

Programmazione neurolinguistica: analisi ed applicazione nel *counselling* aziendale

FRANCESCA ALBANO¹

1. Il *counselling*

La parola *counselling*, etimologicamente, deriva dal termine latino *consilium*, giudizio, consultazione, sostantivo del verbo *consulere* il cui significato è aver cura di qualcuno, venire in aiuto di qualcuno. Con il termine *counselling* si intende un processo d'aiuto finalizzato all'orientamento della persona in situazione di crisi (singoli individui, coppie, famiglie) ed all'acquisizione di strumenti utili al superamento, attraverso un ciclo di colloqui, di ansie e disagi di natura emozionale e relazionale.

Il rapporto di consultazione si basa su un'interazione 'diadica' fra un soggetto che ha un problema, il *client*, ma non possiede le conoscenze o le abilità per risolverlo, ed il consulente, o *counsellor*, dotato di competenze professionali indispensabili al superamento di esso. È a Carl Rogers, originale espressione della psicologia clinica americana e della psicologia umanistica contemporanea, che si deve lo sviluppo del *counselling* in epoca moderna: l'intuizione elaborata tra il 1945 e il 1957 prese il nome di *counselling* o psicoterapia di consultazione, una nuova teoria e tecnica terapeutica diametralmente opposta alla psicoanalisi freudiana ed alla psicoterapia psicoanalitica, sia nei presupposti teorici sia per metodologia e finalità.

L'impostazione rogersiana "non direttiva" ovvero "centrata sul cliente" (Rogers, 1951) concepisce l'individuo come soggetto attivo, responsabile e libero, potenzialmente capace di autogestirsi nella risoluzione dei propri conflitti. Essa, inoltre, fu animata da una profonda filosofia positiva, tale da riconoscere alla persona tutte le potenzialità necessarie a risolvere un disagio, dopo averne maturato piena consapevolezza. L'innovazione introdotta da Rogers consiste nel ribaltamento dell'impo-

¹ Via Massari n. 10 72021 Francavilla Fontana (BR)

stazione tradizionale, in uno spostamento di enfasi dal ruolo dell'operatore/esperto al ruolo del cliente/persona portatrice del problema.

Folgheraiter (1983) è convinto che il *counselling* abbia a che fare con l'area del conflitto, del disorientamento psicologico, del turbamento emotivo che può svilupparsi in seguito a stress nei vari ambiti di vita quali famiglia, lavoro, scuola.

Tuttavia il *counselling orientativo* non è una pratica psicoterapeutica, in quanto non è risolutivo di un disagio o di una sofferenza di natura psichica, né è orientato alla ristrutturazione globale della personalità: esso, infatti, si rivolge ad un cliente normalmente ben adattato ed integrato e non schiavo di atteggiamenti cronici o patologici (Di Fabio, 1999).

Gli obiettivi di tale intervento breve, vale a dire circoscritto nel tempo, sono l'incremento del livello di consapevolezza individuale, il raggiungimento di un maggior grado di benessere e la riduzione al minimo della conflittualità dovuta a fattori soggettivi, sia coscienti (interessi, gusti, aspirazioni) sia inconsci (inclinazioni profonde, bisogni affettivi), che sono di norma alla base delle dinamiche personali e del modo di esistere individuale.

Il *counsellor*, esperto della comunicazione e professionista di aiuto (*helping professional*), si connota come facilitatore del percorso di auto-consapevolezza e responsabilizzazione dell'interlocutore (ibidem): infatti il *counselling* è "un insieme di tecniche, abilità e atteggiamenti per aiutare le persone a gestire i loro problemi utilizzando le loro risorse personali", e spingerle a fare un uso migliore di esse rispetto ai loro bisogni e desideri (Reddy, 1987).

Attraverso un adeguato *training* (addestramento) di formazione personale l'operatore apprende e acquisisce fondamentali competenze teorico-pratiche, sia comunicative sia relazionali, ed abilità tecniche quali ad esempio:

- la comprensione empatica, che equivale alla capacità di sentire e comprendere il mondo soggettivo dell'altra persona "come se" fosse il proprio, e di vederlo dal suo punto di osservazione. È una dote che esige da parte dell'operatore "l'immersione nella soggettività del cliente" (Mucchielli, 1983), tale da richiedere un decentramento da se stessi e dal proprio universo valoriale.

- una comunicazione non verbale fiduciosa e rassicurante combinata alla congruenza fra aspetto verbale e non verbale della comunicazione

emessa (Rogers, 1951): in psicologia clinica, l'incongruenza o dissociazione comunicativa in uno stesso emittente è definita *double bind* e può generare effetti patogeni.

- l'accettazione positiva incondizionata, modalità relazionale in grado di veicolare un sincero interesse e un autentico rispetto per l'*altro*.

- l'ascolto attivo, empatico e non direttivo, la vera chiave del colloquio e della relazione di aiuto: essere centrati sul cliente, avvalendosi di tale pratica metodologica, comporta che il *counsellor* concentri la comunicazione sul Tu, sul tono di voce, le espressioni del viso, gli sguardi e i gesti del cliente.

- la tecnica dell'ascolto praticato attraverso domande aperte, chiuse o dirette, semistrutturate ed infine ad alternative multiple.

- la tecnica della riformulazione, particolare modalità comunicativa che consiste nel "ri-dire e ri-offrire all'emittente la sua comunicazione, utilizzando o le sue stesse parole o altre che siano comunque pertinenti" (Di Fabio, 1999). Tale tecnica consente al cliente un chiarimento progressivo del contenuto e del significato della propria comunicazione.

- l'uso dosato del silenzio, ulteriore aspetto dell'interazione fra *counsellor* e cliente dalla forte valenza comunicativa: rispettare il silenzio dell'altro è il primo modo per dimostrargli la libertà di esprimersi secondo i suoi ritmi e modalità.

- un elevato livello di consapevolezza del linguaggio corporeo e della prossemica propri ed altrui.

- un'elevata capacità di osservazione delle reazioni dell'altro, che esige da parte dell'operatore un atteggiamento di eterocentrismo, inteso come penetrazione nel vissuto dell'altro e conseguente adozione del suo punto di vista psicologico. Ad essa si coniuga una buona capacità di auto-osservazione, indispensabile ad evitare che il *counsellor* proietti sull'altro il proprio sistema valoriale e le proprie convinzioni.

- la capacità di osservare l'evoluzione del rapporto interpersonale nell'*hic et nunc* sulla base della comprensione delle leggi che regolano la dinamica del colloquio².

² La *dinamica del colloquio* è l'insieme dei fenomeni che si producono durante il suo svolgimento congiuntamente alle leggi psicologiche che li determinano.³

Al *counsellor* sono pertanto richieste buone capacità di relazione interpersonale, la cognizione delle dinamiche psicologiche, la consapevolezza e la padronanza delle proprie reazioni. Le abilità tecniche, che gli consentiranno la conduzione della metodologia d'intervento e la gestione di un colloquio efficace, devono attecchire su doti umane quali sensibilità, accettazione non giudicante, flessibilità, inventiva, pazienza, profondità, coerenza e disponibilità, da sottoporre costantemente ad una meticolosa opera di *labor limae*, secondo il suggerimento dello stesso Rogers.

L'essenza del *counselling* è costituita dalla comunicazione non direttiva: su di essa si basa la possibilità di scelta, operata direttamente dal cliente, della soluzione ottimale ai propri disagi, in virtù del principio rogersiano secondo cui in ogni individuo esiste, in potenza, una capacità innata di autodirezione ed autoregolazione.

Grazie a Rogers il *counselling* si è potuto affermare come una strategia di aiuto psicologico applicato, di natura preventiva, messa in atto in settori in cui risulti necessario praticare una relazione d'aiuto: il *counselling* nelle istituzioni scolastiche ed universitarie; la consulenza di orientamento professionale, il *career counselling*, il bilancio di competenze ed il *counselling* aziendale; il *counselling* nella medicina di base, nelle problematiche legate ad HIV, Aids e malattie terminali; il *counselling* per la mediazione familiare e per la terza età; ed infine la consulenza psicologica di sostegno a madri in fase di *post partum* ed in caso di morte improvvisa del lattante.

2. Le teorie della comunicazione: il modello pragmatico, la teoria degli atti linguistici, l'analisi del discorso (AD) e l'analisi conversazionale (AC), il modello sistemico, l'analisi transazionale (AT)

Le teorie della comunicazione di maggior interesse nel panorama scientifico contemporaneo sono il modello pragmatico, la teoria degli atti linguistici, l'analisi del discorso e l'analisi conversazionale, l'approccio sistemico e l'analisi transazionale.

La *pragmatica* è lo studio dell'interazione umana che si attua e si evolve attraverso l'uso della lingua, scritta e parlata, e della comunica-

zione non verbale, in particolare la mimica e la prossemica³.

La pragmatica è una branca della scienza semiotica⁴, disciplina che studia le modalità attraverso cui i sistemi segnici sono prodotti, trasferiti e decodificati.

Le scuole che hanno maggiormente contribuito all'impostazione pragmatica sono quella nordamericana di Palo Alto, rappresentata, intorno al 1960, da Bateson, Watzlawick, Beavin e Jackson, e quella anglosassone di Austin, Searle e Grice.

La scuola di Palo Alto concepisce la comunicazione come un processo di interazione fra soggetti che assumono un dato comportamento nel corso di esso.

Gli assiomi della comunicazione secondo tale indirizzo di ricerca sono 5:

1. Non si può non comunicare.

Nel 1967 Watzlawick, Beavin e Jackson sostenevano che il comportamento, anche un silenzio, all'interno di un contesto di interazione, ha valore di messaggio, è, in altre parole, una comunicazione. Ad essa seguiranno determinati effetti, ovvero altri messaggi ed ulteriori scambi di informazioni.

2. L'importanza conferita ai livelli comunicativi di contenuto e di relazione nella comunicazione.

³ La comunicazione non verbale, dotata di forte valenza simbolica e metacognitiva rispetto a quella verbale, costituisce la modalità-chiave nell'espressione delle proprie emozioni: essa rivela l'immagine di sé e del proprio corpo. Le espressioni mimiche di volto e sguardo enfatizzano e accompagnano la sintassi linguistica, vale a dire l'emissione del messaggio verbale comunicato. Di conseguenza le espressioni facciali del destinatario di esso commentano il contenuto della comunicazione. Ekman, Hager e Friesen nel 1981 mostrarono che l'espressione spontanea delle emozioni risulta esser maggiore nella parte sinistra del volto, mentre in quella destra si concentra il controllo volontario di esse.

La prossemica è lo studio del significato assunto, nel comportamento sociale dell'uomo, dalla distanza che l'individuo frappone tra sé e gli altri, tra sé e gli oggetti. Essa, in altre parole, analizza sia le modalità individuali di porsi nello spazio circostante che quelle di organizzare lo stesso.

⁴ La semiotica è costituita da sintassi, semantica e pragmatica. La sintassi studia l'ordine degli elementi e la loro combinazione nella comunicazione, e le problematiche legate alla trasmissione dell'informazione. La semantica studia il rapporto tra lingue, tra codici e segni linguistici ed oggetti cui i primi ineriscono nella dinamica comunicativa. La semantica analizza, dunque, il valore simbolico del messaggio.

Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto ed uno di relazione: il primo aspetto inerisce alla funzione di trasmissione di un'informazione contenuta nel messaggio. L'aspetto di relazione si riferisce alla correlazione che s'instaura fra i partecipanti al corso della comunicazione (Watzlawick, Beavin e Jackson, 1967), ed alla modalità con cui il messaggio è recepito.

3. Il valore della punteggiatura delle sequenze di comunicazione.

Lo scambio di informazioni, all'interno di un'interazione comunicativa, è modulato dalla punteggiatura: grazie ad essa è possibile scandire le sequenze di messaggi emessi da chi parla e quelle di colui che ascolta.

4. Gli scambi comunicativi sono numerici o analogici.

L'uomo può comunicare attraverso sia moduli numerici sia moduli analogici: il linguaggio numerico, privo di efficacia semantica nell'aspetto della relazione, è il linguaggio verbale, ovvero la modalità principale per trasferire contenuti; il linguaggio analogico, dotato di una forte valenza semantica, è quello non verbale, e corrisponde alla modalità di trasmettere gli elementi della comunicazione inerenti alla relazione. L'atto comunicativo contempla l'utilizzo combinato di entrambi i moduli o linguaggi.

5. Tutti gli scambi di comunicazione possono essere o simmetrici o complementari, e ciò in base alla loro uguaglianza o differenza.

La comunicazione simmetrica è quella caratterizzata dall'uguaglianza: si tratta di una condizione in virtù della quale il comportamento comunicativo di un soggetto tende a riprodurre, a rispecchiare quello dell'interlocutore (Di Fabio, 1999).

La comunicazione complementare, caratterizzata dalla differenza, si verifica quando la relazione fra mittente del messaggio e destinatario di esso è tale da porre l'uno in un ruolo complementare rispetto all'altro⁵.

Un secondo modello all'interno delle teorie della comunicazione è la *teoria degli atti linguistici*, formulata intorno al 1960 da due esponenti della filosofia del linguaggio contemporanea, J. L. Austin e J. Searle.

In virtù del principio, affermato da Austin, secondo cui "parlare è agi-

⁵ Il rapporto posizione superiore-dominante/posizione inferiore-sottomessa costituisce un esempio di complementarità comunicativa fra due soggetti che comunicano.

re”, la comprensione dei processi linguistici può essere correttamente effettuata analizzando le produzioni di coloro che comunicano, in altre parole gli enunciati emessi, in un determinato contesto, dai soggetti dell’interazione comunicativa col fine di *fare* qualcosa.

Secondo la teoria degli atti linguistici esistono 2 modalità del linguaggio: la prima è quella constatativa, la seconda è quella performativa.

La modalità constatativa contribuisce alla descrizione della realtà contingente ed alla collocazione delle informazioni veicolate nel processo comunicativo.

La modalità performativa di un enunciato linguistico si riconduce a colui che parla ed al compimento di un’azione.

Austin individua 3 tipologie di atti linguistici:

1. *L’atto locutorio*, che corrisponde alla formulazione di una o più espressioni linguistiche dotate di valore semantico e di una corretta struttura sintattica. Esso permette di armonizzare suoni, parti del discorso e significati.

2. *L’atto illocutorio*, un atto di parola che esprime l’azione citata nell’espressione dell’enunciato⁶ e che accentua la forza comunicativa di quest’ultimo.

3. *L’atto perlocutorio* inerisce a funzioni del linguaggio non immediatamente vive nell’enunciato, nel senso che l’azione che si realizza attraverso l’enunciato determina nell’interlocutore effetti non immediati da un punto di vista temporale rispetto all’azione compiuta dal soggetto in un dato contesto.

Relativamente alla modalità performativa attiva in un atto illocutorio, Austin individuò 5 classi di atti illocutori con i relativi verbi caratteristici:

- l’atto *verdetivo*, che comporta la formulazione di un giudizio. Due esempi di verbi relativi ad un atto verdetivo sono condannare e valutare.
- l’atto *esercitivo*, che veicola l’idea del potere esercitato esprimendo l’opzione per una determinata decisione. Un esempio di verbo correlato

⁶ Con il termine “enunciato” si intende la concreta realizzazione della frase in un determinato contesto di utilizzo. La “frase”, dal verbo greco “ψημι” (io dico), è invece un’espressione linguistica dotata di significato, oltre che un segmento della sequenza parlata, sintatticamente indipendente. L’“enunciazione”, infine, è il processo di produzione dell’enunciato o del discorso che si genera in una determinata circostanza.

a questa seconda tipologia di atto è promuovere.

- l'atto *commissivo*, che mostra la scelta operata da colui che parla di una determinata linea di intenti. L'atto commissivo è espresso, ad esempio, dal verbo promettere.

- l'atto *comportamentale*, che veicola le reazioni di un soggetto alla condotta dell'altro. Tale categoria di atto illocutorio è rappresentata dalla combinazione verbale approvare/disapprovare.

- l'atto *espositivo*, utile al chiarimento delle impressioni, ragioni o rappresentazioni mentali dei soggetti dell'interazione comunicativa. Il verbo corrispondente a tale atto è, ad esempio, spiegare, ovvero chiarire.

Searle investiga il campo degli atti linguistici *indiretti* (ALI): si tratta di atti del linguaggio che si presentano sotto forma di richiesta, tuttavia essi celano implicitamente la pretesa di far eseguire al proprio interlocutore un'azione ben precisa e chiara (un esempio di atto linguistico *direttivo indiretto* è la frase "potresti chiudere la finestra?").

Grice (1975), che approfondisce l'aspetto autenticamente dialogico della comunicazione e lo studio dell'attività inferenziale dell'interazione fra interlocutori, formula il principio della "cooperazione" fra gli stessi nel corso del processo comunicativo: "il tuo contributo alla conversazione sia tale e quale è richiesto, allo stadio in cui avviene, dallo scopo o orientamento accettato dello scambio linguistico in cui sei impegnato".

Il principio della cooperazione permette agli interlocutori di costruire, nel corso dell'interazione comunicativa, una vera e propria impalcatura conversazionale legata al contesto in cui essa si svolge.

Grice distingue 3 principi in base ai quali valutare il comportamento di colui che parla:

1. Ciò che il parlante proferisce esplicitamente.
2. Ciò che il parlante implica convenzionalmente.
3. Ciò che il parlante implica non convenzionalmente.

Fra le teorie della comunicazione vi sono, inoltre, l'*analisi del discorso* (AD) e l'*analisi conversazionale* (AC), che appartengono al campo di ricerca sui fenomeni conversazionali avviata nel corso della prima metà degli anni '80 dello scorso secolo.

L'AD utilizza categorie e metodologie proprie della linguistica, con lo scopo di individuare una struttura-base di cui si possa avvalere lo stu-

dio delle sequenze del discorso: a questo gruppo di ricerche si ascrivono gli studi sugli atti linguistici.

L'AC si avvale dell'analisi empirica dei dati relativi alle conversazioni spontanee, con il fine di individuare regole di sistemazione delle sequenze conversazionali. L'analisi conversazionale, che pone in rilievo la connotazione puramente sociale dell'interazione comunicativa, distingue la conversazione dal dialogo⁷. L'approccio dialogico alla base di tale impostazione teorica privilegia il concetto di "interlocuzione", intesa come definizione reciproca per gli interlocutori della propria identità sociale e come contributo, da essi apportato, alla costruzione di un universo linguistico e conversazionale condiviso (Zani, Selleri e David, 1994).

Zani, Selleri e David definiscono la comunicazione come un fenomeno di natura puramente psicosociale in cui il ruolo centrale è rivestito dagli interlocutori, dalle loro idee e dai loro processi cognitivi.

Lo studioso dell'analisi conversazionale Jacques concepisce la comunicazione, in tale approccio, come un "fatto relazionale irriducibile" (1986). Tuttavia esiste una notevole distinzione fra interazione e relazione in un processo di comunicazione: l'interazione è inerente a tutte quelle situazioni in cui i soggetti che vi partecipano organizzano la loro attività comune sulla base dello scambio di reciproche retroazioni o *feedback*⁸. Una prerogativa dell'interazione è che essa si svolge nell'*hic et nunc* vissuto dagli interlocutori. La relazione può esistere anche all'infuori della presenza fisica di essi. In tal caso la dimensione spazio-temporale connotativa della relazione è priva di limiti e condizionamenti.

L'analisi del discorso (AD) concepisce la comunicazione fra interlocutori sotto forma di testo o discorso: il primo principio cui essa deve attenersi è la coerenza testuale, definita da Violi e Manetti (1979) come

⁷ La conversazione è l'organizzazione dell'attività linguistica (Bange, 1983). Il dialogo è l'attribuzione ad ogni enunciato di un significato referenziale comune agli interlocutori che vi partecipano (Jacques, 1985).

⁸ Il termine "feedback" è composto dalle parole feed, il cui significato è nutrire, e back, che significa indietro. Si tratta di un ritorno di informazione all'emittente, in tal senso può essere definito anche "retroazione". Come modalità di verifica, la comunicazione di ritorno tende ad intensificare la propria consapevolezza, informando l'emittente del messaggio circa gli effetti da esso prodotti sui destinatari.

una proprietà semantica del discorso. Essa si avvale dell'interpretazione di ogni proposizione e del significato integrale di un testo.

Due dimensioni fondamentali definiscono la competenza della coerenza testuale: lo *script*, o sceneggiatura, che concerne tutte le informazioni sulle regole sociali condivise all'interno di un dato contesto, ed il *frame*, o quadro contestuale, che riguarda le informazioni globali sul mondo, e il suo funzionamento, raccolte in elenchi predisposti di elementi significativi (*slots*) relativi ad una data situazione.

Una terza dimensione definisce la coerenza testuale: si tratta dell'isotopia, riferita ad un percorso di lettura del testo fondata sulla reiterazione di elementi semantici, disseminati nelle diverse parti del testo, per condurre le attese dell'ascoltatore, o del lettore.

Un'altra importante proposta teorica allo studio dei processi comunicativi è l'*approccio sistemico*, che elabora, ampliandole, la teoria cibernetica della comunicazione, ovvero del trasporto dell'informazione, di Shannon e Wiener e la teoria generale dei sistemi formulata negli anni '30 dello scorso secolo dal biologo Bertalanffy.

Il fondatore della cibernetica Norbert Wiener focalizzò, nella sua opera *Cybernetics, or control and communication in the animal and the machine* (1948), le proprie ricerche sull'analogia comportamentale fra macchina e organismo/uomo, intesi entrambi come due esempi di "sistema", sottolineando l'importanza degli scambi di informazioni e del feedback fra organismo ed ambiente.

Secondo il modello di Shannon (1949), perché ci sia comunicazione risultano necessarie 5 funzioni fondamentali:

1. Emittente (E); ovvero la fonte emittente del messaggio;
2. Codice (Cd): il messaggio deve esser dotato di un suo codice che ne permetta il trasferimento spazio-temporale (es: parola, numero, segno grafico);
3. Canale (C), strumento, comune ad emittente e ricevente, che consente il trasferimento del messaggio al destinatario (un esempio di canale sono le onde sonore);
4. Decodifica (Dc), grazie alla quale il messaggio è decifrato dal ricevente;
5. Ricevente (R).

Si parla di comunicazione se la trasmissione di informazioni da E a

R è associata, successivamente, ad un feedback di R ad E: in tal caso si verifica un vero e proprio scambio di informazioni fra E ed R che garantisce la continuità dell'interazione comunicativa.

La teoria generale dei sistemi fu formulata intorno al 1930 dal biologo Ludwig von Bertalanffy: essa, che concepisce il soggetto come entità attiva, prende il nome di *generale* in quanto la sua applicazione è eseguibile ad ogni tipologia di sistema, sia meccanico, oggetto d'indagine della scienza fisica, sia biologico.

Secondo Bertalanffy (1968) sono 6 le caratteristiche distintive di un sistema:

- a. Stato stazionario, raggiunto dall'organismo e in virtù del quale esso rimane costante.
- b. Equifinalità, fenomeno che consente al sistema di raggiungere lo stato stazionario rispettando i parametri del sistema stesso.
- c. Ordine gerarchico esistente fra sistemi diversi.
- d. Organizzazione, principio contrapposto alla II legge della termodinamica⁹.
- e. Autoregolazione.
- f. Meccanicizzazione, principio in virtù del quale le componenti del sistema interagiscono dinamicamente fra di esse fino a giungere alla creazione di dispositivi fissi tali da rendere più efficienti sia le stesse componenti sia il sistema.

L'approccio sistemico allo studio della comunicazione analizza, dunque, le interazioni comunicative fra enti o sistemi. Lo stesso Bertalanffy nel 1968 definisce un sistema come "un complesso di elementi interagenti", connotato dalle relazioni esistenti al suo interno. Le caratteristiche di esso sono le parti che lo costituiscono.

Il modello teorico sistemico concepisce la comunicazione come uno scambio di informazioni tra due o più unità in grado di inviare ed acco-

⁹ Il secondo principio della termodinamica sostiene che la naturale sorte di un sistema consiste nel raggiungimento di un equilibrio, in seguito al quale esso si esaurisce. Nei sistemi aperti, di cui parla Bertalanffy, si verificano continue importazioni di energia dall'esterno: ciò si verifica grazie ai meccanismi di regolazione che operano una selezione degli stimoli e dei segnali provenienti dall'esterno, con lo scopo di conservare l'equilibrio interno al sistema in virtù del principio omeostatico.

gliere input: esso intende con il termine “scambio” un meccanismo di interazione in cui un ruolo-chiave è rivestito dal feed-back o retroazione.

Un’ulteriore proposta teorica allo studio della comunicazione è l’*analisi transazionale* (AT), nata nell’ambito della teoria della personalità e del comportamento sociale formulata intorno al 1960 dallo psichiatra americano Eric Berne, il vero fondatore dell’AT.

Il modello teorico dell’analisi transazionale è costituito da 4 segmenti:

1. L’analisi strutturale, o analisi dell’Io.
2. L’analisi delle transazioni, intesa come analisi della comunicazione.
3. L’analisi dei giochi psicologici.
4. L’analisi dei copioni.

5. L’analisi strutturale si pone come indagine dell’Io, concepito da Berne come un complesso di idee, opinioni ed emozioni. Egli era profondamente convinto di come in ogni individuo siano osservabili comportamenti riconducibili a 3 differenti stati psichici dell’Io, corrispondenti a 3 realtà fenomenologiche (Di Fabio, 1999):

- lo *stato dell’ego eteropsichico*, che rievoca le condizioni dell’ego proprie di figure di adulti decisive nello stadio evolutivo di formazione della coscienza del soggetto. Esso rappresenta modelli, pregiudizi e dogmi che il soggetto ha dovuto accogliere in base a disposizioni prestabilite, incontestabili: perciò corrisponde allo *stato del(l’Io) Genitore*, caratterizzato sia dall’amore parentale sia dall’orientamento all’ammaestramento.

- lo *stato dell’ego neopsichico*, che rappresenta l’orientamento del soggetto ad una maggiore autonomia personale e libertà di scelta rispetto alla realtà. I dati acquisiti sono, in questa fase, sottoposti a valutazione e indagine. Tale stato corrisponde allo *stato dell’(Io) Adulto*, contraddistinto dall’obiettività e dalla consapevolezza nell’esame della realtà circostante.

- lo *stato dell’ego archeopsichico*, che accoglie le impronte originarie e le reminiscenze emotive che risalgono alla prima infanzia dell’individuo. A tale stato è riconducibile la descrizione delle reazioni affettive del soggetto ad oggetti e stimoli esterni. Esso corrisponde, dunque, allo *stato del(l’Io) Bambino*, caratterizzato dall’affettività e dalla creatività.

Una personalità armonica, secondo Berne, è quella in cui si sia raggiunta un’equilibrata integrazione dei 3 stati dell’Io, con conseguente possibilità di manifestazione di ognuno.

Il secondo segmento costitutivo dell’AT è l’analisi delle transazioni,

intesa come analisi della comunicazione: la comunicazione fra individui non è che una progressione di stimoli e risposte la cui origine sono gli stati dell'Io che influenzano i comportamenti di ciascun soggetto.

L'AT definisce *posizioni di vita* le rappresentazioni e le valutazioni che il soggetto sviluppa e formula in rapporto all'altro e da cui derivano i modi di agire e la comunicazione di entrambi.

Il nucleo teorico dell'AT è costituito dagli *strokes* o rintocchi, da intendersi come parametri di valutazione dei rapporti interpersonali.

Berne nel 1964 definisce *transazione* "l'unità del rapporto sociale", in altre parole l'unità di comunicazione fra gli interlocutori, tale da implicare uno scambio fra di essi. Egli, inoltre, precisa che lo *stimolo transazionale* è la spinta dell'interlocutore a parlare, comunicare, in risposta alla cognizione della presenza di altri soggetti. La reazione di questi ultimi allo stimolo con cui essi sono in rapporto è definita da Berne *reazione transazionale*.

Il modello teorico messo a punto dallo psichiatra americano attribuisce un rilievo particolare alla comunicazione non verbale ed all'inconsapevolezza dei messaggi inviati dal soggetto nel processo comunicativo.

Il terzo segmento di cui si costituisce l'AT è l'analisi dei giochi psicologici, che Berne descrive come "un insieme ricorrente di transazioni, spesso monotone" che nascondono una motivazione nascosta. In altre parole, i giochi psicologici, di cui non va sottovalutata la componente della simulazione e della slealtà, rappresentano una serie di gesti truccati e di azioni insidiose.

Berne formula un'analisi teorica del gioco, di cui fanno parte i seguenti elementi (Di Fabio, 1999):

- la tesi, ovvero la descrizione generale del gioco.
- l'antitesi, cioè la mancata conferma esistenziale al gioco. Se questa manca esso non ha carattere di realtà.
- lo scopo, che è l'obiettivo generale del gioco.
- le parti, ovvero le possibilità di interpretazione offerte dal gioco.
- la dinamica, che è la ricerca delle forze psicodinamiche celate dietro le varie espressioni del gioco.
- gli esempi, cui corrisponde lo studio della genesi infantile del gioco.
- il paradigma transazionale, utile all'individuazione dei livelli sociali e psicologici insiti in una transazione.

- i vantaggi del gioco: esistenziale, psicologico interno, psicologico esterno, sociale interno, ed infine sociale esterno.

Berne sostiene che l'educazione del bambino è il processo in virtù del quale egli impara a scegliere e ad utilizzare i suoi giochi, in quanto elementi della propria vita inconsciamente progettata e contributi alla determinazione del proprio destino. I giochi hanno, perciò, sia un'evidente connotazione e responsabilità sociale sia una funzione psicologica: nel caso di quest'ultima essi risultano indispensabili ai fini della stabilità psichica del soggetto. I giochi sono trasferibili transgenerazionalmente, sono insegnabili dai genitori ai figli in base sia alla loro utilità sia in base alla diversità culturale, sociale e familiare.

Berne formula una precisa classificazione dei giochi in base alle variabili che in essi agiscono: il numero dei giocatori, la moneta di scambio (parole, parti del corpo), i tipi clinici (ossessivo-compulsivo, isterico, paranoide, depressivo), la variabile zonale (orale, anale, fallica), la variabile psicodinamica, relativa alla dinamica dei meccanismi di difesa (controfobica, proiettiva, introiettiva), ed infine la variabile istintuale (masochistica, sadica, feticistica).

L'antologia dei giochi teorizzata da Berne è la seguente: i giochi della vita, i giochi coniugali, i giochi di società, i giochi sessuali, i giochi della malavita, i giochi dello studio medico, i giochi buoni.

L'analisi transazionale si compone infine dell'analisi dei copioni: il copione, secondo la definizione che ne dà Berne, è un agglomerato complesso di transazioni, di cui i giochi sono unità, che si dispiega lungo tutto l'arco di vita dell'individuo.

Il copione, le cui origini sono gli eventi esperiti nell'infanzia dal soggetto, è il risultato delle elaborazioni eseguite sui dati raccolti nel corso della propria esistenza. Esso perciò riceverà quotidiani rinforzi dal condizionamento della presenza genitoriale.

Berne sostiene che ogni persona possiede un copione, ovvero uno schema di vita preconciso che essa gradualmente riempie di giochi con funzioni rituali. Tale schema rispecchia il progetto di vita elaborato da ciascun individuo fin dalla propria infanzia e che egli custodisce stabilmente dentro di sé. L'impronta del copione è fortemente influenzata dalla "programmazione parentale": nell'ambito di possibilità da essa messe a disposizione il bambino sceglierà la propria trama personale. Nella sua

interiorità, secondo Berne, è celato un demone intimamente radicato cui corrisponde lo strato più primitivo della sua personalità e cui è affidata la possibilità di libertà del bambino: questo è il contro-copione.

Lo psichiatra americano individua 3 tipologie di copione: il *vincitore*, il *non-vincitore*, il *perdente*. Vincitore è colui che onora, lungo tutta la propria esistenza, il patto con se stesso e con il mondo. Il non-vincitore è quel soggetto che realizza solo una parte del progetto autostabilito. È un perdente se non lo attua per nulla.

Berne definisce “tempo del copione” la modalità d’azione con cui esso si struttura nel tempo (ibidem), distinguendo il *tempo-orologio* dal *tempo-meta*: il primo scandisce il tempo entro il limite del quale si svolgerà un’azione. Il termine di essa non necessariamente coinciderà con lo scadere del tempo; il secondo comporta che l’azione volga inevitabilmente al suo completamento.

L’*adattamento* del copione esprime l’incessante tentativo di adeguamento tra realtà situazionale e necessità del copione individuale.

3. La Programmazione Neurolinguistica (PNL)

La PNL o Programmazione Neurolinguistica rappresenta un’ulteriore fondamentale teoria della comunicazione, elaborata, presso l’Università della California nel corso degli anni ’70 dello scorso secolo, dal matematico e terapeuta gestaltico Richard Bandler e dal linguista John Grinder: all’origine della loro indagine vi fu l’intento di comprendere come, attraverso l’esame di videotapes e nastri registrati e l’osservazione delle modulazioni verbali e non-verbali della comunicazione, si producesse una modificazione nel comportamento dell’individuo. Bandler e Grinder poterono constatare come emergessero dallo studio del materiale reperito schemi costanti di comportamento, oggetto di documentazione.

All’origine della sperimentazione dei due ricercatori vi fu il modellamento¹⁰ delle conquiste teoriche cui giunsero grandi personalità del pa-

¹⁰ Il modellamento è la base della PNL e consiste nell’*osservazione* e nella *mappatura* dei comportamenti efficaci, sia interni sia esteriori, di individui assunti come modello: lo scopo è la rilevazione della struttura di tali comportamenti per renderla accessibile e fruibile dal maggior numero di individui.

norama scientifico contemporaneo quali Virginia Satir, terapeuta della famiglia, Milton Erickson, padre dell'ipnosi clinica moderna di cui i due autori assumono lo studio degli schemi del linguaggio ipnotico, e Fritz Perls, creatore della Gestalt Therapy.

Bandler e Grinder, che si avvalsero della linguistica come base teorica alla propria intuizione e come strumento terapeutico di essa, hanno reso la PNL uno dei modelli comunicativi dominanti e più adottati: i suoi campi di applicazione sono tutti quei settori in cui la comunicazione riveste un ruolo fondamentale, come ad esempio la psicoterapia, la formazione personale, l'insegnamento e la conduzione di un gruppo, il management e la formazione aziendale.

La PNL non è semplicemente una nuova metodologia nata poco più di 30 anni fa nel campo della comunicazione: essa in realtà corrisponde ad una vera e propria impostazione psicologica e neuroscientifica tesa allo sviluppo di cambiamenti mentali nelle modalità di approccio della realtà ed in grado di generare nuovi modelli creativi di comportamento efficace.

L'originalità della PNL consiste nell'aver concepito come sistema anche il singolo individuo, sottolineando l'importanza degli scambi di informazioni e del feedback fra organismo ed ambiente.

Essa si propone di apportare nel soggetto modifiche salutari nei sistemi rappresentazionali (S.R.) di essa, avvalendosi di strategie quali la submodalità, l'analisi del linguaggio, vale a dire il metamodello linguistico, la cui origine risale a Noam Chomsky, ed i metaprogrammi per l'accrescimento dell'automotivazione.

Alla base di tale teoria della comunicazione esiste, dunque, il principio secondo cui la rappresentazione della realtà elaborata dal soggetto non sia coerente con la realtà stessa, o cosa in sé, nonostante sia assolutamente necessario che il soggetto, nell'entrare in contatto con un oggetto, un altro soggetto o un evento, ne filtri l'immagine attraverso una propria struttura rappresentazionale.

La rappresentazione o elaborazione della realtà è definita dai teorici della PNL *mappa*; la realtà è, invece, definita dagli stessi *territorio*.

Uno dei principi fondanti della PNL, espresso per la prima volta da A. Korzybski nell'opera "*General Semantics*", a cui risalgono le origini epistemologiche di tale teoria, è "*la mappa non è il territorio*": la pri-

ma non è che una riproduzione del secondo, tuttavia il soggetto tende a confondere i due livelli.

Con tale espressione si vuole intendere che ogni individuo, quando vive un'esperienza, introduce nel proprio sistema neuronale informazioni su di essa, serbate, in un primo momento, in memoria e convertite in seguito in operazioni riconducibili ad un sistema di filtri personali che ne danno una lettura soggettiva.

La rappresentazione della realtà può essere compiuta attraverso i sistemi percettivi della vista, dell'udito, dell'olfatto e del gusto, perciò sono definiti sensoriali o rappresentazionali. L'elaborazione di essa può essere filtrata, inoltre, attraverso strumenti di natura neurologica, socio-linguistica ed individuale. I sistemi neurologici, vale a dire quelli che interessano il sistema nervoso, sono essenziali nella formulazione di una distinzione fra il mondo/territorio e la sua elaborazione/mappa.

I filtri socio-linguistici sono costituiti da tutte quelle modalità o categorie comportamentali cui si è soggetti in qualità di membri di un corpo sociale. Il linguaggio, ad esempio, è una tipologia fondamentale di filtro sociale.

Vi sono, infine, i sistemi rappresentazionali individuali: si tratta del frutto di comportamenti che il soggetto assume in base alle esperienze vissute che hanno costellato la propria esistenza.

La PNL attribuisce un notevole rilievo all'esperienza sensoriale del soggetto i cui canali sono i seguenti:

1. Auditivo. Lo strumento di percezione è l'udito.
2. Visivo. Cui corrisponde la vista.
3. Cenestesico¹¹. Tale canale è attraversato dalle sensazioni corporee.
4. Olfattivo/Gustativo. Le percezioni che attraversano questo canale sono prodotte dal senso dell'odorato e del gusto.

In tal caso la provenienza delle sensazioni soggettive può essere sia di natura endogena sia di natura esogena.

¹¹ Con il termine "cenestesi" si intende una sensazione indeterminata connessa con lo stato generale del corpo e risultante da segnali provenienti dai recettori sensoriali delle viscere e dei muscoli. Normalmente tale sensazione è subliminare ed inavvertita, ma arriva alla coscienza qualora questa sia turbata da un senso di benessere (variazione positiva) o di malessere (variazione negativa).

La struttura tridimensionale del sistema sensoriale è la seguente:

a. *input*, in virtù del quale si raccolgono tutte le informazioni, gli stimoli e i feedback provenienti sia dall'interno sia dall'esterno.

b. *rappresentazione/elaborazione*, ovvero la costruzione di una propria mappa dell'ambiente con conseguente individuazione delle strategie comportamentali attraverso cui approcciarlo.

c. *output*, in base al quale si realizza una vera e propria trasformazione degli input a partire dall'esplorazione sensoriale. Ogni output, grazie alla relazione di causa-effetto, genera un comportamento¹² corrispondente ad esso.

Esistono i *microcomportamenti*, come i *lateral eye movements*, o L.E.M.¹³, segnali d'accesso oculari, o la variazione del proprio tono di voce o del ritmo del respiro, ed i *macrocomportamenti*, di cui sono un esempio alcune reazioni psicosomatiche o determinate manifestazioni di aggressività.

La PNL, che presuppone l'esistenza di reti di attività neurologiche in connessione fra loro, definisce *sinestesi* i nessi incrociati tra sistemi rappresentazionali.

Essa si afferma come metodologia operativa particolarmente valida nel favorire la creazione di un clima empatico fra gli interlocutori e nel facilitare la sostituzione di una mappa, o modello, inadatta con una nuova, più corretta ed efficace.

Il nucleo della Programmazione Neurolinguistica è rappresentato dal *metamodello*, il modello del modello, vale a dire lo schema formale che descrive il sistema di comunicazione del modello dell'esperienza soggettiva (Di Fabio, 1999).

Gli assunti-chiave della PNL sono:

- qualsiasi comportamento è comunicazione, qualsiasi comunicazio-

¹² La PNL considera comportamenti sia l'attività del vedere, dell'ascoltare e in generale dell'avere sensazioni sia quella del pensare, cioè del formulare un giudizio su qualcosa.

¹³ Attraverso i movimenti oculari laterali, dunque, è possibile definire il corrispondente segnale d'accesso impiegato. In base ad una data direzione di sguardo si potranno distinguere, quindi, immagini rammemorante ed eidetiche, immagini costruite, esperienze auditive rammemorante, esperienze auditive costruite, dialogo interno, accesso cenestesico.

ne è comportamento (Watzlawick): la sola cosa su cui è possibile intervenire sono i nostri messaggi

- nel processo d'interazione comunicativa in nessun caso esiste fallimento, risulta piuttosto più opportuno parlare di feedback

- qualsiasi individuo possiede in sé tutte le risorse necessarie all'attuazione di un cambiamento dei propri comportamenti (modellamento)

- tali risorse sono i 5 sensi di cui ci si avvale in modi differenti in relazione agli scopi da raggiungere

- i nostri 5 organi di senso sono indispensabili alla percezione degli stimoli, interni ed esterni

- i livelli di comunicazione del soggetto sono 2, uno cosciente ed uno inconscio

- la mappa non è il territorio

- la percezione della realtà, sia interna sia esterna, è rappresentabile attraverso i canali sensoriali auditivo, visivo, cenestesico, olfattivo e gustativo

- il rispetto ed il valore positivi della persona devono esser stabilmente preservati. Ciò che può esser messo in discussione e sottoposto a modifica o revisione sono il comportamento e i modelli rappresentazionali della realtà

- l'individuo è più che la somma dei suoi comportamenti

- la flessibilità è la dote-chiave necessaria al reperimento di soluzioni differenti ad uno stesso problema (problem solving)

- qualsiasi reazione corporea informa sui processi neuronali in atto nella persona

- stabilire il *rapport* con l'altro significa incontrarlo nel suo proprio modello rappresentazionale, implica, quindi, che si è stabilita una reciproca comprensione tra due o più persone. Un sinonimo del termine *rapport* è *sintonia* o *feeling*: tale tipologia di relazione fra 2 soggetti può esser creata attraverso il principio operativo del *ricalco delle strategie*.

4. *Gli strumenti metodologici della PNL: ricalco e guida, l'ancoraggio, il Test Operation Test Exit (T.O.T.E.), l'estrazione e la calibrazione, il metamodello, la submodalità*

Un assunto-chiave della PNL è quello secondo cui il raggiungimento di un obiettivo è strettamente correlato con le modalità e le strategie di utilizzazione delle risorse di cui si dispone.

La Programmazione neurolinguistica si avvale del *processo di utilizzazione*, ovvero del criterio di attuazione di una determinata strategia: i soggetti che vi si sottopongono possono essere il singolo individuo, una famiglia, un gruppo od un'organizzazione. Il conseguimento dei risultati desiderati è il fine di tale processo.

Una strategia non è che l'esecuzione di operazioni formali visibili nel nostro comportamento. L'esperienza del soggetto, che costituisce il contenuto di una strategia, può rappresentare, all'interno di quest'ultima, o un blocco o una risorsa, e ciò in base all'utilizzo "strategico" che se ne fa nel processo di utilizzazione.

L'efficacia di una strategia è affidata alla determinazione ed all'utilizzo dei *punti di decisione*: almeno uno stadio della strategia adottata funge da punto di decisione o di scelta per il soggetto che vi si sottopone. All'interno di esso il soggetto stesso può decidere:

1. di uscire dalla strategia
2. di proseguire con il fine di cambiare il valore rappresentazionale in essa presente
3. di passare allo stadio successivo di essa
4. di cambiare strategia se quella adottata risulta inefficace.

Il processo di utilizzazione si avvale di 2 principi operativi: il *ricalco delle strategie* e l'*ancoraggio*.

Dilts, Bandler, Grinder e DeLozier nel 1980 definiscono il principio del ricalco come quel procedimento mediante cui il soggetto, sia attraverso il feedback sia servendosi del proprio comportamento, rimanda all'interlocutore comportamenti e strategie in esso osservati: in questo modo la persona entra in relazione con l'altro uniformandosi al suo modello del mondo. E ciò si verifica in virtù della convinzione di Dilts secondo cui una persona non può non rispondere alle proprie strategie.

Il ricalco, che può essere verbale e non verbale, inconscio od inten-

zionale, talvolta è alla base di esperienze legate alla fiducia per l'altro, all'influenza o alla persuasione. Esso comporta, secondo i padri della PNL, l'incontro con il cliente nel suo modello del mondo, ovvero la duplicazione dei suoi atteggiamenti mentali e dei suoi processi interni, fisiologici, con il fine di guidarlo verso un nuovo territorio/realtà.

È possibile parlare, inoltre, di *ricalco nel futuro*: esso consiste nella rappresentazione di eventi futuri anticipati, ovvero nell'ancoraggio del cambiamento mentale o comportamentale del soggetto a stimoli che potenzialmente potrebbero presentarsi nel futuro.

Il ricalco è la componente essenziale grazie alla quale poter stabilire un rapporto con l'altro non solo individuando affinità, sia a livello cosciente sia inconscio, ma anche adeguandosi al suo comportamento verbale e non. In virtù di tale procedimento, teso alla creazione di un meccanismo di biofeedback, il terapeuta o l'operatore di PNL diventa per il cliente uno specchio. Non a caso il ricalco di tipo extraverbale, grazie al quale si crea una sintonia a livello non verbale e che consiste in una riproduzione del linguaggio corporeo, del tono di voce e delle posture dell'altro, è anche detto *mirroring* o rispecchiamento, dal termine inglese *mirror* il cui significato è "specchio". Tale dinamica interpersonale è alla base della creazione del rapport, generando fiducia e distensione nell'interlocutore.

Armonizzarsi con la mappa del mondo del proprio interlocutore non è che vederlo attraverso i suoi occhi e definirne i filtri interpretativi: questa è, dunque, la prima fase operativa della creazione del *rapport* con l'altro, seguita da una seconda detta di *guida*, nel corso della quale l'obiettivo del terapeuta è far accogliere al cliente la propria mappa.

Una volta effettuato il ricalco della strategia del cliente tale procedimento deve essere infranto, abbandonato: la fase successiva comporta che egli adotti una mappa o sistema rappresentazionale differente.

Se il *rapport* creatosi fra terapeuta e cliente è di fiducia, la transizione da una mappa ad un'altra, e l'adozione di un sistema rappresentazionale alternativo, avverrà con una maggiore apertura e semplicità. In seguito sarà opportuno, ai fini del mantenimento della relazione terapeutica, rinforzare e rinnovare periodicamente i procedimenti di ricalco e di guida effettuati.

La "guida" proposta dall'operatore di PNL talvolta può esser pratica-

ta attraverso modalità subliminali: un esempio è la variazione del ritmo della respirazione, l'alterazione dello sguardo, del tono di voce o dell'atteggiamento.

Attraverso le 2 fasi del ricalco e della guida è possibile mettere in atto una delle tecniche più efficaci per influenzare il comportamento dell'altro.

Il ricalco, dunque, esprime l'abilità del comunicatore di inviare al proprio interlocutore messaggi del tipo: "Ti capisco perché io sono come te".

Il secondo principio operativo del processo di utilizzazione di una strategia è il *procedimento dell'ancoraggio*, che consente il ripetuto accesso alle rappresentazioni od elaborazioni della realtà.

L'origine scientifica del concetto di ancoraggio elaborato dalla PNL è il modello teorico formulato dal fisiologo e psicologo contemporaneo russo Ivan Pavlov sul riflesso condizionato: tale principio postula una correlazione temporale fra l'associazione operata dall'organismo, umano ed animale, di uno *stimolo* (S) ad una *risposta* (R).

Il presupposto-base del procedimento dell'ancoraggio è quello secondo cui tutte le esperienze soggettive possono essere concepite sotto forma di *Gestalt* dei dati sensoriali: un frammento di un'esperienza funge da ancora per l'accesso ad un altro frammento di essa. In tal senso l'ancora non è che una rappresentazione in grado di innescarne un'altra. Il procedimento in questione consente al soggetto di richiamare alla memoria determinate categorie di esperienze.

Il passo successivo è ancorare la rappresentazione affiorata al sistema di elaborazione della realtà più consono al soggetto. In questa fase è possibile parlare di *sinestesia*, fenomeno in virtù del quale si presentano due rappresentazioni sensoriali diverse emergenti in modo associato: un esempio di sinestesia visivo-cenestesica è la sensazione di nausea associata alla vista del sangue. Per la buona riuscita di una strategia è necessario attuare un *procedimento di progettazione*: grazie ad esso è possibile avvalersi dei 5 canali sensoriali con il fine di ottimizzare le modalità di utilizzazione delle risorse di cui dispone il soggetto. La figura dell'operatore di PNL risulterà determinante nella progettazione di una nuova strategia o nell'eventuale correzione di una preesistente, rivelatasi inefficace.

Le 3 *regole empiriche* che consentono l'attuazione della progettazione devono implicare:

1. La scelta di una strategia, sempre preferibile al non averne compiuta una.

2. La dichiarazione di preferenza per una strategia che sia dotata del minor numero di stadi.

3. L'opzione per motivazioni positive in fase di progettazione della strategia.

Esiste, infine, il procedimento dell'*installazione* che consente di stabilire i vari stadi della strategia ritenuta più efficace e verso cui si è indirizzata la scelta dell'operatore.

L'utilizzo ottimale dell'installazione di una strategia si avvale di un uso combinato di 2 modalità:

- ancoraggio ed inserimento dei vari stadi della strategia
- l'autoancoraggio, ovvero la verifica diretta da parte del cliente della sequenza di stadi di cui essa si compone.

Dilts, Bandler, Grinder e DeLozier erano profondamente convinti che ogni comportamento umano manifesto fosse controllato da strategie operanti dall'interno, perciò si avvalsero del TOTE (Test - Operation - Test - Exit), uno strumento atto a descrivere una specifica sequenza di comportamento: si tratta di uno schema analitico essenziale sia alla comprensione del circuito di retroazione del comportamento sia all'individuazione di una determinata strategia. Una strategia è l'unità-base per l'analisi di un TOTE o di un insieme di TOTE.

Il test in questione contempla e rappresenta quelle condizioni che devono esser soddisfatte prima che la risposta del soggetto si presenti in modo manifesto.

Il TOTE è una sequenza di attività, che si svolgono nei nostri sistemi rappresentazionali sensoriali, stabilizzatasi in un'unità funzionale di comportamento tale da esser posta in atto al di sotto della soglia della coscienza.

La struttura del test è stata notevolmente semplificata dagli autori della Programmazione neurolinguistica fino ad esser ricondotta ad una serie lineare di rappresentazioni, ovvero le strategie. Ognuna di esse presenta 2 aspetti fondamentali:

- il sistema rappresentazionale, orientato sia verso l'interno sia verso l'esterno, in cui l'informazione è codificata
- il rapporto sequenziale tra rappresentazioni.

In tale prospettiva una strategia è, secondo la definizione che ne danno gli autori di *Neurolinguistic programming. The study of the structure of subjective experience*, “un mezzo per avere accesso a risorse”. Ogni stadio di essa come anche il risultato finale derivano dallo stadio precedente.

L'operatore attribuirà, all'interno della strategia adottata, maggior significatività comportamentale ad un determinato sistema rappresentazionale o sensoriale muovendo, in qualsiasi caso, dalla quadrupla-base AVCO (sistema auditivo, visivo, cenestesico, olfattivo). Nel passaggio attraverso i vari stadi della strategia è come se i sistemi neurali e fisiologici si sintonizzassero o si calibrassero per ricevere dati generati da un determinato sistema di rappresentazione (Dilts, Bandler, Grinder, DeLozier, 1980).

L'*estrazione* rappresenta, congiuntamente al TOTE, un ulteriore metodo, di cui si avvale l'operatore, teso al reperimento di informazioni necessarie alla comprensione della sequenza dei sistemi sensoriali determinanti una strategia di condotta (Di Fabio, 1999): essa può essere estratta sia attraverso il metodo verbale, che consiste nel porre al cliente domande dirette sulla strategia, sia facendo ad esso richiesta di eseguire un compito tale da implicare l'utilizzo della strategia in questione. Il metodo verbale è senza alcun dubbio il più praticato.

L'estrazione si rivela particolarmente utile a quel soggetto che non sia sufficientemente consapevole della strategia a cui dovrà sottoporsi. Perché essa affiori è necessario eseguire le seguenti operazioni (ibidem):

- porre il soggetto in un contesto favorevole al mostrarsi della strategia. Questa modalità di estrazione e di sperimentazione di essa è definita *in loco* o *sul luogo del delitto*.

- si fa richiesta al cliente di presentare, imitare o riprodurre un segmento del contesto di realizzazione della strategia in oggetto. Un esempio di tale modalità è la simulazione della comunicazione non verbale del collega di lavoro con cui il cliente sviluppa disagi comunicativi.

- il recupero dell'interezza di una strategia attraverso un processo transderivazionale di estrapolazione di un segmento o stadio di essa: in virtù di tale procedimento il cliente deve percorrere ogni stadio della sua ricerca del significato, praticabile, quest'ultima, in base al passaggio attraverso strutture profonde e derivazioni che vi sono associate a livello

di elaborazione linguistica inconscia. L'obiettivo è la deduzione di un significato attinente all'esperienza in esame.

In seguito all'estrazione della strategia occorre effettuare una dissezione della stessa attraverso *l'analisi dei predicati*, ovvero degli aggettivi, dei verbi o di altro linguaggio descrittivo utilizzato dal cliente e da cui è possibile cogliere il canale sensoriale che opera da filtro delle sue rappresentazioni. L'operatore è bene che ponga particolare attenzione alla combinazione dei predicati impiegati dal cliente, come ad esempio quella visivo-cenestesica, in quanto veicolo di schemi sinestesici.

Va ricordato in tal caso che le 3 fondamentali categorie rappresentazionali sono quella visiva, quella auditiva e quella cenestesica.

La dissezione di una strategia può essere effettuata attraverso quel procedimento che nella PNL è definito *calibrazione*: si tratta dell'osservazione e dell'analisi dei *segnali d'accesso*, sia gestuali sia oculari, che veicolano le informazioni proprie della comunicazione non verbale. Il tono della voce, la postura, il ritmo della respirazione, la mimica facciale, la gestualità sono indici di notevole importanza ai fini della comprensione dell'attività neurologica sensoriale del soggetto che si ha di fronte.

L'alterazione del ritmo respiratorio, ad esempio, è ritenuta dagli autori della PNL una delle modalità più immediate di osservazione dello stato biochimico in cui si trova il soggetto, in quanto influisce direttamente sul sistema nervoso centrale.

La competenza a decodificare i segnali d'accesso non verbali di norma risulta essere inconscia. La PNL non fa che insegnare a condurre ad un livello cosciente tale capacità di decodificazione, con lo scopo di perfezionarla e metterla in atto successivamente in modo automatico.

Un ulteriore essenziale strumento metodologico di cui si avvale la Programmazione neurolinguistica è rappresentato dal *metamodello*: si tratta di un insieme di strutture linguistiche e di domande che collegano la lingua all'esperienza.

Il metamodello elaborato da Grinder e Bandler è il perfezionamento della teoria formulata da Korzibsky secondo cui il linguaggio adoperato per la descrizione del mondo contiene trappole che normalmente sfuggono alla nostra attenzione (Mauro Scardovelli, 1993). Il linguaggio semplifica la realtà attraverso operazioni quali le generalizzazioni, le cancellazioni e le distorsioni.

Lo strumento del metamodello è costituito da una serie di domande-chiave da porre in presenza di tali operazioni, da intendersi sia come parti della struttura di problemi personali o interpersonali sia come cause all'origine di essi.

Esistono 2 tipologie di violazioni: quelle fondamentali, contenenti le credenze irrazionali e disfunzionali del soggetto, e quelle sintomatiche, che rappresentano una traccia utile alla possibilità di risalire ad una violazione del primo tipo.

Tra le violazioni fondamentali vi sono i "presupposti", ovvero premesse, positive o negative, di natura logica, contenute in un messaggio inviato a livello inconscio e tali da influenzare il comportamento del soggetto con modalità di gran lunga più potenti ed efficaci rispetto ad indicazioni decodificate a livello conscio. Il presupposto esprime ciò che il soggetto dà per scontato all'interno del proprio messaggio.

Un esempio di presupposto è la frase: "Prima di venire a casa mia passa a comprare il regalo per X". In una frase di questo tipo si attribuisce il valore di presupposto ad alcuni fatti come quello che tu verrai a casa mia, e che una persona x si sposerà (ibidem).

Un ulteriore esempio di violazione fondamentale del metamodello è un enunciato linguistico in cui una persona è ritenuta diretta responsabile dei sentimenti di un'altra, in virtù di un modello di causa-effetto (esempio: "Tu mi fai soffrire").

Tra le violazioni di tipo sintomatico vi sono le nominalizzazioni, i quantificatori universali, gli operatori modali e le cancellazioni.

Le nominalizzazioni sono verbi trasformati o condensati in un nome in seguito ad un lungo processo di cristallizzazione nel tempo, a cui segue inevitabilmente una notevole dispersione di informazioni. Esempi ne sono i termini di tristezza, amore, sofferenza, apprendimento.

I quantificatori universali rappresentano schemi linguistici del tipo: "Nessuno mi ama", espressioni, cioè, in cui compaiano evidenti ipergeneralizzazioni, corrispondenti a vere e proprie distorsioni della realtà. Un esempio di domanda che l'operatore può rivolgere al cliente con lo scopo di contrastare i suoi quantificatori universali è "Proprio nessuno?".

Gli operatori modali si suddividono in base sia all'idea di necessità in essi contenuti (es: devo, bisogna), sia in base all'idea di possibilità (es: posso, non posso).

Le cancellazioni, infine, sono quelle operazioni di violazione del metamodello emergenti nel caso in cui da una nominalizzazione si recuperi un verbo, o qualora l'enunciato contenga un verbo.

Il metamodello, dunque, si rivela in PNL uno strumento particolarmente utile alla rilevazione delle cancellazioni, delle generalizzazioni e distorsioni attraverso cui, partendo dalle rappresentazioni contenute nella mappa della realtà, si costruiscono le descrizioni linguistiche di essa. Lo scopo di tale strumento è il recupero di dati ed informazioni perduti nel corso di questo passaggio.

Il metamodello aiuta a ripescare l'informazione perduta o distorta nel messaggio verbale, contribuendo all'arricchimento sia della descrizione linguistica soggettiva del mondo sia della mappa di esso.

Un principio teorico di primaria importanza nel modello elaborato da Bandler e Grinder è rappresentato dal concetto di *submodalità*.

Bandler, nella sua opera "*Usare il cervello per cambiare*" del 1986, argomentando sulle 3 modalità rappresentazionali dei dati dell'attività cerebrale umana (visiva, auditiva e cenestesica), esplora quelle che egli definisce le submodalità, o sottomodalità: si tratta di modalità di ordine secondario caratterizzanti il sistema rappresentazionale nell'ambito di una determinata modalità principale. In altre parole le submodalità non sono altro che ulteriori distinzioni operabili all'interno dei sistemi sensoriali-base.

Lo schema delle distinzioni submodali teorizzato da Bandler individua le varie tipologie di submodalità correlate ai rispettivi sistemi di rappresentazione. Esse sono:

1. *Submodalità visive.*

Alcune di esse sono la luminosità, il colore, la sua vivacità e le sue sfumature, la tridimensionalità, la prospettiva, la forma, la collocazione, la distanza, la messa a fuoco, il movimento, l'ingrandimento, la combinazione primo piano/sfondo, quella sé/contesto, o quella primo piano/panoramica.

2. *Submodalità auditive.*

Un esempio ne sono il tempo, la tonalità o timbro, il volume, il ritmo, la chiarezza, il suono continuo od interrotto, la durata, il suono digitale ovvero la parola, la localizzazione, la fonte esterna od interna, il suono monoaurale o stereofonico.

3. Submodalità cenestesiche.

Alcune di esse sono la pressione, la localizzazione, la temperatura, il movimento, la durata, l'intensità, la forma, la frequenza o tempo.

Le sensazioni cenestesiche sono suddivisibili in: tattili (sensazioni della pelle), propriocettive (sensazioni muscolari e altre interne), meta-sensazioni valutative su altre percezioni o rappresentazioni. Queste ultime sono le emozioni, i sentimenti: non si tratta di sensazioni/percezioni dirette quanto piuttosto di rappresentazioni derivate da altre sensazioni/percezioni. Questo è l'ambito della cenestesia viscerale generalmente localizzata nell'addome e nel torace.

4. Submodalità olfattive e gustative.

I termini di dolce, amaro, salato, impiegati dalla psicofisiologia sperimentale, non sono particolarmente efficaci nella definizione di tale tipologia di submodalità, tuttavia costituiscono la base per la comprensione dei graduali mutamenti d'intensità e durata, ad esempio, di un sapore, di un odore che si riveli determinante nell'esperienza soggettiva. Odori e sapori rappresentano potentissime ancore per gli stati della nostra interiorità (Bandler, 1986).

Le strategie e gli strumenti metodologici di cui si avvale la PNL, volti all'acquisizione di un maggior grado di motivazione personale e fiducia in se stessi, costituiscono delle efficaci operazioni di accesso alle risorse necessarie al conseguimento di un risultato, indipendentemente dal contesto specifico della loro applicazione: sia l'utilizzo sia il contributo di tali strategie, secondo gli autori della PNL, sono essenziali all'organizzazione di un gruppo di persone ed alla creazione di un sistema, di cui esse sono parte, più efficiente ed armonico.

5. Definizione dei principi teorici ed operativi comuni al counselling ed alla Programmazione Neurolinguistica

Il *counselling*, che rappresenta il punto di confluenza degli studi avviati dalla psicologia sociale, dalla psicologia clinica e dello sviluppo, non è che l'approdo della ricerca psicologica condotta, in particolare, nell'area della comunicazione.

La Programmazione neurolinguistica, dal canto proprio, indaga sulla

comunicazione interpersonale estendendo il proprio specifico campo di ricerca all'intima correlazione fra le parti della mente umana, ovvero al complesso sistema mente-corpo: un obiettivo condiviso dalla PNL e dal *counselling* è l'acquisizione di modalità di comunicazione efficace e produttiva nei rapporti interpersonali, attraverso l'individuazione di sistemi di pensiero ecologici, dunque, salutari e positivi. Una base comune è rappresentata dalla possibilità di influenzamento insita in qualsiasi forma di interazione comunicativa, compresa quella fra terapeuta e paziente, e volta alla mobilitazione delle parti più profonde della psiche (Scardovelli, 1993).

L'impostazione ideologica all'origine della PNL e del *counselling* è senza alcun dubbio di natura democratica: entrambi si propongono, infatti, di estendere l'utilizzo delle proprie metodologie al maggior numero di individui. Non a caso i campi di applicazione dell'una come dell'altra sono tutti quei settori in cui la comunicazione riveste un ruolo fondamentale: essi sono, dunque, la psicoterapia, la mediazione familiare, la formazione personale, l'insegnamento, l'orientamento scolastico e la conduzione di un gruppo, il management e la formazione professionale ed aziendale. Basti pensare, in materia di PNL, che talvolta poche sedute "possono risolvere problemi che richiederebbero molti mesi o forse anni di terapia più tradizionale" (ibidem). L'uso delle submodalità o di tecniche come il ricalco, il rispecchiamento ed il *reframing*¹⁴ risultano particolarmente efficaci se paragonate alle procedure terapeutiche tradizionalmente praticate.

L'originalità della Programmazione neurolinguistica risiede nel concepire un ostacolo, un disagio o la diversità come fonte di nuove possibilità, potenzialità e risorse per la persona: non a caso essa trova applicazione nella musicoterapia e nel lavoro terapeutico con bambini che presentino ritardi mentali, evidenziando il valore della comunicazione non verbale, delle sue sonorità e dei suoi ritmi nascosti. La PNL è applicata, inoltre, a problematiche non solo di natura psicomotoria e sensoria-

¹⁴ Con il termine "reframing" si intende il processo di ristrutturazione del significato che il soggetto attribuisce ad un evento o ad un'emozione, e quello di ristrutturazione del contesto emotivo in cui essi sono collocati.

le, ma anche di natura didattico-scolastica, ed il suo utilizzo si rivela di notevole utilità anche nella risoluzione di problematiche di dislessia, legate alla lettura e alla scrittura, o di disagi personali derivanti da una scarsa automotivazione.

In definitiva i settori di applicazione di entrambi le metodologie sono quelli in cui risulti necessario praticare una relazione d'aiuto, perciò i destinatari di esse possono essere il singolo individuo, una famiglia, un gruppo od un'organizzazione. Il conseguimento di un risultato stabile e godibile nel tempo risulta essere alla base dell'una e dell'altra proposta metodologica.

Il *counselling*, grazie allo psicologo clinico ed umanistico americano contemporaneo Carl Rogers, si è potuto affermare come una strategia di aiuto psicologico applicato, di natura preventiva. Gli obiettivi di tale intervento, come anche della PNL concepita anch'essa come strategia di aiuto, sono l'incremento del livello di consapevolezza individuale, il raggiungimento di un maggior grado di benessere e la riduzione al minimo di conflittualità dovute a molteplici fattori soggettivi, di origine cosciente ed inconscia.

Il *counselling* e la PNL condividono una serie di tecniche ed atteggiamenti metodologici la cui finalità è aiutare le persone a gestire i propri disagi attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse individuali. Il *counselor* e l'operatore di PNL sono professionisti di aiuto (*helping professionals*), connotandosi entrambi come esperti della comunicazione e facilitatori del percorso di auto-consapevolezza e crescita del proprio cliente.

Attraverso il *counselling* e la Programmazione neurolinguistica è possibile attivare meccanismi di comunicazione efficace sia con se stessi sia all'interno di un gruppo, di qualsiasi natura esso sia: i presupposti teorici ed operativi alla base dell'uno e dell'altra, se correttamente utilizzati, hanno in sé la potenzialità di generare nuovi modelli creativi di comportamento positivo.

All'origine della metodologia del *counselling* vi è una forma di interazione comunicativa definita "relazione di aiuto", che pone in comunicazione, in relazione profonda l'operatore ed il cliente. In PNL il medesimo fenomeno è indicato col termine *rapport*, da intendersi anche sotto forma di sintonia o *feeling* che si crea fra 2 soggetti. La relazione di aiuto ed il *rapport* riconducono il *counselling*, da una parte, e la PNL,

dall'altra, in un'ottica preventiva tesa al raggiungimento di due obiettivi in particolare, comunicazione efficace e dinamica interpersonale facilitante.

Le due tipologie di relazione contribuiscono a favorire nell'altro una maggiore espressione e valorizzazione delle risorse personali ai fini del raggiungimento di obiettivi individuali o di gruppo, producendo un'evoluzione ed una promozione personali.

Per Mucchielli (1983) la relazione di aiuto "è una forma di intercomunicazione in cui si crea un ponte fra chi assiste e chi è assistito, e che fa sì che queste due personalità diventino un Noi": ciò "produce una sensazione di solidarietà affettiva" (Folgheraiter, 1983).

In PNL si parla di creazione di un *rapport* fra terapeuta e cliente qualora il primo dimostri di possedere la capacità di penetrare nel mondo del secondo: tale attitudine comporta il movimento verso l'altro con il conseguente passaggio dalla propria mappa del mondo a quella del proprio interlocutore. L'essenza di una comunicazione riuscita, efficace e sintonica risiede, oltre che in ciò, anche nella congruenza fra piano verbale e piano non verbale della comunicazione in atto.

La creazione di un *rapport*, costruito sul feeling o sull'empatia, è essenziale all'instaurazione di un'atmosfera di fiducia reciproca e di un clima confidenziale.

Rapport e relazione di aiuto rappresentano 2 forme di interazione centrata sulla persona: l'impostazione umanistica rogersiana *client-centered* consiste in un ribaltamento dell'approccio terapeutico tradizionale, ovvero in uno spostamento di enfasi dal ruolo dell'operatore/esperto al ruolo del cliente/persona portatrice del disagio. L'intervento di aiuto praticato dal counsellor e dall'operatore di PNL è teso all'attribuzione al cliente di fiducia nelle proprie capacità, consentendo l'eliminazione di eventuali ostacoli, di natura emozionale e cognitiva: in seguito ad essa si dispiegano tutte le energie e potenzialità imprigionate nella persona in stato di bisogno. L'aiuto si impone nel *counselling* e nella PNL come uno strumento di libertà (Giordani, 1977), implicando una partecipazione attiva da parte del cliente (Pombeni, 1996).

Le specifiche abilità comunicative che il counsellor/operatore di PNL deve mostrare di possedere nel corso dell'interazione sono l'empatia o il ricalco, la non direttività e l'ascolto attivo:

- il counsellor pratica la comprensione empatica dell'universo interiore del proprio cliente e del messaggio da esso comunicato: l'empatia è una capacità che consente al terapeuta «l'immersione nella soggettività del cliente» (Mucchielli, 1983), tale da richiedere un decentramento da se stesso per addentrarsi nell'universo dell'altro. In questo modo è possibile praticare l'ascolto e la percezione delle emozioni dell'altro come se ci appartenessero. L'operatore di PNL pratica il ricalco mediante cui rimanda all'interlocutore comportamenti verbali e non in esso osservati: in questo modo la persona entra in relazione con l'altro uniformandosi al suo modello del mondo, attraverso la duplicazione dei suoi atteggiamenti mentali e dei suoi processi fisiologici. Il ricalco permette di stabilire un rapporto di affinità con l'altro, sia a livello cosciente sia inconscio, attraverso cui il terapeuta diventa per il cliente uno specchio. Solo così facendo l'operatore vede il mondo attraverso gli occhi del proprio cliente.

- la gestione di un colloquio efficace, teso alla creazione di una comunicazione interpersonale facilitante, è attuata dal counsellor e dall'operatore di PNL attraverso la modalità comunicativa della "non direttività", espressione con la quale si intende una particolare tipologia di interazione tale da esigere che il terapeuta assimili l'universo dell'interlocutore, attraverso un contatto psicologico con esso, ai fini di una maggiore comprensione delle sue idee e delle sue sensazioni.

- l'ascolto attivo e l'accettazione positiva incondizionata rappresentano 2 ulteriori doti ed abilità tecniche che counsellor ed operatore di PNL devono mettere in pratica nel corso della relazione terapeutica con il cliente: l'ascolto attivo è una coordinata di grande valore metodologico che invita il terapeuta a stimolare e rendere reattivo tutto il corpo. Lo scopo è la comprensione del messaggio profondo comunicato dall'altro attraverso l'apertura verso la fonte comunicativa e l'attenzione centrata sui messaggi dell'emittente (Di Fabio, 1999).

L'operatore, polarizzando la comunicazione sul Tu, coglie con maggiore ricettività le emozioni dell'interlocutore, prestando particolare attenzione alla modalità comunicativa con cui egli si esprime (tono di voce, espressioni del viso, sguardo, gesti) ed a quello che egli dice e non dice. L'accettazione positiva incondizionata è una modalità relazionale per cui la persona che si ha di fronte è apprezzata in quanto individuo unico, con le sue esperienze e i suoi modi personali di sentire.

Si tratta di un sentimento spontaneo, veicolato da atteggiamenti non verbali empatici e rassicuranti, che implica l'assenza di qualsiasi tipo di giudizio, riserva, critica o colpevolizzazione. Esso effonde un sincero interesse ed un autentico rispetto per l'*altro*, costituendo un incoraggiamento continuo ad un'espressione spontanea (Mucchielli, 1983).

La relazione di aiuto ed il rapport perseguono la medesima finalità, e cioè la promozione dello sviluppo e del funzionamento maturo delle potenzialità individuali (Di Fabio, 1999).

Un ulteriore aspetto connota sia il *counselling* sia la PNL: l'arte di creare un feed back con il proprio interlocutore e che possa definirsi concretamente costruttivo. Con il termine feed back si deve intendere, secondo Mauro Scardovelli, la modalità comunicativa che si estende e si interconnette costantemente all'analisi dei sistemi di valori e di convinzioni: essa non fa che facilitare l'instaurazione ed il mantenimento di rapporti sani, positivi, fondati sulla comprensione e la collaborazione reciproca, piuttosto che sull'antagonismo, sulla diffidenza e l'incomprensione. Un feed back costruttivo favorisce la distensione e la motivazione produttiva piuttosto che presentarsi come fonte di chiusura comunicativa.

Esiste una struttura sottostante ad ogni messaggio inviato da un mittente ad un destinatario nel corso di un'interazione comunicativa: il feed back rappresenta l'obiettivo raggiunto dal messaggio, consistente nello sviluppo di una reazione generativa piuttosto che degenerativa. Un meccanismo di retroazione costruttiva è quello inserito in una cornice positiva di accettazione, stima, valorizzazione della persona e rinforzo degli atteggiamenti e comportamenti utili e validi (Scardovelli, 1993).

Ai fini di una maggiore comprensione delle dinamiche innescate dal feed back occorre far riferimento al concetto di "filtro positivo": si tratta di un atteggiamento mentale globale a vasto raggio d'azione, traducibile in un modo di percepire, scomporre, rielaborare i dati del mondo reale (ibidem). La cornice positiva, al contrario, rappresenta un aspetto circoscritto al singolo messaggio preso in esame. La funzione del filtro positivo consiste in una selezione di tutto ciò che in un atteggiamento, in una condotta o in un modo di pensare può definirsi utile e costruttivo ad una ristrutturazione del significato di un'esperienza personale, valutando gli aspetti positivi di sé, degli altri, della realtà o di un dato contesto.

Gli strumenti di cui si avvale la nostra psiche per eseguire tale cernita sono le operazioni attraverso cui il linguaggio semplifica la realtà (le generalizzazioni, le cancellazioni e le distorsioni).

Una buona competenza comunicativa, dunque, comporta che l'operatore di aiuto, nella sua relazione con un soggetto in stato di disagio personale, sia consapevole delle dinamiche del fenomeno del feed back: di essa fanno parte la capacità di codificare, cioè di inviare messaggi; quella di decodificare, cioè di interpretare i messaggi ricevuti; e la complessità cognitiva, vale a dire la capacità di trovare un senso a ciò che gli altri fanno e dicono intorno a noi.

Secondo May (1991) il terapeuta competente deve possedere la capacità di lettura della mimica facciale, di grande importanza nella comprensione del carattere dell'altro. Egli deve essere, dunque, in grado di cogliere le reazioni e le emozioni che si riflettono in maniera diretta sul viso del proprio interlocutore. Colui che pratica il *counselling* e la PNL deve esser dotato non solo di un'elevata capacità di osservazione psicologica dell'altro, ma anche di un'eccellente livello di consapevolezza del linguaggio corporeo e della prossemica propria ed altrui (comunicazione non verbale). L'uso delle *microabilità*, e cioè il prestare attenzione, il mantenimento del contatto visivo, l'uso di un tono di voce appropriato, facilita l'espressione dell'altro nel rispetto del suo vissuto e della sua specificità.

Il *counselling* e la PNL attribuiscono un'importanza decisiva alla comunicazione non verbale nella sua funzione metacomunicativa. Uno stato d'animo, all'interno di qualsiasi interazione comunicativa, può essere espresso sia attraverso la descrizione linguistica sia attraverso il canale dei segni non verbali: sono questi ultimi a risultare decisivi nell'enfaticizzazione e nella sottolineatura del contenuto di un messaggio verbale. Basti pensare all'importanza della consapevolezza dei movimenti del proprio corpo e dell'ascolto di esso: solo attraverso tale canale è possibile cogliere l'incongruenza, definita *double bind*, fra piano verbale e piano non verbale del messaggio inviato da uno stesso emittente. È il caso dei messaggi contraddittori che possono generare effetti patogeni sulla comunicazione in corso.

L'individuo si esprime più chiaramente ed efficacemente attraverso il linguaggio analogico (movimento, postura, atteggiamento prossemico e

mimico), rispetto al linguaggio verbale o digitale. Le parole veicolano un messaggio in una percentuale pari al 7%, il sistema vocale in una percentuale del 38%, il comportamento non verbale in una del 55%. Il canale analogico è attraversato dalla realtà emotiva e dal vissuto profondo del soggetto, dalle sensazioni più viscerali di cui esso può anche avere scarsa consapevolezza.

In particolare il canale sensoriale visivo, attraverso lo sguardo ed il contatto visivo, è quello a cui si attribuisce la funzione regolatrice del flusso della comunicazione. Il fenomeno del contatto visivo è quello che si verifica quando 2 soggetti rivolgono contemporaneamente lo sguardo l'uno verso l'altro. Una conversazione può essere scandita da sguardi reciproci, dovuti a sentimenti positivi di interesse, da sguardi non reciproci, derivanti da imbarazzo, e da veri e propri evitamenti dello sguardo reciproco.

Scherer (1980) distingue le *funzioni di reazione dei segnali non verbali* con finalità di feed back in 3 categorie:

- segnali di attenzione, che comunicano ascolto ed interesse
- segnali di comprensione, che sottolineano la comprensione del messaggio da parte dell'ascoltatore
- segnali di valutazione delle espressioni del locutore, che esprimono dubbio, disaccordo.

Il comportamento visivo deriva da componenti fisiologiche, perciò involontarie (battito delle palpebre, dilatazione delle pupille), e da componenti di origine cosciente: esso costituisce un valido feed back informativo sulla percezione, il giudizio e l'atteggiamento degli altri nei nostri confronti (Di Fabio, 1999).

I messaggi non verbali sono dotati, dunque, di un'intensa valenza simbolica e metacomunicativa rispetto al piano verbale. Essi, inoltre, sono rivelatori dell'immagine che il soggetto costruisce di sé e del proprio corpo (autovalutazione).

Il comportamento mimico del volto costituisce un canale privilegiato della comunicazione non verbale, essendo il viso la parte del corpo dotata di maggiore intensità espressiva grazie all'attività dei muscoli mimici facciali. Nel volto è possibile individuare 2 aree: una superiore, che comprende occhi, sopracciglia e fronte, ed una inferiore, che comprende bocca e naso. I segnali della mimica facciale scandiscono, in base ad una precisa correlazione con essa, la sintassi linguistica.

Il comportamento spaziale del corpo, vale a dire il suo orientamento nello spazio e la disposizione in esso tenuta dalle varie parti del corpo costituiscono la prossemica: si tratta dello studio del significato assunto, nel comportamento sociale dell'uomo, dalla distanza che l'individuo frappone tra sé e gli altri, tra sé e gli oggetti. Essa, in altre parole, analizza sia le modalità individuali di porsi nello spazio circostante che quelle di organizzare lo stesso.

La testa, le spalle, le braccia e le gambe possono assumere molteplici posizioni o posture in relazione ad uno stato soggettivo di imbarazzo, rilassamento, tensione o padronanza del contesto in cui il soggetto si trova. Anche l'inclinazione del busto in avanti rivela un atteggiamento positivo e di interesse verso l'altro, spesso rinforzata dalla prossimità fisica e da un contatto visivo più intenso.

La postura è correlata con l'intensità dello stato emotivo, con l'autovalutazione e lo status sociale, superiore ed inferiore, del soggetto. L'orientamento spaziale del proprio corpo, invece, può essere di 2 tipi: la collocazione *faccia a faccia*, congiunta ad un rapporto di natura gerarchica, e la collocazione *fianco a fianco*, congiunta ad una relazione di intimità e collaborazione.

La distanza interpersonale costituisce un potente segnale di comunicazione non verbale: in base alla vicinanza/distanza fisica fra i corpi di 2 soggetti è possibile stabilire se la relazione esistente fra di essi sia di natura intima (genitori-figli, partners, amici intimi), personale-casuale (contesto di privacy in cui sia assente il contatto fisico), sociale (rapporti di lavoro o di vita quotidiana), pubblica (riunioni informali e vita politica).

Il comportamento motorio-gestuale è quello rappresentato dai movimenti del corpo e dalla gestualità di mani, braccia, testa, gambe e piedi: la sintonia relazionale e comunicativa fra colui che parla e colui che ascolta è stata definita da Argyle "danza gestuale", espressione con cui si intende quel fenomeno di coordinazione nella produzione di gesti nell'uno e nell'altro.

La gestualità nell'uso delle mani è scandita dalle seguenti tipologie di gesti:

– *gesti simbolici o emblematici*, sostitutivi della comunicazione verbale (esempio ne è il saluto con una mano)

– *gesti illustratori*, che accompagnano il discorso

- *gesti regolatori*, la cui funzione, durante l'interazione, è quella di segnalare il proprio interesse o il proprio disaccordo
- *gesti rivelatori degli stati emotivi* e del proprio stato d'animo
- *gesti di adattamento*, involontari, come ad esempio l'automanipolazione o la manipolazione di oggetti.

Gli aspetti non verbali della comunicazione verbale, ovvero paralinguistici, sono quelli rilevabili nella qualità della voce di colui che parla, e dai quali è possibile cogliere lo stato emotivo personale. Sul canale della voce non si può esercitare un particolare controllo: basti pensare ad uno stato d'ansia espresso da un aumento del tono di voce e del ritmo del discorso, o ad uno stato di tristezza veicolato da un tono di voce basso e da un ritmo lento.

Un aspetto paralinguistico della comunicazione verbale è costituito dalle *vocalizzazioni*, che si suddividono in:

- *segregati vocali*, che pur non essendo parole sono segni di comunicazione
- *caratterizzatori vocali*, come i sospiri, il piano ed il riso
- *qualificatori vocali*, ovvero l'intensità, il timbro e l'estensione della voce.

6. Possibilità di applicazione della PNL al counselling aziendale

Nella letteratura psicologica tradizionale il termine *gruppo* descrive l'insieme di due o più persone interdipendenti ed interagenti *vis à vis*, e che, riconoscendosi parte di un'unità, condividono una finalità comune (Gergen e Gergen, 1986).

Pettigiani e Sica (1996) concepiscono il gruppo come «una formazione sociale estremamente organizzata», costituita «da componenti legati sul piano intellettuale ed affettivo dal principio l'uno per l'altro; ognuno di essi svolge nel gruppo una funzione specifica».

Rice (1965) distingue tra piccolo gruppo, costituito da un minimo di sei ad un massimo di dodici membri, escluso il conduttore, e grande gruppo, costituito da un numero superiore ai dodici membri.

Alla base della costituzione del gruppo esistono alcuni elementi quali i suoi obiettivi, le modalità di conseguimento di essi, le aspettative dei

suoi componenti e le caratteristiche identificative del criterio di appartenenza al gruppo.

Con il *counselling* di gruppo, inteso come esperienza collettiva, si registra il passaggio da un contesto di coppia ad un contesto 'micro', vale a dire di piccolo gruppo. La relazione fra i suoi componenti è tale da consentire la sperimentazione di rapporti salutarissimi altrimenti non esperibili nella dimensione della coppia.

Il *counselling* di gruppo secondo Murgatroyd (1985), risponde ad esigenze e finalità quali:

- l'acquisizione di modalità di comprensione dell'universo dell'altro
- l'apprendimento di un rispetto più sentito per gli altri nella loro diversità e alterità
- lo sviluppo di capacità di integrazione sociale
- la sperimentazione dell'appartenenza al gruppo attraverso la condivisione di esperienze comuni
- l'acquisizione di modalità di fronteggiamento nei confronti di problematiche esistenziali
- la possibilità di trarre beneficio dalle reazioni espresse dagli altri verso i propri punti di vista
- la possibilità di ricevere supporto dai membri del gruppo ai fini di una migliore elaborazione di esperienze personali particolarmente pregnanti.

L'esperienza di gruppo permette ai partecipanti di esperire uno spazio psicologico protetto, all'interno del quale poter esplorare un'ampia gamma di potenzialità (Di Fabio, 1999). Essa, dunque, avvia un meccanismo di evoluzione e sviluppo personale grazie cui ognuno ha la possibilità di intraprendere un lavoro individuale in cui è assistito da un agevolatore.

Di fondamentale utilità è la sperimentazione della modalità di lavoro con le proprie emozioni, rispetto alle quali diventare consapevoli esplorandone la genesi: Benson (1987) suggerisce di affrontarle man mano che se ne verifica l'emersione, anziché accumularle o reprimerle.

Il lavoro con i sentimenti è essenziale per la costituzione e l'evoluzione del gruppo. Se tale tecnica è condotta dal facilitatore in modo attento e competente, i partecipanti svilupperanno modalità più sane e creative di relazione reciproca, fondate sul riconoscimento e l'accettazione di ogni fattore emotivo emergente.

Le sedute di gruppo, che si svolgono periodicamente, alle quali prendo-

no parte 15 persone per volta, sono finalizzate sia all'espressione dei sentimenti e dei vissuti personali sia al raggiungimento di una consapevolezza ottimale delle dinamiche interiori ed interpersonali. Il ruolo del conduttore del gruppo è determinante ai fini dell'efficacia dell'intervento di *counselling*.

Anche nel caso del *counselling* di gruppo Rogers sostiene la necessità che l'agevolatore possieda capacità quali accettazione, apertura di se stesso, genuinità, empatia, calore, rispetto ed interesse per ogni singolo componente del gruppo. Il suo ruolo facilitante consiste principalmente nell'incoraggiare i membri ad accettarsi l'un l'altro: dalle sue azioni e comportamenti è in larga parte influenzata l'evoluzione del gruppo.

Il *counselling* può essere efficacemente applicato anche ad un contesto di tipo aziendale o di organizzazione. Particolarmente diffusa negli U.S.A., tale tipologia di consulenza nasce sotto la spinta di esigenze di natura legislativa, economica e sociale: da un punto di vista legale, il datore di lavoro è responsabile del benessere fisico ed emotivo del proprio dipendente.

Perciò all'interno delle organizzazioni e delle aziende si è registrato un forte aumento della richiesta di servizi interni ed esterni ad esse, tesi sia ad un miglioramento della qualità della vita degli impiegati sia ad un incremento della produttività aziendale. La pratica sempre più diffusa di tale metodologia è strettamente correlata all'aumento di fenomeni di stress legati ad uno svilimento delle prestazioni lavorative dei dipendenti delle aziende.

Grazie al contributo della psicologia del lavoro, dei servizi di *counselling* aziendale della Programmazione neurolinguistica si può intervenire sui contesti aziendali ansiogeni e stressogeni, e sui vissuti individuali e personali dei dipendenti in stato di disagio. Tali interventi di natura terapeutica, recuperando la dimensione umana della persona cui sono rivolti, si pongono al servizio di impiegati con problematiche personali e/o professionali tali da impedire loro di offrire il massimo di sé all'interno del proprio contesto lavorativo. La progettazione di piani di sviluppo organizzativo e di gestione delle risorse umane è finalizzata, inoltre, alla prevenzione del fenomeno del *burn out*¹⁵.

¹⁵ Il fenomeno del "burn out" è contraddistinto da un vissuto d'impotenza, demotivazione, perdita d'interesse per la propria professione. Talvolta è anche caratterizzato dall'attivazione di un disagio nell'interagire con colleghi e ambiente lavorativo.

L'operatore/terapeuta, in presenza di scarsità di energie individuali, fornirà al cliente efficaci modalità di mobilitazione e messa a frutto di esse. In seguito sarà il cliente a risolvere e a gestire il proprio disagio servendosi delle proprie capacità personali.

Indagini mostrano come gli interventi di *counselling* aziendale inducano in un contesto lavorativo un decremento del 50% di fenomeni quali assenteismo, ritardi, incidenti ed infortuni, indennità per malattia, cessazione del rapporto, ecc. (Reddy, 1987). Sono stati, inoltre, registrati non solo notevoli miglioramenti delle relazioni pubbliche, interne ed esterne all'azienda, e dell'immagine di quest'ultima, ma anche una riduzione dei conflitti interpersonali fra colleghi.

La presenza nell'individuo di frustrazione è un fattore tale da coinvolgere indici quali la produttività, qualitativa e quantitativa, gli infortuni sul lavoro, l'assenteismo, gli stati di affaticamento fisico, le dichiarazioni di sciopero, ecc. (Brown, 1987): tutti segnali che nell'individuo generano vissuti di demotivazione, e nell'azienda comportano una diminuzione della sua produttività.

Gli obiettivi del *counselling* aziendale e per le organizzazioni sono i seguenti:

- lo sviluppo psico-emotivo della persona
- il raggiungimento del massimo rendimento produttivo e l'utilizzo del personale aziendale secondo modalità ottimali
- la trasmissione di un maggior grado di benessere e soddisfazione alla persona su cui l'intervento è centrato, attraverso l'acquisizione della capacità di gestione diretta e responsabile dei propri problemi
- l'aumento della produttività individuale e la motivazione professionale del singolo
- la crescita della persona, il suo reintegroamento e la mobilitazione/valorizzazione delle sue risorse individuali
- la ristabilizzazione dell'equilibrio all'interno delle relazioni di gruppo attraverso lo sviluppo della collaborazione tra i colleghi e l'acquisizione, da parte di essi, della capacità di lavorare in équipe
- la creazione di una comunità lavorativa competente ed efficiente
- la diminuzione dell'assenteismo.

Anche la PNL è praticabile all'interno di un contesto di gruppo, di natura anche aziendale. I suoi obiettivi sono i seguenti:

- fornire tecniche e strumenti operativi di sperimentata efficacia con il fine di facilitare una profonda comprensione di sé e degli altri
- sviluppare l'attitudine empatica e le competenze comunicative, verbali e non verbali
- sciogliere blocchi emotivi e cognitivi
- trasformare convinzioni e decisioni limitanti in risorse
- liberarsi dai condizionamenti negativi
- sviluppare creatività e pieno accesso alle proprie risorse
- acquisire capacità di ristrutturazione e di negoziazione
- definire obiettivi personali ben formati
- migliorare se stessi.

Le tecniche di gruppo più efficaci, mutuata dalla psicologia, adoperate sia dal *counselling* aziendale sia dalla PNL, con lo scopo di modificare i comportamenti disfunzionali dei soggetti, sono le seguenti:

1. Il *role-playing*, o “gioco dei ruoli”: si tratta di una particolare esperienza di gruppo o tecnica di messa in scena, attraverso drammatizzazione, di stati d'animo e sentimenti più o meno consci (Petruccelli, 1999). In tal caso la finzione/simulazione di ruoli organizzativi o sociali, in interazione fra loro, favorisce l'espressione di emozioni e cognizioni che nel quotidiano tendono ad agire spesso in forma latente. L'obiettivo del *role-playing* è di natura formativa: attraverso tale tecnica è possibile prendere distanza dalle implicazioni problematiche che una situazione lavorativa comporta, riuscendo a gestirla in modo più efficace (Spaltro – Piscicelli, 1992).

2. Il *brainstorming*, o letteralmente “tempesta di cervelli”: tecnica di lavoro in gruppo che prevede la presenza di più elementi, facenti parte del medesimo contesto lavorativo, riuniti insieme con lo scopo di esprimere liberamente le proprie idee circa un determinato problema, emergente sul lavoro. L'obiettivo è l'approdo all'elaborazione di una soluzione brillante e soddisfacente, grazie alla combinazione ed al coordinamento dei molteplici punti di vista.

3. Il *T-group*, o *training* (addestramento) *group*: nato da un'intuizione di Kurt Lewin, nel 1947, con lo scopo di formare operatori sociali, il *t-group* comporta sia la simulazione di una situazione organizzativa nei suoi aspetti umani più complessi, sia la sperimentazione di un continuo *feed-back* relativo ai comportamenti di reciprocità che legano fra loro i

componenti del gruppo di lavoro (Spaltro, 1996). Alla base di tale metodologia non-direttiva occorre vi sia una forte motivazione da parte di tutti i componenti all'apprendimento di nuove e più salutari modalità comportamentali.

4. I circoli di qualità, ovvero organismi costituiti da un numero di 5/10 dipendenti di un'azienda che hanno lo scopo di individuare, analizzare e risolvere problematiche di lavoro: sono composti da dipendenti appartenenti alla stessa area di lavoro, che eleggono un leader o animatore al proprio interno, responsabile del coordinamento dell'attività del circolo e del suo funzionamento (Spaltro - Piscicelli, 1992). Le riunioni dei circoli avvengono a cadenza settimanale, con una durata media di circa un'ora. I gruppi di discussione e i colloqui individuali con i lavoratori sono modalità tecniche per ottenere informazioni utili all'analisi di una situazione disfunzionale, e per creare un clima di collaborazione e fiducia in grado di favorire la produttività aziendale.

Il *counselling* aziendale e la PNL, nell'impiego delle 4 strategie metodologiche sopracitate, tendono entrambi alla creazione di un feed back sano e costruttivo all'interno di un contesto collettivo: la comunicazione di ritorno o di retroazione, come modalità di verifica, tende ad intensificare la propria consapevolezza, informando l'emittente del messaggio circa gli effetti da esso prodotti sui destinatari. Attraverso il feedback, dunque, la persona rielabora l'esplorazione delle proprie emozioni, valorizzata dal contributo dell'altro. In un setting strutturato di collettività gruppale di *counselling* il feedback è di notevole valore comunicativo nella misura in cui facilita la comunicazione delle proprie percezioni e sentimenti.

Una comunicazione di ritorno proveniente dall'altro funge da "stanza degli specchi" (Sordi, 1979) in cui "ciascuno si vede come gli altri lo vedono" (ibidem): perciò il gruppo rappresenta uno strumento ottimale di sensibilizzazione alla consapevolezza, all'auto-osservazione e alla conoscenza di sé nel proprio contesto di lavoro. Essa può essere attuata, per esempio, attraverso la modalità della *dissociazione*, in virtù della quale è possibile osservare e giudicare una situazione disfunzionale dall'esterno. Se di fronte ad un attacco verbale, un intervento o un giudizio altrui il soggetto risulta essere eccessivamente *in associato*, il rischio è che esso subisca una forte emozione con ovvie conseguenze negative sul

suo stato d'animo (Scardovelli, 1993): attraverso la modalità della dissociazione emotiva si verifica una diminuzione dell'intensità e della vivacità di un'emozione.

La diversità di opinioni, idee e credenze è una risorsa, non un ostacolo alla crescita individuale e di gruppo. Una volta applicate, dunque, le modalità, proprie della PNL, del filtro positivo, della cornice positiva, della ristrutturazione del significato e del contesto, la fase successiva al distacco emotivo risulterà essere la creazione di un rapport con l'altro, ed in ciò si rivelerà uno strumento particolarmente prezioso il metamodello. Nessuno di tali strumenti si rivela efficace ed utile senza un rapport ed un feed back correttamente utilizzati e creati. Perché ciò accada occorre apprezzare le risorse interiori individuali, anche qualora si abbia l'erronea impressione di trattare con parti apparentemente distruttive di se stessi.

Un posto centrale all'interno delle dinamiche comunicative interpersonali lo occupa, inoltre, l'*autofeedback*, vale a dire non solo i messaggi che il soggetto rivolge a se stesso ma anche quelli che una parte interna di sé rivolge ad un'altra parte di sé.

Affinché un autofeedback non sia demolitivo occorre impiegare strumenti tesi alla creazione di una comunicazione efficace e produttiva fra le varie parti interne di un soggetto: in PNL si parla, in tal caso, di *negoziazione*.

È opportuno, dunque, in primo luogo saper ascoltare, analizzare e riconoscere distintamente la voce, il tono e l'emozione di ciascuna parte interna di sé (ibidem). In seguito è necessario intervenire sulle dinamiche di tale dialogo intimo partendo dall'assunzione di una posizione esterna, ovvero da una metaposizione. In un primo momento occorre "fare rapport" con la prima parte o voce interna di sé per accedere alle intenzioni finali di essa; in secondo luogo occorrerà generare un feed back costruttivo con essa.

La Programmazione neurolinguistica è applicabile, nella stessa misura in cui lo è il *counselling* aziendale, a qualsiasi livello di lavoro aziendale in cui rivestano un'importanza essenziale le relazioni interumane: all'origine di relazioni interpersonali efficaci e produttive vi è sia la creazione di un rapport, di un ascolto attivo ed empatico dell'altro in una dimensione collettiva, sia la definizione di obiettivi validi per il gruppo: le

divergenze al suo interno possono aver origine non tanto rispetto alla meta finale quanto piuttosto a partire dagli obiettivi parziali che il gruppo si propone di raggiungere e dal cammino graduale da compiere.

La comunicazione può fare un salto di qualità solo a condizione che all'interno di un contesto di lavoro si trattino gli impiegati nella loro specifica dimensione umana. In un contesto in cui prevalgano relazioni di natura formale è possibile introdurre modalità di comunicazione e di relazione più informale, diretta ed empatica.

Uno strumento specifico della PNL, già analizzato precedentemente, utile al raggiungimento di un obiettivo personale in un contesto di tipo lavorativo è il T.O.T.E., il Test Operation Test Exit. Esso rappresenta una prima modalità di applicazione della Programmazione neurolinguistica al *counselling* aziendale, attraverso cui la PNL si pone in qualità di strumento della consulenza in contesti organizzativi.

Lo schema del concetto di "obiettivo" è costituito da 4 aspetti:

- lo stato presente
- lo stato desiderato, vivo nella mente del soggetto all'interno di ogni sistema rappresentazionale e relative sottomodalità di ciascuno
- le operazioni utili al passaggio dal primo al secondo aspetto
- il T.O.T.E. per verificare il risultato di tali operazioni.

Il Test Operation Test Exit è l'unità strutturale minima di un obiettivo: l'individuazione di ogni obiettivo prende avvio dall'esame o test della situazione attuale, o dello stato presente del problema. Essa contempla l'esecuzione di determinate operazioni (operation), ed in seguito di un ulteriore test grazie cui operare un confronto fra stato presente e stato desiderato. Se i 2 stati coincidono il problema è risolto, dunque l'obiettivo è raggiunto. Solo a questa condizione il processo può dirsi concluso (exit). Se i 2 stati non coincidono si effettueranno ulteriori operazioni necessarie affinché ciò si verifichi.

In PNL ogni azione, comportamento od operazione è concepita come parte di un TOTE. La struttura-base di esso è talmente generale da poter essere utilizzata per la descrizione di qualsiasi operazione tesa ad un fine.

La PNL parla di obiettivi "ben formati" qualora sia possibile rendere il conseguimento di essi certo o massimamente probabile: questo processo va sotto il nome di "efficienza". In relazione ad esso il soggetto utilizzerà modalità di attività/passività ed operatori modali di necessità/possibilità.

È possibile parlare anche di *metaobiettivo*, ovvero di un obiettivo posto ad un livello superiore in cui va ricercata la vera sorgente della spinta motivazionale di una persona, di un gruppo o di un'organizzazione (ibidem). Risulta perciò fondamentale creare il giusto collegamento fra obiettivo e metaobiettivo. In assenza di esso la spinta motivazionale risulta attenuata.

La PNL applicata ad un contesto lavorativo presuppone il riferimento ad una logica cooperativa di cui fanno parte 2 metaprogrammi, necessari ad una comunicazione facilitante:

1. La centratura simultanea sé/altri, ovvero la modalità in cui una persona prende decisioni nella giusta considerazione sia dei propri criteri sia di quelli degli altri.

2. Il riferimento simultaneo interno/esterno, relativo al modo in cui un individuo utilizza conoscenze, cognizioni e criteri propri od altrui per compiere una valutazione.

Entrambi i metaprogrammi presuppongono da parte del soggetto o dei soggetti che decidono di adottarli una predisposizione al cambiamento, anche di prospettiva mentale, la capacità di assunzione di punti di vista altri da quelli propri, la capacità di instaurare e salvaguardare relazioni sane e costruttive, ed infine il ricalco della mappa del mondo dell'altro: tutte abilità che vanno sotto il nome di *flessibilità*. Un capoufficio ad esempio eccessivamente centrato su obiettivi quali l'efficienza o la produttività della propria azienda è un dirigente che trascura la dimensione puramente umana, comunicativa ed empatica del lavoro di gruppo con i propri dipendenti.

Una seconda modalità di applicazione della PNL al *counselling* aziendale è rappresentata da un complesso di esercizi tesi alla promozione di una comunicazione efficace in quanto consapevole. Si tratta di determinate operazioni che coinvolgono il canale corporeo, ovvero il codice non verbale della comunicazione.

Vi sono gli esercizi relativi alla gestualità, alla consapevolezza posturale ed alla comunicazione paralinguistica (Di Fabio, 1999).

L'uso della gestualità, come si è visto, è espresso dai *gesti regolatori*, dai *gesti illustratori*, dai *gesti indicatori dello stato emotivo* e dai *gesti di adattamento* (che soddisfano, controllandoli, bisogni, motivazioni ed emozioni legate al contesto contingente in cui il soggetto è).

Il primo esercizio è quello relativo ai segnali regolatori non verbali, ovvero movimenti ed espressioni non verbali tesi al controllo delle parole utilizzate dal nostro interlocutore (es: il leggero movimento del capo per segnalare la nostra attenzione ed il nostro interesse).

Tale esercizio, schematicamente, coinvolge una coppia di soggetti, al cui interno il primo assume il ruolo di parlante, il secondo il ruolo di ascoltatore. La conversazione si svolgerà su una determinata tematica. Il soggetto-ascoltatore dovrà utilizzare i gesti regolatori per comunicare con il soggetto-parlante. Quest'ultimo dovrà, dal canto proprio, prestare attenzione all'utilizzo di essi, avendo egli l'arbitrio o di accoglierli come validi e congrui all'esposizione del soggetto-ascoltatore o di trascurarli.

Al termine dell'esercizio in primo luogo si ascoltano e si analizzano le osservazioni e le sensazioni dei 2 soggetti, correlate all'esecuzione di esso. In un secondo momento si ascoltano anche quelle di tutti i partecipanti: lo scopo è la promozione della consapevolezza di ognuno.

La seconda fase dell'esercizio consiste in un'inversione dei ruoli all'interno della coppia.

La terza fase, infine, consiste in un dialogo reciproco ed in un nuovo utilizzo, cioè più consapevole, dei gesti regolatori.

Il secondo esercizio è quello relativo ai segnali illustratori non verbali, in altre parole movimenti attraverso cui il parlante accompagna, illustrandola, la propria comunicazione verbale: esso consiste nel far dialogare, su una data tematica, una coppia di persone che assumano alternativamente il ruolo di parlante ed il ruolo di ascoltatore. Gli interlocutori useranno i gesti illustratori per comunicare, prestandovi contemporaneamente reciproca attenzione: dovranno rilevarli e mostrarsene consapevoli. Gli altri partecipanti osservano la dinamica simulata con pari attenzione per poi effettuare uno scambio di sensazioni ed osservazioni.

Il terzo esercizio è quello relativo alla comunicazione gestuale di braccia e mani, dalla quale emerge l'uso dei gesti indicatori dello stato emotivo e dei gesti di adattamento. Esso consiste in una conversazione di coppia, su una data tematica, che coinvolga l'uso di mani e braccia e che sottolinei, enfatizzandola attraverso la gestualità, il messaggio verbale. L'attenzione in tal caso è tutta centrata sul valore della comunicazione non verbale realizzata attraverso l'uso di mani e braccia. Al termine di tale esercizio si ascoltano le osservazioni a riguardo.

Il quarto esercizio è quello relativo alla comunicazione gestuale di gambe e piedi. Anche in tal caso la gestualità legata ad essi è riconducibile ai gesti regolatori, illustratori, indicatori dello stato emotivo e di adattamento.

L'esercizio consiste nel realizzare una comunicazione verbale anche avvalendosi del movimento di gambe e piedi, sia proprio sia dell'interlocutore, e nel sottolinearla attraverso il canale gestuale in questione. Al termine vi sarà da parte dei partecipanti un opportuno scambio di idee ed osservazioni relative ad esso.

Vi sono, inoltre, gli esercizi sulla consapevolezza posturale: la postura costituisce un segnale tendenzialmente involontario che contribuisce al processo comunicativo.

Esiste una postura di tipo dominante-superiore, la cui modalità di espressione è il portamento marcatamente eretto e che veicola un'immagine di sé imperiosa e sicura; ed una postura di tipo inferiore-sottomesso, espressa, ad esempio, da un leggero piegamento del capo verso il basso che veicola sentimenti di sottomissione ed incertezza.

L'esercizio sulla consapevolezza posturale coinvolge una coppia di soggetti nella simulazione di un contesto prestabilito, come ad esempio quello relativo al rapporto capoufficio-impiegato. Nel corso dell'interazione uno dei 2 soggetti riveste il ruolo dominante-superiore, l'altro quello inferiore-sottomesso. Entrambi saranno impegnati nella sottolineatura dei tratti posturali relativi al ruolo rivestito. Una volta conclusosi l'esercizio si procederà all'analisi delle osservazioni emerse in merito.

Vi è uno specifico esercizio che è possibile praticare qualora si desideri raggiungere un maggior rilassamento posturale: il rilassamento posturale è rilevabile attraverso una posizione obliqua o reclinata della persona, o per mezzo di una posizione asimmetrica degli arti. Esso è strettamente correlato ad un ritmo disteso e regolare della respirazione. La rigidità della postura veicola un atteggiamento di difesa, diffidenza ed ansia. L'esercizio relativo a questo specifico canale comunicativo non verbale coinvolge una coppia di soggetti a cui si chiede di assumere una postura il più possibile rigida e tesa e di sostenerla per una decina di minuti fino alle sue estreme conseguenze. La seconda fase prevede la messa in atto di una comunicazione posturale il più possibile rilassata. Al termine si ascoltano le osservazioni in merito a tale simulazione.

L'esercizio relativo, invece, al rapporto tra l'intensità dello stato emotivo e l'atteggiamento posturale comporta la sperimentazione dell'espressione di un'emozione nel *qui ed ora* del contesto in cui si trova il soggetto: essa presuppone un'opportuna consapevolezza espressa attraverso l'atteggiamento posturale assunto. L'esercizio consiste nel far rimanere i partecipanti in silenzio per 5 o 10 minuti, i quali si dovranno concentrare sull'ascolto di se stessi: lo scopo è cogliere l'emozione del momento nella sua pienezza. Successivamente a coloro che vi si sono sottoposti si chiede di esprimerla attraverso il solo canale posturale, ed eventualmente di modificare postura nel caso in cui l'emozione cambi.

L'esercizio sulla comunicazione mimica facciale comporta che i 2 soggetti che vi si sottopongono si concentrino, in modo consapevole, sui segnali mimici che accompagnano la comunicazione, la propria e quella dell'interlocutore. In una prima fase di esso al soggetto è richiesta l'enfaticizzazione dei propri segnali mimici, in una seconda è richiesta l'evidenziazione anche di quelli dell'altro.

L'esercizio relativo alla comunicazione prossemica consiste nel far esperire in gruppo lo spazio fisico necessario al proprio corpo con il fine sia di sperimentare una condizione di agio sia la distanza più appropriata nella relazione con gli altri partecipanti. L'esercizio mira a stimolare in ognuno la consapevolezza delle variabili in base alle quali la distanza fisica tende a modificarsi.

Vi sono, infine, degli specifici esercizi tesi sia al potenziamento della cognizione della comunicazione paralinguistica sia alla promozione della consapevolezza dei segnali non verbali paralinguistici adottati nel corso della comunicazione. Essi mirano, inoltre, non solo ad un aumento della congruenza fra comunicazione verbale e comunicazione paraverbale, e ad un miglioramento della consapevolezza vocale in rapporto al messaggio verbale emesso. Tali esercizi coinvolgono segnali paralinguistici quali il tono, la sonorità, il volume, il ritmo della voce e le pause. Un valido supporto all'esecuzione di essi è rappresentato dalla possibilità di ricorrere a videoregistrazioni. Al termine si effettua uno scambio collettivo di osservazioni.

L'esercizio attinente al rapporto fra incongruenza/congruenza non verbale e produzione verbale mira ad un incremento della consapevolezza sia delle incongruenze verbali, tali da minare il valore semantico del

messaggio inviato, sia dell'incisività della congruenza comunicativa. Anche l'esecuzione di tale esercizio è supportata da videoregistrazioni di comunicazioni quotidiane: in merito ad esse si chiede ai partecipanti di concentrarsi sulle espressioni facciali, sui gesti di braccia, mani, gambe e piedi, sulla postura, sulle distanze interpersonali e sui messaggi paralinguistici. Successivamente è richiesta la concentrazione sullo specifico contesto comunicativo e sul coordinamento dei vari indicatori non verbali con la comunicazione verbale.

L'esercizio riguardante la comunicazione piena nel *qui ed ora*, infine, prevede che il soggetto parlante sia in grado di ascoltare se stesso, sviluppando la propria comunicazione attraverso l'integrazione sincronica di piani quali io sento, io penso, io agisco, senza che alcuno di essi ne risulti penalizzato. Lo scopo è preservare la qualità della propria comunicazione. Il presupposto di tale esercizio è rappresentato dall'accettazione di sé, delle proprie percezioni organismiche e dei propri sentimenti nel loro presentarsi in quel dato momento in cui si comunica. L'esercizio necessita dell'abitudine all'ascolto di sé, inteso come presupposto dell'ascolto dell'altro (Di Fabio, 1999).

7. L'ipnosi

La Programmazione neurolinguistica, come si è visto, indaga sulla comunicazione interpersonale, estendendo il proprio specifico campo d'indagine all'intima correlazione fra le molteplici unità della mente umana, ovvero all'articolato sistema mente e corpo. L'analisi e l'esplorazione della complessità di tale sistema è attuabile, nel campo della PNL, attraverso l'ipnosi e l'autoipnosi, intesa quest'ultima come esperienza privata. Esse rappresentano un ulteriore pregevole strumento operativo per mezzo del quale la PNL è applicabile ad un contesto di tipo aziendale ed organizzativo, nel suo raggiungimento di una comunicazione più efficace e positiva.

L'ipnosi, in altre parole, costituisce la terza fondamentale modalità di adattamento della PNL al *counselling* aziendale. Tuttavia il suo impiego è possibile in settori quali la psicoterapia, l'industria, l'istruzione, l'assistenza medica, la vendita, la vita personale.

Il presupposto teorico di essa è che la nostra mente inconscia è in grado di operare un notevole controllo ed influenzamento sul funzionamento fisiologico del nostro corpo: esistono correlazioni strettissime fra il sistema nervoso centrale (SNC) ed il sistema endocrino ed immunitario. La mente nel suo aspetto inconscio costituisce la parte più potente della psiche umana: essa presiede alla sovradeterminazione e regolazione dei comportamenti individuali.

Nel 1881 Sigmund Freud si avvaleva dell'impiego del linguaggio ipnotico, esistente e praticato da secoli, con lo scopo di dare suggestioni destinate ed accolte dall'inconscio: Freud si rese conto che per mezzo di esse era possibile ottenere la scomparsa dei sintomi isterici inducendo il paziente, generalmente di sesso femminile, a ripercorrere eventi traumatici da cui tali sintomi si erano originati.

Di lì a poco Freud avrebbe abbandonato tale strada in quanto consapevole della transitorietà dei risultati ottenibili attraverso di essa, perciò vi sostituì il metodo delle *associazioni libere*: esse permettono al paziente di riportare alla coscienza eventi traumatici passati. Da qui nacquero l'intuizione e la tecnica psicanalitiche.

Il padre dell'ipnosi clinica moderna, Milton Erickson, la cui morte risale al 1980, elabora un proprio modello da cui Bandler e Grinder accolgono lo studio degli schemi del linguaggio ipnotico. Esso consiste nella creazione di esperienze interne da cui il cliente può imparare le modalità future di fronteggiamento di un problema. I due autori della PNL sostengono nel 1983 che il modello ericksoniano descrive la trance come modalità di attenzione interamente focalizzata all'interno.

L'ipnosi non è che uno stato alterato di coscienza, rispetto a quello di veglia, nel corso del quale la persona è sottoposta a stati di trance o suggestione ipnotica tali da far funzionare la psiche in modo più creativo. Questa singolare condizione cerebrale sembra sia dovuta ad una migliore comunicazione fra emisfero destro ed emisfero sinistro del cervello. Le parti della mente comunicherebbero con modalità diverse, ottimali. In ciò risiede la possibilità di accesso a ricordi personali sepolti nel passato.

In uno stato di trance, che consente un contatto con quel 90% del cervello di cui normalmente non si fa uso, si verifica un'estensione ed una dilatazione delle prospettive mentali tali da consentire al terapeuta di ac-

cedere a risorse individuali alternative ed a soluzioni e reazioni più salutari (Scardovelli, 1993).

L'ipnosi rappresenta un contesto di opportunità alternativo per la persona che vi si sottopone, attraverso la trasmissione di modalità di modifica di comportamenti disfunzionali.

L'induzione della trance genera un maggior rilassamento muscolare, un ritmo respiratorio più regolare e profondo, una migliore ossigenazione del cervello. Il linguaggio ipnotico non è che quel codice di comunicazione tale sia da facilitare un rapport differente con se stessi e con la propria mappa del mondo, sia da esercitare un notevole potere di influenzamento inconscio su tutti quei messaggi di cui, in un normale stato di coscienza, non si è consapevoli. Il linguaggio ipnotico consente di comunicare direttamente con l'inconscio individuale evitando il passaggio dal vaglio della coscienza critica.

Grinder e Bandler in *Ipnosi e trasformazione* del 1983 delineano il modello di linguaggio ipnotico elaborato da Milton Erickson: il suo utilizzo consente una comunicazione ipnotica efficace ed ottimale con il proprio inconscio attraverso il ricorso a specifiche forme linguistiche di induzione dello stato ipnotico.

Il primo complesso di esse concerne le forme antitetiche al metamodello: quello ericksoniano si presenta come un modello contrapposto al modello proprio della PNL, il metamodello. Quest'ultimo è un insieme di forme linguistiche essenziali ad una migliore definizione dell'esperienza ed all'affioramento di specifiche informazioni inconsapevolmente cancellate in un messaggio nel corso della trasformazione della realtà operata dal linguaggio.

Il modello ericksoniano permette di costruire asserzioni in cui tali dati specifici sono intenzionalmente cancellati: ciò imporrebbe al soggetto di colmare la cancellazione di ogni elemento attraverso la propria esperienza interna, vale a dire ricorrendo all'ipnosi.

Il modello-base è suddiviso nel seguente modo:

1. Raccolta di informazioni
2. Malformazione semantica
3. Limitazioni del modello.

La prima parte del modello di Erickson, che si rivela la più utile, è definita *cancellazione dell'informazione*. Essa si suddivide in 4 sottocategorie:

– le nominalizzazioni, vale a dire termini utilizzati in qualità di nomi ma che in realtà sono vocaboli indicatori di un processo (es: ipnosi, conoscenze, curiosità). Esse, in trance ipnotica, permettono al terapeuta di esercitare suggestioni vaghe a tal punto da costringere il soggetto ad una ricerca sempre più accurata del significato personale appropriato alla propria esperienza. Le nominalizzazioni sono preziose modalità dell'ipnosi terapeutica.

– i verbi non specificati, che sono espressioni verbali impiegate dal terapeuta al fine di condurre il proprio cliente ad integrarle attraverso la ricerca del significato più consono all'esperienza personale presa in esame (es: fare, risolvere, cambiare, provare, capire, rendersi conto di).

– l'indice referenziale non specificato non è che un nome cui il soggetto fa riferimento senza offrirne un'opportuna specificazione (es: “La gente si può rilassare”; “Può avvertire una *certa sensazione*”).

– la cancellazione, ovvero un'asserzione completamente priva di una subordinata. Un esempio ne è la frase: “So che lei è curioso”, nella quale non è precisato l'oggetto di cui il soggetto dovrebbe essere curioso. Il cliente, anche in tal caso, colmerà il vuoto emerso dalla genericità di un'espressione verbale attraverso ulteriori determinazioni.

La seconda sezione del modello ericksoniano è la *malformazione semantica*, suddivisa in 3 sottocategorie:

– Il *modellamento causale*, o *collegamento*. L'uso di parole che implicano una relazione di causa-effetto tra qualcosa che sta accadendo e qualcos'altro che l'ipnoterapeuta desidera che avvenga, induce il cliente a reagire come se una cosa fosse la reale causa dell'altra. La natura del collegamento può essere d'intensità e forza variabili.

– La *lettura del pensiero*: essa opera come se il terapeuta fosse a conoscenza del genere di esperienza interna del proprio cliente, a condizione che il primo si avvalga di modelli linguistici generici utili al mantenimento ed alla conservazione del rapporto terapeutico.

– La *performativa perduta*: si tratta di frasi valutative prive dell'indicazione del soggetto artefice della valutazione (es: “È un bene che lei si possa rilassare così facilmente”).

La terza sezione del modello elaborato da Milton Erickson, la meno pregnante, è costituita dalle *limitazioni nel modello*, che si suddividono in 2 sottocategorie:

- i *quantificatori universali*, ovvero termini di valore generico che esprimono un processo di ipergeneralizzazione (es: tutti, sempre, mai, nessuno);
- gli *operatori modali*, vale a dire termini indicatori di una mancanza di alternative (es: deve, non può).

Milton Erickson elaborò originali intuizioni sulla medicina e sulla guarigione psicosomatica attraverso l'uso dell'ipnosi terapeutica: essa è in grado di esercitare un controllo su molteplici processi psicofisiologici regolati dal sistema nervoso autonomo, come ad esempio il flusso ematico o la dilatazione delle pupille. La tecnica ipnotica provoca altresì un influenzamento dei processi endocrini ed ormonali, a tal punto che Erickson mostrò come i risultati più significativi si potessero raggiungere servendosi delle dinamiche psichiche e dei bisogni emotivi della persona.

Erickson ne mostrò il buon esito in una straordinaria gamma di applicazioni ad individui, bambini, coppie e famiglie.

L'alterazione dello stato di coscienza, indotta dalla trance ipnotica, è tale da intervenire sulla comunicazione mente-corpo nell'eventuale eliminazione di un sintomo patologico, impegnando, quindi, i processi inconsci del paziente: Erickson dimostrò come si potesse operare un effettivo controllo ipnotico delle funzioni fisiologiche nel trattamento delle fobie, nell'induzione ipnotica di un'anestesia e di un'analgesia spontanee, tese ad una diminuzione del dolore, ed infine nel trattamento di problematiche cliniche quali l'asma, la poliomielite o l'emicrania.

Riepilogo

Con il termine *counselling* si intende un processo d'aiuto finalizzato sia all'orientamento della persona in situazione di crisi sia all'acquisizione di strumenti utili al superamento, attraverso un ciclo di colloqui, di ansie e disagi di natura emozionale e relazionale.

Il rapporto di consultazione si basa su un'interazione 'diadica' fra un soggetto che ha un problema (*client*) ed il consulente (*counsellor*) dotato di competenze professionali indispensabili al superamento di esso. È a Carl Rogers, psicologo clinico ed umanistico contemporaneo, che si deve lo sviluppo del *counselling* in epoca moderna: la sua intuizione, elaborata tra il 1945 ed il 1957, prese il nome di *counselling* o psicote-

rapia di consultazione, di impostazione non direttiva e centrata sul cliente (*client-centered therapy*).

Il *counselling* è una strategia di aiuto psicologico applicabile a tutti quei settori in cui risulti necessario praticare una relazione d'aiuto. In tal caso è possibile parlare di *counselling* scolastico ed universitario; di *counselling* nella medicina di base, nelle problematiche legate ad HIV, Aids e malattie terminali; di *counselling* per la mediazione familiare e per la terza età; ed infine della consulenza di orientamento professionale, di *career counselling* e di *counselling* aziendale.

Il *counselling* rappresenta l'approdo della ricerca psicologica condotta, in particolare, nell'area della comunicazione. La Programmazione Neurolinguistica (PNL) indaga anch'essa sulla comunicazione interpersonale, costituendo uno dei modelli comunicativi oggi dominanti e più adottati. Non a caso un assunto-chiave di essa è *qualsiasi comportamento è comunicazione, qualsiasi comunicazione è comportamento* (Watzlawick – 1971).

I suoi campi di applicazione sono i medesimi del *counselling*: la psicoterapia, la formazione personale, l'insegnamento e la conduzione di un gruppo, il management e la formazione aziendale.

La PNL è una teoria della comunicazione elaborata, presso l'Università della California nel corso degli anni '70 dello scorso secolo, dal matematico e terapeuta gestaltico Richard Bandler e dal linguista John Grinder. L'impostazione psicologica e neuroscientifica all'origine di essa è tesa allo sviluppo di cambiamenti mentali nelle modalità di approccio della realtà ed alla creazione di comportamenti efficaci. Le strategie di cui tale modello comunicativo si avvale sono le seguenti: ricalco e guida, l'ancoraggio, il test operation test exit (TOTE), l'estrazione e la calibrazione, il metamodello e la submodalità.

La PNL attribuisce un notevole rilievo all'esperienza sensoriale del soggetto i cui canali sono quello auditivo, quello visivo, quello cenestesico e quello olfattivo/gustativo.

Un obiettivo condiviso dalla PNL e dal *counselling* è l'acquisizione di modalità di comunicazione efficace e produttiva nei rapporti interpersonali, attraverso l'individuazione di sistemi di pensiero ecologici, dunque, salutari e positivi. Una base comune è rappresentata sia dalla possibilità di influenzamento insita in qualsiasi forma di interazione comunicativa, compresa quella fra terapeuta e paziente, sia l'incremento del livello di

consapevolezza individuale, ed il raggiungimento di un maggior grado di benessere personale. Entrambi le metodologie terapeutiche, dunque, si presentano come strategie di aiuto, costruite, cioè, su una relazione di aiuto o *rapport*, centrata sulla persona e tesa alla promozione dello sviluppo e del funzionamento maturo delle potenzialità individuali.

Il counsellor e l'operatore di PNL devono possedere doti personali ed abilità tecniche quali la comprensione empatica dell'universo interiore del proprio cliente, anche detta in PNL "ricalco"; la gestione di un colloquio efficace, attuabile attraverso la modalità comunicativa della "non direttività"; l'ascolto attivo e l'accettazione positiva incondizionata; ed infine l'arte di creare un *feed back* con il proprio interlocutore e tale da definirsi concretamente costruttivo.

Il *counselling* applicato ad un contesto organizzativo ed aziendale, da una parte, e la PNL, dall'altra, condividono obiettivi quali lo sviluppo psico-emotivo della persona, il raggiungimento del massimo rendimento produttivo, la mobilitazione/valorizzazione delle risorse individuali, la ristabilizzazione dell'equilibrio all'interno delle relazioni di gruppo, la creazione di una comunità lavorativa competente ed efficiente, lo sviluppo dell'attitudine empatica e di competenze comunicative, verbali e non verbali, ed infine l'eliminazione di blocchi emotivi e cognitivi.

Vi sono 3 modalità di applicazione della Programmazione Neurolinguistica al *counselling* aziendale ed organizzativo: il T.O.T.E., il Test Operation Test Exit; un complesso di esercizi, tesi alla promozione di una comunicazione efficace e consapevole, relativi alla gestualità, alla consapevolezza posturale ed alla comunicazione paralinguistica; l'ipnositerapia, il cui impiego in PNL si avvale del modello elaborato da Milton Erickson, il padre dell'ipnosi clinica moderna. Il linguaggio ipnotico rappresenta un ambito di opportunità 'alternativo' per la persona che vi si sottopone, attraverso la trasmissione di modalità di modifica di comportamenti disfunzionali.

Il presupposto teorico del modello terapeutico dell'ipnosi è che la nostra mente inconscia è in grado di operare un notevole controllo ed influenzamento sul funzionamento fisiologico del nostro corpo: l'alterazione dello stato di coscienza, indotta dalla trance ipnotica, è tale da intervenire sulla comunicazione mente-corpo, nell'eventuale eliminazione di un sintomo patologico, in quanto impegna i processi inconsci del paziente.

Indicazioni bibliografiche

- Bandler R., *Usare il cervello per cambiare. L'uso della submodalità nella programmazione neurolinguistica*, Astrolabio, Roma, 1986.
- Bandler R., Grinder J., *Ipnosi e trasformazione. La programmazione neurolinguistica e la struttura dell'ipnosi*, Astrolabio, Roma, 1983
- Bange P., *Points de vue sur l'analyse conversationnelle*, Dralav, 29, 1-28, 1983.
- Benson J. F., *Working more creatively with groups*, Tavistock Publications Ltd, London 1987 (trad. it. Gruppi. Organizzazione e conduzione per lo sviluppo personale in psicoterapia, Sovera Multimedia, Roma, 1993).
- Berne E., *Games people play*, Grove Press, New York, 1964 (trad. it. A che gioco giochiamo, Bompiani, Milano 1967).
- Berne E., *Transactional analysis in psychotherapy*, Grove Press, New York, 1961 (trad. it. Analisi transazionale e psicoterapia, Astrolabio, Roma, 1971).
- Bertalanffy L. Von, *General system theory*, Braziller, New York, 1968 (trad. it. Teoria generale dei sistemi: fondamenti, sviluppo, applicazioni, Mondadori, Milano, 1971).
- Brown J. M., *Organizational dynamics*, 1987.
- Di Fabio A., *Counselling*, Giunti, Firenze, 1999.
- Dilts R, Grinder J., Bandler R., Bandler L. C., Delozier J., *Neurolinguistic programming. The study of the structure of subjective experience*, Meta Publications, Cupertino, Ca. 1980 (trad. it. Programmazione linguistica. Lo studio dell'esperienza soggettiva, Astrolabio, Roma, 1982).
- Folgheraiter F., Presentazione all'edizione italiana di R. Mucchielli, *L'entretien de face à face dans la relation d'aide*, Les Editions ESF, 1983 (trad. it. Apprendere il counselling, Erickson, Trento, 1987).
- Gergen K. J. - Gergen M. M., *Social psychology*, Springer-Verlag, New York, 1986 (trad. It. Psicologia sociale, Il Mulino, Bologna).
- Giordani B., *La relazione di aiuto secondo l'indirizzo di Carl Rogers*, La Scuola-Antonianum, Roma, 1977.
- Grice H. P., *Logic and conversation*, In P. Cole, J. L. Morgan (a cura di), *Syntax and Semantics, III, Speech Acts*, Academic Press, New York, 1975 (trad. it. In M. Sbisà, a cura di, Gli atti linguistici, Feltrinelli, Milano, 1978).
- Jacques F., *L'espace logique de l'interlocution*, Puf, Paris, 1985.
- May R., *The art of counseling*, Gardner Press, New York, 1989 (trad. it. *L'arte del counseling*, Astrolabio, Roma, 1991).
- Mucchielli R., *L'entretien de face à face dans la relation d'aide*, Les Editions ESF, 1983 (trad. it. Apprendere il counselling Erickson, Trento, 1987).

- Murgatroyd S., *Counselling and helping*, The British Psychological Society and Routledge (trad. it. *Il counseling nella relazione di aiuto*, Sovera Multimedia, Roma, 1995).
- Petrucelli F., *Appunti di psicologia del lavoro*, Giuffrè Editore, Milano, 1999.
- Pettigiani M. G. - Sica S., *La comunicazione interumana*, Angeli, Milano, 1996.
- Pombeni M. L., *Il colloquio di orientamento*, Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996.
- Reddy M., *The manager's guide to counselling at work*, 1987 (trad. it. *Il counselling aziendale*, Sovera Multimedia, Roma, 1994).
- Rice A. K., *Learning for leadership*, Tavistock, London, 1965.
- Rogers C., *Client-centered therapy*, 1951 (trad. it. *La terapia centrata sul cliente*, Martinelli, Firenze, 1970).
- Scardovelli M., *Il feedback costruttivo. La PNL verso una comunicazione efficace nella scuola, in azienda, in famiglia, con se stessi*, Edizioni Unicopli, Milano, 1993.
- Scherer K. R., *The functions of nonverbal signs in conversation*, in R. StClair, H. Giles (a cura di), *The social and psychological contexts of language*, Erlbaum, Hillsdale, N. J., 1980.
- Sordi C., *La problematica della formazione*, in CANONICI A., *La formazione e lo sviluppo del personale*, Enciclopedia di Direzione e Organizzazione aziendale, Franco Angeli, Milano, 1979.
- Spaltro E. – De Vito Piscicelli P., *Psicologia per le organizzazioni, teoria e pratica del comportamento organizzativo*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1992.
- Spaltro E., *Il buon lavoro, psicologia del lavoro quotidiano*, Edizioni Lavoro, Roma, 1996.
- Violi P., Manetti G., *L'analisi del discorso*, Espresso Strumenti, Milano, 1979.
- Watzlawick P., Beavin J. H., Jackson D. D., *Pragmatics of human communication. A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*, W. W. Norton & Co., Inc., New York, 1967 (trad. it. Pragmatica della comunicazione umana. studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi, Astrolabio, Roma, 1971).
- Zani B., Selleri P., David D., *La comunicazione. Modelli teorici e contesti sociali*, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1994.