturazione del lutto

## V IL FEEDBACK COSTRUTTIVO

1. Premessa
2. Cornice positiva, filtro positivo e ristrutturazione: verso nuovi significati, nuove emozioni, nuovi comportamenti
3. Specificità dei rilievi e delle osservazioni
4. Posizione di parità, accordo sui tempi, linguaggio ipnotico.
5. L'autofeedback
6. Come utilizzare il feedback degli altri

## VI MOMENTI CRITICI E PUNTI DI SVOLTA

## APPENDICE

### I. FEEDBACK COSTRUTTIVO ED EVOLUZIONE PERSONALE

1. Allargamento di prospettiva: il modellamento di altri modelli
2. L'originaria idea di efficacia secondo la PNL
3. La concezione "contestuale" e "relazionale" della salute come flessibilità e adattamento all'ambiente
4. La concezione "evolutiva" della salute: disidentificazione dalle subpersonalità o scioglimento dei vincoli di copione
5. La posizione della PNL "classica"
6. La posizione di "PNL umanistica integrata"
7. Il feedback come strumento di evoluzione personale

### II. PNL UMANISTICA INTEGRATA: ORIGINE, DEFINIZIONE E PROSPETTIVE.

1. PNL ed evoluzione personale
2. Integrazione con altri modelli
3. Il metodo
4. Il paradigma umanistico
5. L'apertura al transpersonale
6. Il problema dell'etica e la cornice umanistica
7. Il problema dell'autoinganno
8. Alla ricerca delle coordinate: confronto e integrazione con altri modelli

9. Ecologia allargata ed allineamento interno
10. La mente di gruppo
11. La mente di gruppo e la ricerca
12. La mente di gruppo interiore
13. I temi della ricerca attuale

### III. BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE di PNL UMANISTICA INTEGRATA

#### BIBLIOGRAFIA

## Presentazione

Questo libro nasce come resoconto di un seminario rivolto agli insegnanti, per conto dell'IRRSAE Liguria, e di altri seminari da me condotti in varie sedi, rivolti a un pubblico eterogeneo. Mi sono servito di appunti e registrazioni presi durante quegli incontri, liberamente rielaborati, nonché soprattutto della mia memoria, o meglio della mia mente inconscia.

Le idee contenute in questo libro hanno svariate origini e sono frutto del lavoro di molte menti diverse e feconde con cui ho avuto contatto nella mia vita. Credo che oggi queste idee abbiano raggiunto un certo livello di sistematicità e coerenza interna. Inoltre ho avuto modo di riscontrarne l'efficacia e la positività in contesti molto differenti, da quello personale e familiare a quello terapeutico, a quello scolastico, a quello aziendale.

Questo libro non è riservato agli specialisti ma è rivolto a chiunque abbia voglia di leggerlo. Esso costituisce una rielaborazione e un collegamento tra modi di pensare tendenzialmente convergenti che stanno emergendo in settori di studio e di esperienza, purtroppo ancora oggi tendenzialmente separati. Scopo di questo lavoro è contribuire ad una interconnessione tra campi e livelli dell'umano agire, accomunati dall'appartenenza ai sistemi comunicativi, e pertanto soggetti alle regole che sovradeterminano i fenomeni comunicativi stessi.

Il contributo fondamentale di questo libro proviene dal campo di ricerca ed esperienze che va sotto il nome di Programmazione Neurolinguistica (PNL). La PNL si origina come ricerca della "struttura che connette" le apparenti diversità.

Come è noto, essa si colloca in quel filone di studi sulla comunicazione familiare e interpersonale che prese origine ed impulso dal pensiero di Gregory Bateson e fu sviluppato da Watzlawick e colleghi. Se ne differenzia, però, in quanto non si limita ad indagare sulla comunicazione tra persone, ma estende il campo di ricerca anche alla comunicazione intrapsichica, tra "parti" della mente o del sistema "mente-corpo". Nel corso degli anni, essa si è arricchita sempre più attraverso il modellamento di terapeuti e di comunicatori efficaci, nonché attraverso il confronto e l'ibridazione feconda con altri modelli teorici.

Per queste ragioni la PNL, a mio avviso, costituisce lo strumento più completo attualmente disponibile per affrontare il tema del presente lavoro: come fornire agli altri e a se stessi un feedback costruttivo. Che cosa intendo per feedback costruttivo? Intendo un feedback che faciliti l'instaurazione o il mantenimento di rapporti sani e positivi, basati sulla comprensione, sulla stima e sulla collaborazione reciproca, anziché sull'antagonismo, sulla diffidenza e sull'incomprensione. Intendo un feedback che favorisca la distensione, la creatività e la motivazione produttiva, anziché la tensione, la chiusura e l'arroccamento. In che modo un genitore può facilitare un rapporto di comprensione e di fiducia reciproca con un figlio? Come l'insegnante può diventare più efficace nel suo lavoro, rivolgendo agli allievi osservazioni che li stimolino ad apprendere e a migliorarsi? Che cosa può fare un dirigente per motivare i suoi collaboratori? Le persone comunemente ritengono di conoscere queste cose e rimangono regolarmente stupite quando si accorgono che comunicando con gli altri non ottengono i risultati desiderati. Allora spesso si affannano e persistono a cercare le cause dell'insuccesso in una divergenza di interessi, in un conflitto ideologico, o nella cattiveria, nella stupidità o nella follia dei loro interlocutori. Sembra ovvio che tutte queste analisi, anche se condotte con grande intelligenza e passione, tutt'al più forniscono solo delle ragioni verosimili per cui le cose non hanno funzionato. Forniscono alibi, ma non chiavi di soluzione.

Avere un alibi è già qualcosa: può mettere temporaneamente in pace il proprio senso di colpa. Se mio figlio non mi comprende perché non vuole, se i miei allievi non studiano perché sono pigri, se mia moglie è depressa perché è malata, se i miei pazienti fanno resistenza, io non c'entro. Avere un alibi riduce l'ansia dovuta al senso di responsabilità.

Per questa e per altre ragioni, l'arte di comprendere, di sostenere e di incoraggiare se stessi e gli altri non sembra particolarmente diffusa nella nostra cultura. Per questa e per altre ragioni i virus del pensiero negativo e distruttivo sembrano proliferare in modo preoccupante a tutti i livelli.

Mi sono spesso chiesto perché molte delle conoscenze che oggi possediamo e che faciliterebbero di gran lunga i rapporti tra persone, facciano tanta fatica ad essere riconosciute ed applicate. Comprendiamo sempre meglio quali danni possono produrre alcune modalità interattive nell'educazione, nell'insegnamento, nella cura delle persone. Ma nelle nostre famiglie, nelle nostre scuole, nelle nostre università, nei nostri ospedali continuano tranquillamente a persistere e a riprodursi, come fossero parte di un patrimonio genetico. Tali modalità, paradossalmente, si rinvengono talvolta o spesso anche nelle persone che, per professione, dovrebbero esserne esperti conoscitori: psicologi, medici, psichiatri. Ma ciò non può stupire più di tanto. Le modalità interattive sono connesse ai sistemi di credenze, di convinzioni e di valori delle persone, e questi ultimi non possono non risentire del clima culturale dominante in una certa società. Che l'attuale società, sia pure in rapida trasformazione e culturalmente non omogenea, sia ampiamente pervasa di ideologia competitiva, fondata sui valori dell'avere anziché su quelli dell'essere, è fuori discussione. Gli inconvenienti in termini di infelicità delle persone sono sotto gli occhi di tutti.

In questo quadro, che senso ha un altro libro sulla comunicazione efficace? Se si accede ad un'ottica di casualità lineare, la risposta è: nessun senso. Le idee, le premesse epistemologiche sovradeterminano le modalità comunicative: è inutile occuparsi di queste ultime, sono le prime che vanno cambiate. Questo ci richiama alla memoria un modo di ragionare piuttosto comune nelle analisi sociali (almeno fino al recente passato): secondo l'ideologia marxista, ad esempio, è irrilevante incidere sulla sovrastruttura (situazioni giuridiche); ciò che va trasformata è la struttura (l'economia).

Se viceversa si accede ad un'ottica circolare-sistemica e a una logica dei livelli, non sfugge l'errore storico commesso da qualsiasi movimento che pretendeva produrre dei cambiamenti privilegiando un solo aspetto del problema umano considerato. Vengono in mente le parole di Fromm (1955, p. 261):

Ognuno dei grandi movimenti di riforma degli ultimi duemila anni ha posto l'accento su di un settore della vita escludendo gli altri; i loro propositi di riforma e di rinnovamento erano radicali, ma i loro risultati erano quasi un completo fallimento. La predicazione del vangelo portò alla nascita della Chiesa cattolica; l'insegnamento degli illuministi del XVIII secolo portò a Robespierre e a Napoleone, e le dottrine di Marx portarono a Stalin. I risultati avrebbero difficilmente potuto essere diversi.

L'uomo è un'unità e il suo pensiero, i suoi sentimenti e la sua pratica di vita sono inseparabilmente collegati. Egli non può essere libero nel suo pensiero quando non sia libero emotivamente, e non può essere libero emotivamente se è dipendente e non libero nella pratica di vita, nelle sue relazioni economiche e sociali. Cercare di progredire radicalmente in un solo settore ad esclusione degli altri deve portare necessariamente al risultato cui ha portato, cioè che le richieste radicali in una sola sfera sono soddisfatte soltanto da pochi individui, mentre per la maggioranza diventano formule e rituali e servono a nascondere il fatto che nulla è cambiato negli altri settori. Indubbiamente un

solo passo di progresso integrato in tutte le sfere della vita avrà risultati di maggior portata e più duraturi per il genere umano che non un centinaio di passi predicati, e persino vissuti, per un breve momento soltanto in una sfera isolata. Alcune migliaia di anni di insuccessi nel "Progresso isolato" dovrebbero essere una lezione convincente.

In questa logica, se è vero che la comunicazione produttiva - che favorisce distensione e serenità nelle relazioni - si fonda su sistemi di pensiero ecologici, è altrettanto vero che i sistemi di pensiero ecologici presuppongono una comunicazione produttiva. Così, un'ideologia che predica la superiorità del più forte informa di sé ogni messaggio di chi la condivide, ed egualmente una modalità autoritaria mina alla base la credibilità di idee paritarie e democratiche eventualmente professate. L'incongruenza tra questi livelli toglie forza alle spinte verso il cambiamento evolutivo.

Nel presente lavoro, pertanto, l'analisi del feedback, come modalità comunicativa, verrà continuamente estesa e interconnessa all'analisi dei sistemi di valori e di convinzioni, ed in particolare ad alcuni presupposti molto generali, spesso totalmente inconsci, che sovradeterminano larghissimi settori della vita mentale.

L'idea di fondo è che una conoscenza dei differenti livelli consenta una maggiore scelta dei punti-sistema in cui agire per produrre il cambiamento desiderato, in se stessi e nelle relazioni con gli altri.

La PNL ritiene che le persone si comportino nel modo più ragionevole, date le circostanze interne ed esterne. Ritiene inoltre che piccoli cambiamenti possono produrre grandi cambiamenti. In questa cornice "ottimistica" si colloca il presente contributo.

Un'ultima avvertenza: le novità di questa seconda edizione, rispetto alla precedente, sono contenute principalmente nell'appendice: in essa il lettore può trovare indicazioni sullo sviluppo attuale della mia ricerca, in particolare sulla nascita di "PNL umanistica integrata", che considero la naturale evoluzione dei temi trattati in questo volume e la cornice generale di tutto il mio lavoro.

Camogli, gennaio 1997

## APPENDICE

### I. FEEDBACK COSTRUTTIVO ED EVOLUZIONE PERSONALE

#### 1. Allargamento di prospettiva: il modellamento di altri modelli.

Sono trascorsi sette anni dalla prima stesura del presente lavoro. Molte cose sono cambiate da allora nel mio modo di fare terapia e nel condurre gruppi di formazione. In questo periodo ho continuato l'esplorazione e l'approfondimento di approcci, teorie o modelli che non conoscevo o che conoscevo poco: psicosintesi, analisi transazionale, approccio cognitivista, psicologia transpersonale, rebirthing, enneagramma, e da ultimo corenergetica e biosistemica<sup>1</sup>. Ho condotto questa esplorazione a partire da ciò che io considero una "base sicura", cioè qualcosa in cui mi sento a mio agio e mi riconosco pienamente: la mentalità PNL e i suoi presupposti.

In altre parole, ho filtrato queste nuove esperienze formative attraverso la visione PNL. E' indubbiamente interessante, ad esempio, leggere la psicosintesi o la corenergetica in termini di PNL. Da questo lavoro di lettura a sua volta la PNL ne esce arricchita.

Mi spiego meglio: la PNL è nata dal modellamento di comunicatori efficaci. Questo è universalmente noto. Meno noto è che per modellare occorre già possedere un modello, cioè un modello che guida il modellamento. Tutto ciò risulta ovvio, se si condivide l'affermazione che ogni osservazione non può mai essere neutra od oggettiva (posizione realista), ma che è comunque sempre sovradeterminata dai filtri, o se vogliamo, dai pregiudizi dell'osservatore (posizione costruttivista). Il modellamento PNL, che si avvale dell'osservazione, non prescinde da questo limite (Rondot, 1997).

E la PNL lo dichiara apertamente, quando afferma che "la mappa non è il territorio". Neppure la mappa dei piennelisti...

Ora, il modellamento è l'essenza della PNL. Ma, a mio avviso, oltre alle persone, si possono modellare anche i modelli, ad esempio i modelli psicologici, e cogliere ciò che è veramente essenziale affinché funzionino davvero. Si può cioè fare PNL non solo osservando persone particolarmente capaci, ma anche studiando modelli di dimostrata utilità, in modo da coglierne la struttura portante.

#### 2. L'originaria idea di efficacia secondo la PNL: rapidità ed evidenza del cambiamento.

In campo psicoterapeutico, ad esempio, è noto che ci troviamo di fronte a un proliferare di teorie e pratiche, tra le quali non è affatto facile orientarsi anche per un esperto<sup>2</sup>.

---

1. In passato, prima o insieme alla PNL, avevo esplorato e praticato altri modelli, che considero parte dalla mia formazione di base: approccio relazionale sistemico, approccio centrato sulla persona, ipnosi ericksoniana (che in realtà considero parte integrante della formazione PNL).

Per chi interessato, rinvio alla bibliografia essenziale, contenuta nell'appendice 3, per introdursi a questi diversi punti di vista.

2. A maggior ragione, chi si appresta a fare una psicoterapia spesso non sa a che cosa va incontro. Gli approcci disponibili sono veramente tanti, e sono anche molto diversi tra loro (per una panoramica critica v. Benvenuto, Nicolaus, 1990). Si pensi alla differenza tra quelli puramente verbali e quelli corporei, quelli che richiedono parecchie centinaia di sedute regolari, e quelli che ne richiedono solo una decina, quelli che si svolgono singolarmente o in gruppo ecc.

Che rapporto c'è tra la PNL e questi diversi approcci? La risposta sembra apparentemente semplice: la PNL si pone a livello meta, cioè non aderisce a questa o a quella teoria, ma parte dall'idea che occorre guardare ai concreti comportamenti dei terapeuti efficaci, e trarne ciò che è veramente essenziale per poter replicare le loro performance.

Ma è chiaro che gli ideatori della PNL, Bandler e Grinder, avevano una loro idea di "efficacia", e sono andati a modellare solo i terapeuti che corrispondevano alla loro idea. Fondamentalmente quest'idea si può riassumere nel concetto di rapidità ed evidenza del cambiamento terapeutico. Vengono così riconosciuti efficaci i terapeuti in grado di ottenere vistosi cambiamenti in tempi brevi. In realtà Bandler e Grinder non si sono limitati alla ricerca dell'efficacia, ma dell'eccezionale efficacia. Ciò significa saper ottenere risultati là dove molti altri hanno regolarmente fallito.

In sostanza, a ben vedere, questo tipo di idee non è appannaggio della PNL, ma sembra caratterizzare in parte le moderne terapie sistemiche e altre forme di terapia breve.

### 3. La concezione "contestuale" e "relazionale" della salute come flessibilità e adattamento all'ambiente.

Ora, la concezione di fondo che accomuna molti di questi tipi di intervento sembra essere la seguente: non esiste nell'ambito della salute mentale un concetto di normalità, paragonabile a quello che esiste in campo medico (Watzlawick, 1992). Si può solo parlare di sofferenza come segnale di mancanza di adattamento ad un determinato ambiente. In quest'ottica, una persona ha un problema psichico nella misura in cui il suo sistema mentale, le sue premesse epistemologiche, le sue convinzioni, le sue emozioni e quindi i suoi comportamenti, non sono funzionali al contesto in cui vive. Si tratta pertanto di un problema relazionale.

Quando la sofferenza supera un certo livello, la persona necessita di terapia. Ma che cosa è la terapia? E' fondamentalmente un luogo dove il soggetto può fare nuova esperienza e ricevere feedback relazionali efficaci, idonei ad incrementare la flessibilità e a produrre una sufficiente trasformazione delle sue premesse. Sufficiente a che cosa? Sufficiente ad attivare comportamenti adattivi. E il test? Il test è la sparizione dei sintomi e il riconquistato benessere della persona ed eventualmente delle persone che vivono con lei.

Per ottenere questi risultati non sembra esserci alcun bisogno di una teoria generale della personalità, che indichi, almeno in linea di massima, quali strutture (premesse epistemologiche, convinzioni, permessi, ecc.) devono essere presenti in una persona affinché si possa parlare di salute.

La sofferenza è vista come conseguenza di insufficiente flessibilità del sistema, che si attorciglia in un loop senza uscita. E' come un tronco che si incaglia sulla riva di un fiume. L'intervento consiste nel disincagliarlo e rimetterlo nella corrente della vita. Quando una persona si libera di un sintomo invalidante, può riprendere a navigare, apprendere cose nuove, continuare a cambiare. Diventa in grado di riaccomodare i suoi schemi alle richieste dell'ambiente in cui vive. Rientra nella c.d. "normalità".

Questa, come dicevo, è la concezione di fondo che accomuna alcuni approcci alla terapia, PNL compresa.

### 4. La concezione "evolutiva" della salute: disidentificazione dalle subpersonalità o scioglimento dei vincoli di copione.

Altri tipi di approccio, come la psicosintesi, la corenergetica o l'enneagramma, hanno invece una differente idea di salute. Si può cioè parlare di salute di una persona anche indipendentemente dal contesto: una persona è psichicamente sana quando il suo io è disidentificato dalle subpersonalità o, in altri termini, le sue difese caratteriali non sono eccessive e al di fuori della sua consapevolezza. In altre parole ancora, non è troppo conflittuale, scisso e alienato da sé, ma ha un buon contatto con il sé profondo. Come dire che una persona può apparentemente stare bene, e in realtà essere profondamente "ammalata" dentro e viceversa. L'adattamento all'ambiente in questo senso non è decisivo, in quanto se l'ambiente è anch'esso ammalato, essere adattati ad esso è solo indice che si è affetti da un tipo di malattia condivisa da molti, e, al contrario, non essere adattati può significare salute.

Hillman, nel libro "Cent'anni di psicoterapia e il mondo va sempre peggio", sottolinea proprio questo concetto. Pertanto curare un nevrotico in una società malata, e consentirgli di riadattarsi, non è in realtà una vera cura. Il nevrotico contiene un potenziale rivoluzionario che la terapia spegne e mortifica. La vera cura consisterebbe nel prendere atto di tale potenziale e tradurlo in azioni concrete, correttive dei mali della società.

Ad esempio, persone "drogate" dal lavoro possono apparire non solo sane, ma addirittura esempi da ammirare nella nostra società occidentale. Nel DSM 3 (American Psychiatric Association, 1980; e seguenti) non esiste alcun cenno a tale tipo di disturbo (che però, ad esempio, è ben individuato nell'enneagramma)...

In ogni caso, nello stesso DSM 3 esiste proprio uno spazio specifico destinato alla diagnosi dei disturbi di personalità, che vanno tenuti distinti dalle sindromi cliniche. Ma che cosa sono i disturbi di personalità, o difese caratteriali o subpersonalità? Sono organizzazioni stabili della persona, che possono per un certo tempo non dar luogo a sintomi evidenti, ma che predispongono la persona stessa al disadattamento e alla sofferenza. In termini di PNL, sono sistemi di premesse epistemologiche, convinzioni, decisioni fortemente disfunzionali, non suscettibili di feedback correttivi, che impoveriscono la mappa del mondo della persona, e la predispongono a difficoltà relazionali, affettive, o di autoaffermazione e realizzazione. In termini di analisi transazionale, sono organizzazioni di copione.

In psicosintesi si considerano quattro fondamentali subpersonalità: il depresso, l'ossessivo, l'isterico e lo schizoide. In corenergetica si individuano cinque difese caratteriali: lo schizoide, l'orale, il masochista, il rigido e lo psicopatico. L'enneagramma individua nove tipologie o tipi di carattere. I cognitivisti e il DSM 3 ne considerano una decina.

Si tratta di un terreno che non è facile studiare, in quanto i modelli disponibili sono anche qui molti e non del tutto concordanti. Ma la mancanza di accordo non è tanto sul concetto di problemi di personalità, quanto sul modo di dividerli e classificarli.

## 5. La posizione della PNL "classica".

Se andiamo nell'ambito delle terapie sistemiche, che io sappia, non troviamo sviluppato questo tema. La PNL, come dicevo, segue la stessa linea.

Ci sono delle ottime ragioni storiche di questa scelta: evitare gli etichettamenti (i quali, per il fenomeno della profezia che si autoadempie, tendono a suscitare proprio i comportamenti che si vuole evitare), portare più attenzione alle relazioni rispetto ad una presunta "patologia" individuale interna, portare più attenzione al contesto, evitare i

pregiudizi terapeutici, stare nel qui ed ora, ecc. Sono indubbiamente tutte ottime regioni, da tener ben presente.

Estremizzare tale posizione, però, porta ad un'evidente lacuna.

E di fatto, quando nei corsi di PNL tradizionali si insegnano tecniche come il cambio di storia o la ristrutturazione o il cambio di convinzioni, non si dice abbastanza su quale tipo di problemi vanno applicate affinché producano cambiamenti profondi e durevoli. Tali tecniche, da sole, non garantiscono affatto di raggiungere il risultato che si propongono, semplicemente perché manca una mappa sufficientemente allargata per sapere dove, come e perché usarle. Se si tratta di problemi isolati, tali tecniche possono funzionare molto bene. Diverso è il caso, peraltro assai frequente, in cui i problemi che si vuole affrontare non sono che la punta di un iceberg. Serve a poco piccozzare lì in superficie, occorre scandagliare che cosa c'è sott'acqua. Ma occorre avere un'idea di che cosa cercare.

Il problema sopra esposto viene ufficialmente liquidato dicendo che i corsi di PNL non sono corsi di terapia. Chi è già terapeuta, saprà, per le sue precedenti conoscenze, utilizzare la PNL anche a fini terapeutici, gli altri no. Punto e basta<sup>3</sup>.

In termini metaforici, la PNL fornisce delle mappe molto dettagliate di come operare un cambiamento quando ci si trova nella zona giusta. Rimane insoluto il problema di come trovare questa zona, e per questo è necessaria una mappa che faccia vedere un territorio assai più vasto. Tale territorio, a mio avviso, dovrebbe contenere le coordinate necessarie per individuare il tipo di personalità con cui si sta lavorando. Un conto infatti è fare una gita in barca nel mare dei Caraibi, un conto è farlo al circolo polare artico. La navigazione si basa su identici principi, ma non è difficile riconoscere che occorrono differenti precauzioni.

## 6. La posizione di "PNL umanistica integrata".

Personalmente ritengo che comprendere la propria struttura di personalità, o in altri termini, il proprio copione di vita o il gioco "politico" delle subpersonalità, sia veramente utile per chi è interessato non solo alla terapia (il che sembrerebbe ovvio, almeno in base ad una concezione diffusa), ma anche per chi è interessato al cambiamento personale<sup>4</sup>. E la mia esperienza mi conferma che l'assoluta maggioranza degli attuali frequentatori dei corsi di PNL si aspettano proprio questo: cioè iniziare a far chiarezza sui propri problemi, saperli inquadrare e cominciare a risolverli.

E così eccoci tornati al punto con cui ho iniziato questo discorso: l'esplorazione di differenti modelli. In realtà questa non era certo l'unica strada percorribile per ottenere una mappa allargata sui disturbi di personalità. Bastava in effetti approfondire un modello psicologico che considera questo tema, e attenersi a quella mappa. Alcuni piennelisti, ad esempio, si rifanno alla teoria del copione dell'analisi transazionale, altri all'enneagramma, altri ai modelli cognitivisti, anche se fino ad oggi, di fatto, queste conoscenze non influenzano i corsi di base.

---

3. Su questa linea, c'è una tendenza in una parte della PNL italiana a eliminare o ridurre le tecniche più propriamente "terapeutiche" dai corsi di base. Questa tendenza trova argomento nel fatto che i corsi di PNL da alcuni anni sono sempre meno frequentati da terapeuti. Personalmente penso che tali tecniche, per cui la PNL tra l'altro è giustamente famosa, vadano mantenute, purché si dia ai corsi una cornice di "evoluzione personale". Sul punto v. Scardovelli, 1997b.

4. Questo orientamento è seguito, ad esempio, nella formazione in psicotesi.

Personalmente, come ho già detto, ho preferito un viaggio che mi portasse a conoscere, sia pure sinteticamente, diversi paesi, piuttosto che uno solo e permanerci. Ciò può apparire sospetto di superficialità (si pensi che anni fa, quando si trattava di iscrivere per la prima volta i terapeuti al relativo albo, quelli che, invece di avere una sola formazione, ne avevano due, non erano visti di buon occhio!). In realtà io comprendo davvero una cosa se la confronto con altre, e quindi individuo similitudini e differenze. Dopo un po' che frequento un modello, mi vengono in mente domande che non trovano risposta all'interno del modello stesso. La risposta la trovo regolarmente, prima o poi, in altri modelli. Per comprendere, ho bisogno di avere una rete di connessioni, che mi confermano o smentiscono le ipotesi che avevo formulato come base delle domande.

Popper dice che la conoscenza nasce dalle domande. Un altro filosofo diceva che la conoscenza origina da domande "appassionate". Questo mi rende tranquillo: ho domande appassionate di riserva per i prossimi cinquant'anni!

D'altra parte ho cominciato a trovare risposte altrettanto appassionanti e conferme "forti" ad una serie di ipotesi o di conoscenze trasversali. Perché forti? Perché la conferma avviene da differenti modelli, cioè da differenti punti di vista. Se lo stesso fenomeno viene osservato da osservatori diversi in luoghi diversi e in tempi diversi, è abbastanza probabile che non si tratti di un'allucinazione, specie se gli osservatori non si conoscono e non frequentano lo stesso ambiente culturale.

Ho chiamato "validazione crociata" questo modo di trovare conferma alle ipotesi, attraverso il confronto. Mentre ho chiamato "crescita epigenetica" la conoscenza acquisita per esposizione successiva a differenti modelli. Crescita epigenetica e validazione crociata costituiscono il metodo di quella che ho definito "PNL umanistica integrata". "PNL umanistica integrata" si riferisce soprattutto ad un modo di portare avanti la ricerca nel campo della PNL. Di questo parlerò più approfonditamente nell'appendice 2.

Qui invece mi limiterò ad alcune considerazioni per completare il discorso iniziato:

- attraverso la validazione crociata è stato possibile definire in termini PNL le più importanti strutture di personalità;
- questo lavoro è ancora in via di completamento, ma già adesso comincia a produrre una ricaduta nei corsi di base di PNL e in altri corsi in cui utilizzo la PNL (ad esempio nella formazione in musicoterapia);
- le persone che frequentano tali corsi cominciano a possedere una mappa allargata con la quale orientarsi in questo delicato terreno, acquisendo visione e consapevolezza dei cambiamenti che le aspettano nel percorso evolutivo; insomma, si stanno facendo un'idea più chiara di come funzionano, di quali subpersonalità agiscono dentro di loro e di quali vincoli di copione hanno bisogno di sciogliere per evolvere (il presupposto è che tutti abbiamo un copione - o sistema di difese caratteriali, o gioco "politico" di subpersonalità, o un sé inferiore ecc. - che limita più o meno grandemente la nostra flessibilità, la nostra autorealizzazione e quindi il nostro benessere e felicità).
- ne consegue anche la percezione che questo non può essere un lavoro rapido e fulmineo, ma richiede costanza, pazienza e autodisciplina (termini con i quali la PNL "classica" non ha un rapporto particolarmente buono!).

In sintesi, l'esplorazione di altri modelli psicologici, svolti in chiave PNL, ha portato e continua a portare un contributo per me essenziale allo sviluppo della PNL stessa, almeno per come la concepisco io. E non soltanto della PNL che si fa in terapia, ma anche di quella che si fa nei corsi. Oggi varie persone condividono questo modo di procedere, e

alcune di esse sono coinvolte attivamente nella ricerca (vedi appendice 2). Questo per me è fonte di grande soddisfazione.

## 7. Il feedback come strumento di evoluzione personale.

Ma che cosa ha a che fare questo discorso con il feedback, cioè con il tema del presente volume? Ecco uno schema di risposta: se la PNL si fonda sulla continua utilizzazione del feedback, la PNL umanistica integrata valorizza ancor più la "cultura" del feedback, estendendola in aree che non erano specificamente considerate dalla PNL di Bandler e Grinder. Mi riferisco in particolare all'area dell'evoluzione o crescita personale, alla facilitazione di gruppo e all'evoluzione della coppia.

Per crescita personale intendo il cammino evolutivo che ogni persona è chiamata a compiere in questa vita, se vuole realizzare davvero le sue potenzialità.

Non si tratta solo di disidentificarsi dalle subpersonalità, o liberarsi dai vincoli di copione. Questo è indubbiamente un passo importante e necessario. Ma si tratta di un primo passo (anche se spesso assai impegnativo!). Come ci insegnano i grandi maestri dell'umanità, il cammino dell'uomo non termina certo con la sua autoaffermazione personale e materiale, ma continua verso la realizzazione della sua componente spirituale.

Rispetto all'altezza della meta finale, spesso non c'è una grande distanza tra una persona psicologicamente disturbata e una che è ben adattata. La prima magari ha bisogno di terapia, la seconda no, ma ben raramente la seconda può dirsi davvero realizzata.

Gli orientali a questo proposito parlano del velo di Maya, che impedisce alla persona comune di cogliere la realtà più profonda dietro la superficiale apparenza. Le psicologie asiatiche non si occupano dei disturbi nevrotici, in quanto considerano gli uomini comuni "malati" o "addormentati". Le psicologie asiatiche accentrano la loro attenzione sull'evoluzione della coscienza e sulle tecniche che consentono tale evoluzione. In termini di psicosintesi, esse si occupano in prevalenza dell'inconscio superiore o superconscio. La nostra psicologia invece si è specializzata nell'esplorazione e trasformazione dell'inconscio inferiore.

Oggi ci sono le condizioni culturali adeguate per compiere una sintesi tra le due psicologie. Le persone che cercano formazione in realtà spesso cercano occasioni di lavoro su se stesse, occasioni, come dicevo, di evoluzione personale.

Ed eccoci al punto: non c'è probabilmente strumento di evoluzione personale più potente del feedback.

In realtà noi continuamente riceviamo feedback dall'ambiente e dalle persone intorno. Ma alcuni feedback li rifiutiamo o li cancelliamo regolarmente. Come mai? E' presto detto: il nostro copione ha una cintura difensiva, una zona di rigidità, che non è suscettibile di cambiamento in base alle comuni esperienze. Così noi possiamo fare anni di lavoro in gruppo, anni di formazione, di aggiornamento, di letture, di meditazione, e purtroppo talvolta anche di terapia, senza che quelle zone diventino realmente permeabili. Spesso non abbiamo neppure coscienza di quali siano tali zone: pensiamo regolarmente che i nostri "veri" problemi siano da un'altra parte. Ma altrettanto spesso le persone che ci conoscono bene vedono queste cose, colgono il nostro autoinganno. Di più: c'è una parte di noi che ne è pienamente consapevole, ma che facciamo tacere. E' il sé profondo, che custodisce la nostra verità interiore.

Ogni tecnica che ci mette in contatto con il sé profondo, apre la via alla reale trasformazione. Lo stesso vale per ogni tecnica che ci mette in contatto profondo con altri esseri umani. In entrambi i casi riceviamo feedback intensi e "costruttivi". Ma la mente

conscia è ancora capace di ingannarci, facendoci distrarre, facendoci dimenticare, facendo risollevarsi l'usuale barriera dell'orgoglio, della paura, dell'ostinazione o del pregiudizio.

Ecco che allora può essere molto utile avere un progetto o un piano che ci guidi nei passi da compiere. La conoscenza del proprio copione o delle subpersonalità in cui più spesso ci identifichiamo, è indubbiamente uno strumento davvero prezioso in questa direzione. Ci fornisce una mappa del nostro territorio psicologico. All'interno di questo territorio, i feedback ci forniscono gli indispensabili segnali di dove dirigerci. Inoltre impariamo a fornire a noi stessi gli autofeedback che ci sono più utili.

Questo discorso assume particolare rilievo nel lavoro di gruppo: lì le occasioni di ricevere e dare feedback sono sistematiche<sup>5</sup>. Se un gruppo lavora con i principi sopra esposti, in cui siano garantiti genuinità, trasparenza e rispetto reciproco, il processo di crescita personale viene di molto agevolato dal possedere una buona consapevolezza delle proprie aree problematiche<sup>6</sup>.

Sembra una cosa ovvia, ma non lo è affatto. Ancora oggi sono frequenti i gruppi di formazione in cui le persone spesso o talvolta si parlano alle spalle o nei corridoi. Oppure se qualcosa di forte viene detto, allora viene detto con aggressività: il feedback magari è sincero, ma è anche pieno di veleno. C'è sempre molto cammino da fare per uscire dall'apparente dilemma: sto zitto, o ferisco? mi tengo le cose dentro, o mi espongo al giudizio?

Il lavoro di crescita della coppia, infine, è il più delicato. Ma è un passaggio necessario. Una coppia o evolve, o ristagna e si spegne. Imparare a guardarsi dentro con sincerità, superando la barriera della maschera esteriore, imparare a valorizzare i feedback che continuamente riceviamo dal partner, insieme anche qui alla consapevolezza dei nodi critici, fornisce il corredo indispensabile a superare le difficoltà che quasi ogni coppia incontra sul suo percorso<sup>7</sup>.

---

5. Questo tema è di grandissima importanza, come è ovvio, nella vita di qualsiasi comunità. Spesso i problemi interni delle comunità sono proprio dovuti alla mancanza di una corretta "cultura del feedback". Sul punto v. Peck, 1988. Un discorso analogo vale più in generale in tutti i luoghi in cui rileva la comunicazione produttiva e la coesione di gruppo.

6. Sulla facilitazione di questo processo di gruppo, v. Scardovelli, 1997b.

7. Su questo tema si rinvia alle bellissime pagine di E. Pierrakos, 1993.