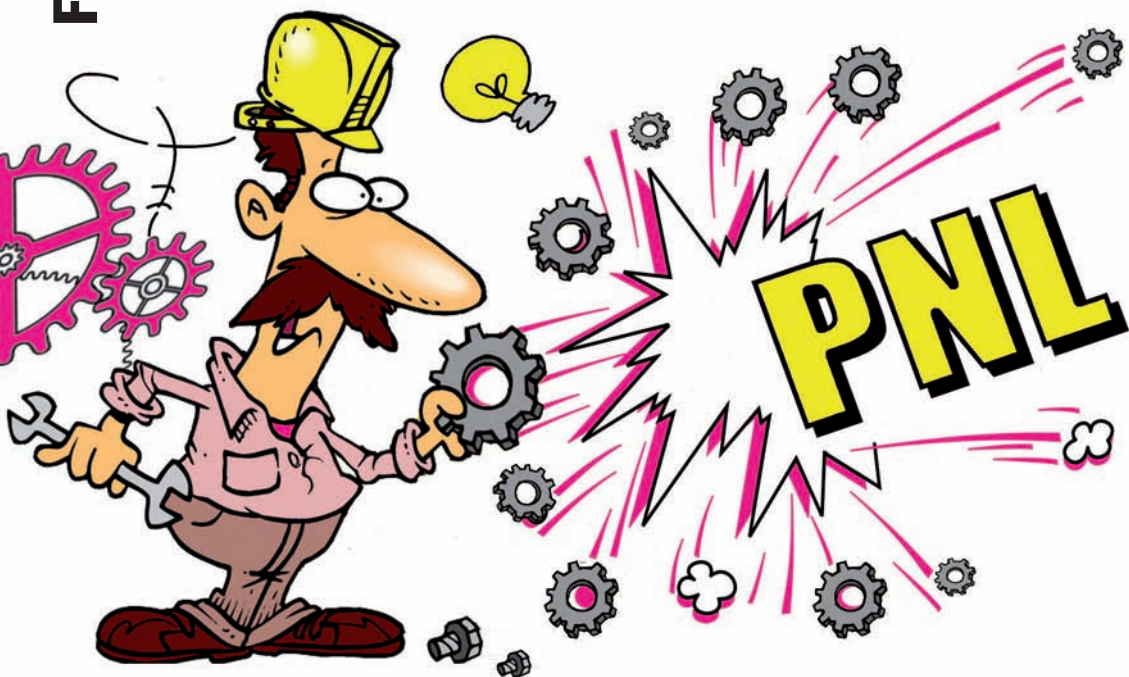


Raffaele Galasso, Patrizia Sciacca

FrancoAngeli

# CAPIRE GLI ALTRI CON LA PNL

I metaprogrammi per comunicare  
con più efficacia



trend

# Trend

*Le guide in un mondo che cambia*

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

---

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

Raffaele Galasso, Patrizia Sciacca

**FrancoAngeli** →

## **CAPIRE GLI ALTRI CON LA PNL**

I metaprogrammi per comunicare  
con più efficacia

# Trend

*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:*

1. l'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. l'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).  
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. l'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscelanee, raccolte, o comunque opere derivate.

## Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Patrizia Sciacca</i>	pag. 11
<b>Introduzione</b>	» 13
<b>1. Cenni storici sul contesto di riferimento teorico</b>	» 17
1. La Semantica Generale	» 17
2. Psicologia Cognitiva	» 18
3. La scuola sistemico-relazionale di Palo Alto	» 18
4. La Grammatica trasformazionale	» 20
5. Programmazione Neuro-Linguistica	» 21
5.1. Principi basilari della Programmazione Neuro-Linguistica	» 22
6. La realtà: tra percezione e rappresentazione	» 23
6.1. Rappresentazione Interna, Linguistica e Realtà Esterna	» 23
6.2. I Sistemi Rappresentazionali	» 25
7. Attenzione selettiva	» 28
<b>2. Origine dei metaprogrammi</b>	» 31
1. Jung e i tipi psicologici	» 31
2. Myers Briggs Type Indicator, MBTI	» 32
3. Nascita del termine metaprogrammi	» 32
4. Programmazione Neuro-Linguistica e nascita dei metaprogrammi	» 33

<b>3. I metaprogrammi</b>	pag.	35
1. Introduzione. I filtri dell'attenzione: i metaprogrammi	»	35
2. Estrazione dei metaprogrammi	»	36
3. I metaprogrammi a selezione primaria	»	38
4. Considerazioni sui metaprogrammi a selezione primaria	»	41
5. Analisi di testi e individuazione dei metaprogrammi	»	42
6. Metaprogrammi a selezione funzionale	»	44
<i>Metaprogramma Direzione</i>	»	46
<i>Metaprogramma Referenza</i>	»	50
<i>Metaprogramma Relazione</i>	»	54
<i>Metaprogramma Motivazione (operatori modali)</i>	»	58
<i>Metaprogramma Controllo</i>	»	61
<i>Metaprogramma Stile Lavorativo – Appartenenza</i>	»	64
<i>Metaprogramma Organizzazione del Lavoro</i>	»	67
<i>Metaprogramma Dimensione della Scomposizione dell'Informazione – Chunks</i>	»	68
<i>Metaprogramma Direzione dell'Attenzione</i>	»	72
<i>Metaprogramma Ragione</i>	»	75
<i>Metaprogramma Risposta allo Stress</i>	»	79
<i>Metaprogramma Struttura delle Regole</i>	»	83
<i>Metaprogramma Canale di Convincimento/Metaprogramma Metodo di Convincimento</i>	»	87
7. Metaprogrammi a Selezione Temporale	»	89
<i>Metaprogramma Tempo Preferenziale</i>	»	90
<i>Metaprogramma Gestione del Futuro</i>	»	92
<b>4. Applicazioni. I metaprogrammi: l'innovazione al servizio delle relazioni personali e professionali</b>	»	93
1. La comunicazione e i metaprogrammi	»	93
2. I metaprogrammi applicati alla vendita	»	98

3. I metaprogrammi e la selezione del personale	pag. 105
4. La motivazione e i metaprogrammi	» 110
<b>Appendice</b>	» 115
<b>Bibliografia</b>	» 119





RINGRAZIAMENTI DI RAFFAELE GALASSO

A mia moglie preziosa compagna di viaggio

A Maurizio fratello e amico

Al team fonte di sostegno e motivazione

A tutti quelli che hanno creduto nel mio lavoro

A Patrizia impagabile socia e amica

*A mia madre*

RINGRAZIAMENTI DI PATRIZIA SCIACCA

A Eleonora che per prima mi ha introdotto in questo fantastico mondo della formazione trasmettendomi entusiasmo e passione

Al mio team, alla loro abnegazione e alla loro voglia di crescere insieme

Ad Alessia che ogni giorno mi dà energia e mi fa credere che tutto sia possibile

Alla mia splendida famiglia che mi ha sempre sostenuta e mi ha insegnato valori come umiltà, lealtà, onestà e tenacia

Infine un ringraziamento particolare a Raffaele per avere dissetato la mia sete di conoscenza e per aver creduto in me nonostante la mia giovane età

*Ai miei genitori*



## Prefazione

di *Patrizia Sciacca*

Era il 1999 quando sentivo in aula un formatore parlare di filtri inconsci attraverso i quali percepiamo la realtà.

Devo dire che ero una corsista “scomoda” in quanto tendevo a mettere in discussione molte delle cose che venivano insegnate.

Ma la bravura del formatore era tale da scorgere ogni minimo mio segnale di dissenso e ancor prima che formulassi un pensiero e alzassi la mano per ribattere a ciò che aveva appena detto, lui mi guardava e mi diceva “che cos’è che non ti torna o ti suona male o non riesci a vedere?”.

Mi dava quasi fastidio quel suo modo di entrare dentro i miei pensieri ancor prima che li avessi formulati.

Con il trascorrere dei giorni, aula dopo aula, è riuscito a catturare la mia attenzione e le mie alzate di mano erano sempre meno frequenti. Fino a quando un giorno, trovandomi a parlare con degli amici, ho provato a mettere in pratica tutte le cose che diceva sulla comunicazione e su quanto fosse importante imparare ad ascoltare e comprendere il diverso modo di pensare e agire delle persone.

Il mio stupore fu di notare quanto realmente possano cambiare le relazioni interpersonali cambiando semplicemente modo di osservare e utilizzando un linguaggio consono alla persona. Alla fine di quel corso, non solo il formatore aveva tutta la mia stima ma aveva aperto in me una sete di conoscenza sull’argomento della comunicazione, tale da farmi completamente cambiare strada rispetto ai miei obiettivi futuri.

Quel formatore era Raffaele Galasso e l’obiettivo futuro diventò aprire una società di formazione e consulenza aziendale insieme. A distanza di 10 anni, continuo ancora a imparare da lui e lo considero il mio mentore.

Se oggi sono qui a scrivere un libro con lui è anche perché ha condiviso la sua conoscenza e il suo sapere con me, come del resto fa con tutti i corsisti che ha il piacere di formare. Ed è proprio perché crediamo che il sapere sia patrimonio di tutti che è nata l’idea di scrivere questo libro.



## Introduzione

Perché un libro sui metaprogrammi?

E innanzitutto che cosa sono i metaprogrammi?

Lasciamo un attimo in sospenso la prima domanda e rispondiamo alla seconda.

I metaprogrammi sono filtri inconsci attraverso i quali percepiamo la realtà.

In quanto esseri umani non siamo in grado di operare direttamente sulla realtà, ma ne facciamo una rappresentazione (mappa) che adoperiamo per orientarci all'interno di essa e per originare i nostri comportamenti.

L'utilizzo dei metaprogrammi consente quindi di filtrare, tra le molteplici informazioni che riceviamo attraverso i cinque sensi (vista, tatto, udito, gusto, olfatto), quelle che riteniamo utili al fine di costruirci una soggettiva mappa della realtà.

Ma perché il loro utilizzo è di fondamentale importanza?

Perché la mente conscia è in grado di prestare attenzione solo a un certo numero di informazioni e quindi tali filtri ci consentono di selezionare quelle informazioni che sono rilevanti rispetto ai nostri comportamenti.

Quindi essi consentono di elaborare le informazioni, orientare e guidare i nostri processi di pensiero, che si trasformano in comportamenti e modi di comunicare con gli altri.

Torniamo adesso alla domanda principale: perché un libro sui metaprogrammi.

Se, come abbiamo detto, essi consentono di filtrare la realtà esterna al fine di costruire una personale mappa della realtà, va da sé che la conoscenza o meglio la consapevolezza di come agiscono tali filtri fa sì che si possa comprendere il nostro e l'altrui modo di agire.

La capacità di identificare i filtri del nostro interlocutore, e quindi di conoscere il suo soggettivo processo di costruzione della realtà, ci consente di comprendere la sua mappa e prevedere le sue azioni e reazioni.

Ciò significa poter instaurare relazioni basate sull'empatia e sul rispetto dei valori dell'altro.

Quindi se dovessimo motivare un collaboratore o selezionare un dipendente o portare avanti una negoziazione, la conoscenza dei metaprogrammi ci consentirebbe di far leva sulle leve decisionali al fine di motivare una scelta, un comportamento piuttosto che un altro.

Il libro prevede una breve introduzione di quelle che sono le teorie e il contesto storico di riferimento all'interno del quale i metaprogrammi hanno avuto luce e si sono sviluppati.

Verrà poi fatta una dettagliata trattazione dei metaprogrammi e infine ci saranno le applicazioni con riferimento alla comunicazione, alla vendita, alla negoziazione, alla selezione del personale e dei team e alla motivazione.

La potenza della parola non è insita soltanto nei vocaboli, ma anche nelle vibrazioni della voce.

Negli antichi Misteri, si insegnavano le parole magiche soltanto ai discepoli degni di conoscerle e capaci di pronunciarle. Secondo una tradizione, quando l'uomo si presenta dinanzi ai Giudici supremi, questi gli ordinano: "Parla".

Allora egli avanza e dice: "Forme di eternità, eccomi", e immediatamente essi sanno come giudicarlo.

Forse si tratta solo di un modo immaginoso di presentare le cose, ma prendetelo comunque sul serio.

Quando un giorno dovrete presentarvi davanti ai Giudici delle anime, essi vi diranno: "Parla".

Avrete un bel da fare a esprimervi con eloquenza e con i termini più ricercati; non è su questo che i Giudici si soffermeranno, perché sanno che la parola è ingannevole.

Ascolteranno solamente il timbro della vostra voce, le sue vibrazioni.

Sarà la sonorità della vostra voce a mostrare loro se ciò che dite è vero o falso; sarà l'autenticità della vostra voce a giudicarvi

*Omraam Mikhaël Aïvanhov*





## 1. Cenni storici sul contesto di riferimento teorico

Al fine di inquadrare il contesto di riferimento all'interno del quale hanno avuto origine i metaprogrammi, e si sono successivamente sviluppati, è opportuno introdurre le teorie che hanno costruito il terreno fertile per la nascita di tale studio.

Di seguito verranno proposti quindi, cronologicamente, le teorie e gli autori che hanno maggiormente contribuito alla nascita della Programmazione Neuro-Linguistica<sup>1</sup> in seno alla quale si sono sviluppati gli studi sui metaprogrammi.

### 1. La Semantica Generale

La nascita della *General Semantics* si deve al lavoro svolto da Korzybski<sup>2</sup>.

Egli sostiene che gli esseri umani sono limitati nella loro conoscenza del mondo, ossia non ne possono cogliere la piena essenza poiché vi sono delle barriere dovute alla struttura del loro sistema nervoso e alla struttura dei loro linguaggi.

Korzybski afferma quella che noi riteniamo essere la realtà esterna in verità è solo una rappresentazione soggettiva di essa.

Quindi, non esiste una realtà oggettiva ma solo delle mappe che ogni individuo costruisce al suo interno per orientarsi in essa.

Il suo lavoro può essere sintetizzato nel concetto: *“La mappa non è il territorio che essa rappresenta, ma se è esatta, ha una struttura simile a quella del territorio, che ne spiega l'utilità”*.

<sup>1</sup> La PNL è una neuroscienza nata in America nei primi anni Settanta a opera di Richard Bandler e John Grinder e ha come obiettivo lo studio della struttura dell'esperienza soggettiva.

<sup>2</sup> Ingegnere, filosofo e matematico polacco. I principi base della *General Semantics* furono esposti nel libro *Science and Sanity*, pubblicato nel 1933.

Il concetto della mappa non è il territorio è stato ripreso da Gregory Bateson e successivamente è diventato uno dei principi base della Programmazione Neuro-Linguistica (PNL).

## 2. Psicologia Cognitiva

Nel corso degli anni Cinquanta e Sessanta all'interno dei più ampi studi di psicologia si sviluppa la branca della psicologia cognitiva che ha come oggetto di studio i processi mentali e in particolare come le persone acquisiscono, elaborano e immagazzinano le informazioni.

La data di nascita del movimento si fa in generale risalire al 1960, anno in cui viene pubblicato: *Plans and the Structure of Behaviour* di Miller, Galanter e Pribram.

In quest'opera si suppone che la mente umana, nel suo continuo processo di elaborazione dei dati provenienti dall'ambiente, presenti un meccanismo analogo a quello di un computer.

Il funzionamento della memoria è paragonato a quello di un software che elabora informazioni che provengono dall'esterno (gli input che arrivano attraverso i nostri sensi) per poi rimandare a sua volta informazioni (output) sotto forma di modi di pensare e modelli di comportamento.

Tali studi saranno il contesto di riferimento degli studi della Programmazione Neuro-Linguistica.

## 3. La scuola sistemico-relazionale di Palo Alto

La cosiddetta scuola di Palo Alto nasce agli inizi degli anni Sessanta presso il Mental Research Institute di Palo Alto della Stanford University.

Il leader della scuola è Paul Watzlawick<sup>3</sup> e nel suo lavoro pone attenzione agli effetti della comunicazione tra gli interlocutori, ovvero dell'influenza che questa esercita sul loro comportamento.

Watzlawick per primo ideò la teoria secondo cui le nevrosi e le psicopatologie in genere non nascono da e dentro l'individuo isolato, ma traggono origine dal tipo di relazione (che definisce interazione patologica) che si instaura tra le persone.

<sup>3</sup> Paul Watzlawick, psicologo austriaco, primo esponente della scuola statunitense di Palo Alto, è il massimo studioso della pragmatica della comunicazione umana, cui ha dedicato anche un libro dal medesimo titolo.

Inoltre Watzlawick asserisce che, studiando la comunicazione, è possibile individuare le patologie di tale interazione e dimostrare che è la comunicazione stessa a indurre tali interazioni patologiche. L'aspetto più interessante è che partendo da queste premesse nasce la nuova visione della psicoterapia intesa non più come "guarigione" bensì come "cambiamento".

Secondo Watzlawick inoltre, in un individuo sono distinguibili due realtà: una è quella considerata oggettiva ed esterna e l'altra, che invece è il risultato delle personali opinioni del mondo.

Attraverso la sintesi di queste due "realtà", che ogni persona è chiamata a compiere, si determinano convinzioni, pregiudizi, valutazioni e distorsioni.

Questa teoria è di importanza fondamentale perché smentisce la persuasione secondo la quale, a partire dalla nascita, la realtà non può che essere "scoperta".

Watzlawick, basandosi sui principi del costruttivismo, che dichiara che ciò che noi chiamiamo realtà non è che un'interpretazione personale, afferma che la realtà non verrebbe scoperta, bensì "inventata".

È evidente come questo nuovo approccio apra infinite strade alternative nella consapevolezza dell'individuo di poter "agire" sulla vita; lo strumento principale per farlo è senza dubbio la comunicazione.

Sono da attribuire alla scuola di Watzlawick anche i cosiddetti "assiomi della comunicazione", cioè quelle "*proprietà semplici della comunicazione che hanno fondamentali implicazioni nelle relazioni interpersonali*" che negli anni successivi sono stati ripresi a fondamento delle diverse scuole che hanno seguito il percorso intrapreso da Watzlawick.

In modo sintetico riportiamo di seguito i cinque assiomi, con l'obiettivo di fornire una visione complessiva dell'opera dell'autore.

**Assioma 1** "Non si può non comunicare".

**Assioma 2** "Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione, di modo che il secondo classifica il primo ed è quindi metacomunicazione".

**Assioma 3** "La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione fra i partecipanti".

**Assioma 4** "Gli esseri umani comunicano sia con il modulo numerico sia con quello analogico".

**Assioma 5** "Tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari, a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulla differenza".