

# Modellamento

In questo capitolo apprenderete:

- **come modellare l'eccellenza nelle altre persone**
- **come modellare**
- **il modellamento implicito ed esplicito**
- **le applicazioni del modellamento in PNL**

***Il modellamento è la strada per l'eccellenza.***

*Anthony Robbins*

Come sarebbe se foste in grado di suonare la chitarra come Eric Clapton, o di giocare a golf come Tiger Woods? Immaginate di poter avere qualsiasi abilità desideriate e di imparare in modo veloce e facile, senza dovervi sforzare per anni o sprecare tempo andando per tentativi. E quanto sarebbe prezioso se poteste scoprire come fanno i migliori nella vostra azienda ad avere successo, per poi replicarlo a vostra volta? Come sarebbe se il vostro miglior venditore, manager, negoziatore potesse fare da modello per il resto del team, riproducendo le “prestazioni al top” in tutta l'organizzazione?

Se queste cose vi sembrano solo un sogno, vi sbagliate. Fin dall'inizio, con gli studi che Richard Bandler e John Grinder condussero su Perls, la Satir, Erickson e altri, lo scopo principale della PNL è sempre stato quello di modellare l'eccellenza umana. Ed è stato dimostrato più e più volte che, una volta che si sono compresi gli schemi di pensiero e i comportamenti utilizzati dagli individui più brillanti e talentuosi in qualsiasi campo, è possibile imparare a fare quello che fanno.

Il modellamento ha dato vita a molte tecniche e a molti processi affascinanti e potenti, nonché a una buona parte dei principali modelli della PNL, compresi il Meta Modello e il Milton Model. Molti libri pongono l'accento su questi modelli, con il risultato che alcuni pensano erroneamente che corrispondano alla PNL in se stessa, quando in realtà, come sostengono con passione John Grinder e Carmen Bostic St. Clair in *Whispering in the Wind*, è il modellamento a essere e a rimanere il cuore della PNL.

## COMPRENDERE IL MODELLAMENTO

Ricorderete una delle presupposizioni che abbiamo discusso nel Capitolo 2: “Se una persona è in grado di fare una cosa, chiunque può imparare a farla”. E, sebbene vi siano delle eccezioni (potreste ad esempio non avere la struttura fisica per diventare un campione olimpico di sollevamento pesi), è un'affermazione fondamentalmente vera. Forse ricordate anche la presupposizione “L'esperienza ha una struttura”. Mettete insieme queste due presupposizioni e avrete la base per il modellamento: una volta che la struttura che regge la competenza interna di un esperto è stata colta e codificata, essa può essere trasferita ad altre persone e permettere loro di ottenere i medesimi risultati. Per riuscire nell'intento è necessario scomporre le azioni della persona in unità di informazioni sufficientemente ridotte da permetterci di comprendere la struttura più profonda dietro al comportamento, in modo abbastanza chiaro da creare un modello che sia possibile spiegare ad altri.

Dato che il modellamento fornisce una scorciatoia per raggiungere l'eccellenza, ci sono moltissimi modi per applicarlo. Non è questione di cercare

persone sovrumane in tutto, ma che siano abili in un determinato ambito: un ottimo atleta non sarà necessariamente un genio in matematica o nelle vendite. Ci sono molti esempi in cui il modellamento dell'eccellenza è stato applicato a terapia, sport, vendite, negoziazione, relazioni, leadership, formazione, insegnamento, vita familiare e sviluppo delle organizzazioni.



## L'INTUIZIONE

Il mondo è pieno di persone perfette da prendere a modello per eccellere in quello che desideriamo. Eppure molti di noi sembrano "ignorare" queste risorse preziose e disponibili, persino quando vi si rivolge l'attenzione e si sa cosa è possibile realizzare con il modellamento. Quando teniamo i nostri corsi di Speak First, consideriamo modelli come Barack Obama per il parlare in pubblico, analizzando gli elementi per cui eccellono, e imparando poi insieme a fare le stesse cose.

## MODELLAMENTO NATURALE

Siamo modellatori per natura. Dal momento in cui nasciamo cominciamo a copiare gli altri, sviluppando nel tempo una moltitudine di abilità e capacità. In qualche modo interiorizziamo le regole di grammatica e sintassi semplicemente ascoltando parlare i nostri genitori e familiari. Al parco giochi e a casa abbiamo guardato gli altri e imitato i loro comportamenti. Come adulti che vogliono imparare una nuova abilità, ad esempio suonare uno strumento, osserviamo attentamente le persone che già la possiedono. Il modellamento della PNL è più strutturato e specifico nelle sue finalità rispetto a quello naturale, che può essere piuttosto casuale, e produce per questo risultati più precisi e affidabili.

## MODELLAMENTO SEMPLICE E COMPLESSO

Lo scopo del modellamento della PNL è quindi quello di essere in grado di fare qualcosa bene quanto un esperto, e di poter anche insegnare agli altri come farlo.

Il processo tramite il quale viene eseguito il modellamento dipende in larga misura da cosa si sta modellando. Se è una cosa semplice, con una componente per lo più comportamentale, sarà probabilmente possibile modellarla in tempi molto rapidi, semplicemente osservando e imitando. Anche se non doveste aver mai lanciato una palla contro il muro per poi lasciarla rimbalzare una volta e riprenderla, basta comunque osservare per un po' una persona che lo fa e provarci, e in breve tempo ci si riesce. Lo stesso vale per semplici compiti di natura cognitiva: la maggior parte delle persone trova ad esempio facile assimilare in pochi minuti un nuovo modo per ricordare i nomi della gente.

Compiti cognitivi e comportamentali più complessi, che richiedono un processo con un maggior numero di fasi e hanno magari una componente linguistica, hanno tuttavia bisogno di un approccio diverso.

Se si vuole ad esempio imparare a giocare a volano, la maggior parte delle abilità di base si potrebbero assorbire osservando attentamente in meno di un'ora, senza bisogno di spiegazioni. Notando con cura la posizione del volano, l'angolo della racchetta e il modo in cui viene tenuta in mano, la postura e i movimenti dei giocatori, dovrebbe generalmente essere possibile giocare una partita con un grado accettabile di competenza. Ma per giocare con una qualsiasi misura di abilità è necessaria una rappresentazione interna del gioco molto più sofisticata.

Quando si impara a modellare è bene cominciare con semplici comportamenti, altrimenti è facile sentirsi sopraffatti dalla quantità di cose da considerare. Ad esempio:

- *Meta-programmi*
- *Sistemi rappresentazionali e submodalità*
- *Schemi linguistici*
- *Convinzioni e valori*
- *Il sistema più ampio*

## MODELLAMENTO IMPLICITO ED ESPlicito

Se fate un corso per professionisti in PNL potreste trovarvi a seguire un compagno per una ventina di minuti, cercando di camminare e di muovervi come lui. È un modo semplice ma efficace per imparare i principi e la metodologia del modellamento. Si tratta in questo caso di modellamento implicito, che comporta l'assumere i comportamenti del proprio modello e costruire delle intuizioni riguardo a cosa succede dentro di lui o lei. È simile alla relazione discepolo-maestro nelle arti marziali, in cui il semplice fatto di passare del tempo con il maestro permette di assorbire ciò che egli fa.

Ma perché invece non *chiedere* semplicemente alla persona cosa fa e perché? Questo può essere utile in alcuni casi, ma uno degli ostacoli che dobbiamo superare quando modelliamo è il fatto che molte persone non sanno cosa le renda capaci di fare benissimo ciò che fanno. O magari pensano di saperlo, ma si sbagliano. Questo anche perché una volta che siamo diventati bravi a fare una cosa, non abbiamo più bisogno di prestare attenzione a come la facciamo. Ci sono quattro stadi nell'apprendimento di un'abilità:

- *incompetenza inconscia: non sappiamo nemmeno cosa potremmo fare*
- *incompetenza conscia: sappiamo cosa fare e ci rendiamo conto di non sapere come*
- *competenza conscia: sappiamo fare una cosa e vi prestiamo attenzione conscia*
- *competenza inconscia: l'abilità è diventata automatica e possiamo esibirsi senza doverci pensare*

Per creare un modello trasferibile ad altri dobbiamo fare emergere la competenza inconscia di una persona (fase implicita) e diventare consciamente competenti e ottenere a nostra volta il risultato (fase esplicita).

Il modellamento implicito, dunque, è un processo intuitivo in cui si comprende l'esperienza soggettiva dell'altra persona mettendosi nei suoi panni. Utilizzando la seconda posizione otteniamo intuizioni che non potrem-

mo ricavare in nessun altro modo. Per contrasto, il modellamento esplicito viene eseguito in terza persona: è un processo dissociato e deduttivo a partire dalla specifica struttura dell'esperienza soggettiva del modello. È importante scegliere la persona e il contesto giusti, altrimenti ci si potrebbe trovare alla fine con un risultato diverso da quello immaginato. Se, ad esempio, volete perdere peso e scegliete un modello che è sempre stato magro, imparerete qualcosa di utile su come quella persona ottiene quel risultato. Se invece modellate una persona che è stata sovrappeso ed è dimagrita, imparerete come passare dal vostro stato presente al risultato desiderato.

Esponiamo qui di seguito le linee guida per una procedura di modellamento completa. Non tutti avranno il tempo o, francamente, l'interesse per lavorare così nel dettaglio, ma è un punto di riferimento a cui aspirare quando se ne ha la possibilità. È comunque importante tenere a mente che lo scopo del modellamento è soprattutto quello di creare qualcosa di utile, piuttosto che qualcosa di iperpreciso. A questi fini può essere a volte sufficiente utilizzare solo parte del processo, o utilizzarlo tutto ma in modo meno rigoroso.

## IL PROCESSO DEL MODELLAMENTO



### PASSI DA COMPIERE

1. Identifica una persona da scegliere come modello: qualcuno che eccelle per abilità o comportamento da modellare.
2. Fase di modellamento implicito: "assorbimento inconscio".

Vai in seconda posizione e presta attenzione a ciò che fa la persona: il suo modo di respirare, il suo stato fisiologico e i suoi comportamenti. Non ascoltare solo ciò che dice e si dice, ma anche come lo dice. Presta più attenzione ai micromovimenti che ai gesti più ampi. Copia ciò che la persona fa senza emettere giudizi o presupporre. Non cercare di comprendere cosa sta facendo. Per modellare con successo è necessaria una mentalità aperta, curiosa e intuitiva. Concentrati sul processo, non sul contenuto. Poi assumi quel modo di essere, come se fossi la

persona che hai modellato. Vedi se riesci a ottenere gli stessi risultati. Rientra in te stesso e rivivi la cosa attraverso i tuoi occhi, provando cosa senti a fare le cose come l'altra persona. Continua fino ad aver ottenuto in linea generale i medesimi risultati della persona presa a modello.

3. Modellamento esplicito: "sottrazione."

Ora puoi scoprire in modo esplicito cosa fa la differenza in ciò che fa la persona. Il tuo scopo è quello di "Chiarire e definire i passi da compiere a livello cognitivo e comportamentale necessari per produrre i risultati desiderati" (Dilts, DeLozier). Lo si fa "sottraendo" sistematicamente un comportamento alla volta, fino a scoprire quelli essenziali. Se sottrai qualcosa, e non fa differenza per il risultato che vuoi ottenere, non si tratta di un elemento di importanza critica. L'idea non è quella di diventare l'altra persona, ma quella di assorbire ciò che è necessario e sufficiente. Lo scopo del processo di sottrazione è quello di garantire che il modello finale sia il più chiaro e semplice possibile. In questa fase del processo di modellamento si passa dalla prima alla terza posizione. L'intento è quello di individuare la sequenza di eventi. Cosa fa precisamente la persona? Identifica le distinzioni sensoriali specifiche nelle sue strategie. Una volta finito avrai informazioni dalla prima, dalla seconda e dalla terza posizione.

4. Ora sei pronto a utilizzare il modello oppure a trasferirlo e spiegarlo ad altri. La vera prova della validità di un modello sta nel riuscire a insegnarlo ad altri. Sii conscio del fatto che potrebbero essere necessarie delle competenze preesistenti, come ad esempio la capacità di imitare o di pensare in modo logico; se la persona ne manca può essere necessario svilupparle prima che possa fare proprio il modello.

---

## VALORI, IDENTITÀ E COERENZA

E se la persona è molto diversa da noi per quanto attiene a valori e convinzioni? Se finiamo per pensare e agire come lei, questo non avrà un impatto sul nostro senso di identità? La risposta è no, a patto di avvicinare il progetto di modellamento nella prospettiva giusta. Lo scopo *non* è quello di *diventare l'altra persona*, ma di imparare come la persona fa qualcosa

che è brava a fare. Per essere in grado di interiorizzare quella capacità e continuare a usarla è necessario integrarla pienamente, in modo da sentirla come una parte di sé, non qualcosa che ci si è appiccicato addosso. È essenziale dunque adattare i valori e le convinzioni della persona ai propri valori e alle proprie convinzioni, altrimenti si finisce per sentirsi incoerenti, e il comportamento modellato non rimarrà in funzione a lungo.

## **MODELLAMENTO INDIRETTO**

Non sarà sempre possibile nella pratica trascorrere molto tempo con il modello prescelto. Potrebbe addirittura non essere possibile osservarlo direttamente, perché è molto occupato o si trova in un luogo lontano. Ci sono però altri modi per raccogliere le informazioni, ad esempio intervistando la persona o leggendo notizie su di lei. Se si ha la possibilità di parlarle, le si possono porre molte domande per comprendere i suoi valori, le sue convinzioni, i suoi stati, i suoi Meta-programmi, le sue strategie, le sue submodalità e il suo senso di identità. Raccogliete ogni informazione a vostra disposizione. Se potete incontrare la persona dal vivo, osservatene gli stati fisiologici, la respirazione e via di seguito.

Il modellamento indiretto può essere efficace anche quando la persona non è più in vita ma ci sono informazioni a disposizione su come pensava, come si comportava e come agiva. Robert Dilts, ad esempio, ha modellato gli schemi comportamentali di Gesù Cristo, Leonardo da Vinci, Albert Einstein e molti altri, proprio in questo modo.



## DIECI PUNTI CHIAVE DA RICORDARE

1. *Lo scopo centrale della PNL, fin dal principio, è stato quello di modellare l'eccellenza umana.*
2. *Le persone modellano per natura: cominciamo a copiare le persone attorno a noi dal momento in cui nasciamo.*
3. *Quando si modella un comportamento semplice, è spesso possibile osservarlo per qualche tempo e poi replicarlo.*
4. *Il modellamento di attività complesse richiede più articolati compiti cognitivi e comportamentali, con diverse fasi e passi da compiere. Può avere altre componenti che è necessario modellare a livello dell'espressione linguistica, delle strategie, delle convinzioni, dei valori e via dicendo, per ottenere il risultato desiderato.*
5. *Il modellamento implicito è un processo di comprensione intuitiva dell'esperienza soggettiva dell'altra persona, ottenuta mettendosi nei suoi panni.*
6. *Il modellamento esplicito viene eseguito in terza persona. È un processo dissociato e deduttivo: si tratta di individuare la struttura dell'esperienza soggettiva dell'altra persona.*
7. *Il processo di modellamento comprende: identificare un soggetto da modellare, modellamento implicito (assorbimento inconscio), modellamento esplicito (processo di progressiva sottrazione di elementi per identificare cosa fa la differenza in ciò che la persona fa), utilizzo del modello o spiegazione del modello a terzi.*
8. *Lo scopo non è diventare l'altra persona. Una volta appresa la capacità, questa deve essere interiorizzata fino a diventare una parte di sé, e bisogna potersi sentire coerenti riguardo al cambiamento compiuto.*
9. *Il modellamento indiretto si impiega quando non è possibile osservare direttamente il modello in azione. Si raccolgono quindi quante più informazioni possibile a riguardo.*
10. *Il benchmarking è una forma molto conosciuta di modellamento che si usa nel mondo del business. Quando è applicato correttamente va al di là della struttura superficiale di un processo e spiega come attuare un cambiamento.*