

**PNL**

**ANGUS McLEOD**

RICERCATORE E COACH

*International  
Best-Seller*

# LAVORARE in TEAM con la PNL

Compra questo libro e  
**PARTECIPA GRATIS**  
AL CORSO  
PNL PER TUTTI  
[www.pnl.info](http://www.pnl.info)

**COME VALORIZZARE IL PROPRIO TALENTO  
ALL'INTERNO DEL LAVORO DI GRUPPO**

“ Un libro per contribuire  
al successo del tuo team. ”

  
**NLP ITALY**

Antonella Rizzuto,  
Direttrice NLP ITALY Coaching School

  
**Alessio  
Roberti**

# LAVORARE IN TEAM CON LA PNL

---

COME VALORIZZARE IL PROPRIO TALENTO  
ALL'INTERNO DEL LAVORO DI GRUPPO

Angus McLeod



Alessio Roberti

Titolo dell'opera in lingua originale  
*Me, Myself, My Team*

Sottotitolo dell'opera in lingua originale  
*How to Become an Effective Team Player Using NLP Revised Edition*

© Angus McLeod 2000, 2006

This translation of *Me, Myself, My Team: How to Become an Effective Team Player Using NLP Revised Edition* is published by arrangement with Crown House Publishing Limited.

Titolo della versione italiana dell'opera  
*Lavorare in Team con la PNL*

Sottotitolo  
*Come valorizzare il proprio talento all'interno del lavoro di gruppo*

Alessio Roberti Editore Srl  
Via Lombardia, 298 – Urgnano (BG) – Italy

Copyright © 2010 Alessio Roberti Editore Srl

Prima edizione: maggio 2010

ISBN  
978-88-6552-001-7

Traduzione dall'inglese  
Elena Martelli

Coordinamento di redazione  
Fabio Rizzoli

Impaginazione e progetto grafico della copertina  
Zeronove di Andrea Mattei  
Fabio Rizzoli

Proprietà letteraria riservata.

*È vietata la riproduzione con qualsiasi mezzo.*

# INDICE

---

Ringraziamenti	11
Prefazione	13
Introduzione	15
CAPITOLO 1	21
Schemi preferenziali di pensiero	
CAPITOLO 2	51
Somiglianze e differenze	
CAPITOLO 3	87
Io e il mio Team: uguali o diversi?	
CAPITOLO 4	103
Atteggiamenti mentali per migliorare la performance	

CAPITOLO 5	117
Esercitare la propria influenza con efficacia	
CAPITOLO 6	129
Conflitto e dialogo interiore	
CAPITOLO 7	147
Conflitti nei Team esterni	
CAPITOLO 8	163
Stili comunicativi	
CAPITOLO 9	175
Valutare le motivazioni e i bisogni	
CAPITOLO 10	191
Dalla responsabilità al raggiungimento degli obiettivi	
CAPITOLO 11	203
Obiettivi e azioni da svolgere	
CAPITOLO 12	217
La cultura del coaching	
Conclusione:	223
Apertura mentale e flessibilità	
Appendice 1	231
Feedback	

Appendice 2	235
Caratteristiche e atteggiamento mentale del cliente di coaching	
Appendice 3	239
Caratteristiche e atteggiamento mentale del coach	
Appendice 4	247
La sessione di coaching	
Appendice 5	251
Le priorità e i processi per stabilirne la gerarchia	
Glossario	255
Nota sull'autore	261
Bibliografia di riferimento	265
Indice analitico	267
Indice degli esercizi	271

# ATTEGGIAMENTI MENTALI PER MIGLIORARE LA PERFORMANCE

---

## IN SINTESI

Gli atteggiamenti mentali per migliorare il rendimento sono una serie di strategie di pensiero per ottimizzare le prestazioni individuali e quelle del Team. Essi forniscono una scelta più ampia di opzioni comportamentali, un'alternativa a schemi automatici che potrebbero farci ricadere in errori già commessi nel passato.

Nel capitolo 2 abbiamo parlato delle *convinzioni potenzianti*. Abbiamo anche visto che il fatto di adottarle *come se* fossero vere comporta una differenza sostanziale nelle interazioni con altre persone all'interno del Team. Le convinzioni potenzianti creano un atteggiamento mentale positivo e ci consentono di raggiungere una percezione più vasta.

Vi presenterò le convinzioni potenzianti per l'individuo in due parti. La prima parte sarà intesa a costruire una serie personale di convinzioni potenzianti funzionali per voi, la seconda a esplorare un'ulteriore lista di convinzioni potenzianti che faranno la differenza all'interno del vostro Team. In generale, queste convinzioni appartengono all'uno o all'altro gruppo, per quanto può capitare che alcune siano comuni a entrambi.

### ESERCIZIO: CONVINZIONI PER IL POTENZIAMENTO PERSONALE

Ho elencato una serie di convinzioni ricorrenti che potreste trovare utili. Sentitevi liberi di eliminare o modificare qualunque esempio non adatto a voi. Inoltre, ho lasciato un po' di spazio libero perché possiate creare e aggiungere le vostre convinzioni. È importante che le affermiate in positivo. Un esempio di convinzione espressa in negativo è:

**L'essere timido non mi rende debole.**

Un modo migliore (positivo e affermativo) di esprimere lo stesso concetto è:

**Le persone timide hanno successo se scelgono di volerlo. Posso farlo anch'io.**

Ecco alcuni suggerimenti per partire:

- Le mie risorse comprendono sia fonti d'informazione che persone.



- Sono in grado di svolgere qualsiasi aspetto del mio lavoro (oppure potrò farlo con ulteriore formazione o coaching).
- Chiedere aiuto dimostra forza di carattere.
- Ho il controllo delle mie azioni e interazioni.
- Seguire o meno gli altri rientra nelle opzioni a mia disposizione e dipende da me.
- Apporto un contributo utile al mio Team.
- Saper correre dei rischi significa essere coraggiosi.
- Gli errori sono opportunità dalle quali imparare.
- I miei avanzamenti di carriera dipendono in massima misura da me.
- Le convinzioni potenzianti mettono a disposizione una nuova percezione e nuove opzioni per agire con successo.
- La maggior parte delle cose va liscia e finisce bene.

Ora continuate voi creando le vostre convinzioni:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## ESERCIZIO: CONVINZIONI PER IL POTENZIAMENTO DEL TEAM

Ho elencato una serie di convinzioni che potreste trovare utili, ma sentitevi liberi di correggerle come meglio credete e di aggiungerne altre che ritenete altrettanto funzionali:

- Sia io sia il mio Team abbiamo maggior successo quando tutti danno il loro contributo.
- Il rendimento complessivo del Team è maggiore della somma delle prestazioni individuali.
- Il contributo che si apporta "seguendo" chi guida è quantomeno uguale a quello che si apporta guidando o facilitando gli altri.
- Quando seguo invece di guidare, lo faccio per mia scelta.
- La comunicazione efficiente è responsabilità di chi comunica.
- Porre domande porta alla comprensione, ed è una buona cosa.
- Ogni membro del Team è migliore degli altri sotto qualche aspetto.
- La superiorità individuale è una posa, non una realtà.

### **Altre convinzioni:**

---

---

---

---

Abbiamo già visto come si adottano le convinzioni potenzianti e il beneficio che deriva dal far propri, anche solo temporaneamente, nuovi atteggiamenti mentali capaci di generare nuovi punti di vista, la comprensione di nuovi aspetti delle cose e il miglioramento delle azioni. C'è da considerare anche un'altra tecnica correlata, quella del *reframing* o *reincorniciamento*.

## REFRAMING O REINCORNICIAMENTO

Reincorniciare un'idea, una comunicazione o una situazione significa cercare nuovi possibili significati o punti di vista al riguardo. Questo procedimento è molto vantaggioso perché stimola la nascita di nuove idee e rende possibili azioni più efficaci. Vediamo alcuni esempi.

### **1. Il mio superiore mi ha chiesto di fare qualcosa che mi mette a disagio.**

Durante una riunione il mio superiore mi dice: "Vorrei che riguardassi un'altra volta il piano di vendita da presentare al Consiglio: vedi se riesci a renderlo più breve". Più tardi mi sento nervoso: il mio superiore non ritiene che il mio lavoro sia valido e mi ha criticato di fronte ai colleghi.

Il primo elemento del reincorniciamento consiste nel porsi domande per comprendere meglio la situazione. Questa tecnica è molto usata nell'analisi transazionale (vedi, per esempio, Harris 1973), perché il "porsi domande" sorge da quello che viene definito l'aspetto adulto della psiche, la parte della persona che incoraggia il pensiero razionale. Ecco alcuni esempi:

- Quali fattori esterni potrebbero essere la causa del comportamento del mio superiore?
- Quali altre possibili interpretazioni potrei dargli?
- Quali altre motivazioni (estranee alla qualità del mio operato) potrebbe aver avuto per volere il piano di vendita più breve?

Rispondere logicamente a queste domande apre nuove e positive strade, come per esempio:

- È possibile che il mio superiore voglia fare presentare a me il piano al Consiglio, invece di farlo lui stesso: in questo caso potrebbe servire qualcosa di più conciso. Magari non vuole ancora farmi conoscere le sue intenzioni, nel caso cambi idea.
- Forse il mio superiore vuole incorporare il piano nel business plan aziendale e per questa ragione gli serve in un formato più chiaro e sintetico.

Una domanda potrebbe poi condurre a un'altra:

- Qual è la preferenza del mio superiore in fatto di stile dei resoconti? Forse gradirebbe che fossi sempre più conciso? Perché non gli chiedo apertamente in che modo vorrebbe fosse stilato il piano?

## **2. Il mio superiore ha ricevuto una promozione e ora ho un nuovo capo.**

Questa novità mi preoccupa. Il nuovo manager viene dal settore dei servizi e non comprende affatto il marketing

e il suo valore per l'azienda. Mi sono stati riferiti un paio di suoi commenti: sembrerebbe proprio che nel suo modo di vedere le cose il marketing dovrebbe essere guidato dalla gestione delle vendite, e non viceversa. A cosa stavano pensando i dirigenti quando hanno assegnato una figura del genere a questo ruolo?

In questo caso potrei raggiungere una maggiore comprensione della situazione attraverso domande come:

- Quale potrebbe essere il contesto di questa decisione?
- Quali altre possibili interpretazioni potrei dare?
- Ci sono dei possibili vantaggi nel lavorare con questa persona, data la sua esperienza? Elementi che potrebbero essermi d'aiuto?
- Non è forse normale sentirsi minacciati in una situazione simile?
- Il tempo mi darà maggiori informazioni e migliori risposte. Cosa posso fare per accelerare questo processo?
- Non ho già provato altre volte a sfuggire da una situazione che mi metteva a disagio? Se questo è un mio schema comportamentale ricorrente, non potrei cambiarlo e cercare qualcosa di positivo in questa nuova situazione?

## ESERCIZIO: REINCORNICIAMENTO

Pensate a una situazione che per voi è stata spiacevole o difficile. Usando la metodologia del **reincorniciamento**, vi invito a rispondere ad alcune delle domande presentate sopra e a vedere la situazione da un altro punto di vista, scoprendo nuove prospettive. Il risultato potrebbe essere un atteggiamento mentale più sano col quale avvicinarsi, ad esempio, a un nuovo superiore: non con insicurezza o astio, ma in modo costruttivo e con un ottimismo tale da fare sì che il nuovo arrivato trovi più interessante lavorare con voi, invece che contro di voi.

---

---

---

---

---

---

---

---

Ora vediamo un altro tipo di domanda, che serve a stimolare una prospettiva diversa interrogandosi su quale scopo *più alto* o *nascosto* potrebbe celarsi nella nuova situazione.

La forma della domanda è:

**Se ci fosse uno scopo, che ancora io non vedo, ma che il mio ex capo aveva in animo quando ha messo questa donna come mia nuova superiore, quale sarebbe il beneficio per me, cosa potrei guadagnarci?**

Questo porta a una nuova percezione della situazione.

Questa è un'opportunità. Il mio ex superiore mi sta mettendo alla prova. Devo mettere un impegno maggiore per vendere me stesso più efficacemente all'interno del Team: così tutti avranno un'idea più chiara del mio contributo e della mia dedizione. Forse ho dato per scontato che, siccome faccio bene il mio lavoro, tutti dovrebbero sapere automaticamente quanto sono bravo. Migliori abilità comunicative mi sarebbero d'aiuto e io posso procurarmele. Il mio superiore mi esortava sempre a investire del tempo in corsi di formazione. Forse ora è venuto il momento. Questa nuova persona ha competenze nel campo dei servizi e potrebbe offrirmi un nuovo modo di pensare al mio lavoro. Proporre qualche idea e coinvolgerla attivamente nella progettazione potrebbe creare un rapporto positivo e addirittura incoraggiarla a sostenermi!

Questa idea di uno "scopo nascosto" è un artificio — un semplice trucco mentale — che spesso funziona a nostro vantaggio. Spero che vi sia chiaro quanto vi può essere utile per trarre nuova motivazione da una situazione semplicemente reinterpretandola, invece che rimanere intrappolati in un disagio che non serve a niente e non aiuta nessuno.

## ESERCIZIO: LO SCOPO NASCOSTO

Pensando a un vostro problema oppure a un'esperienza difficile che avete vissuto, utilizzate la domanda dello scopo nascosto per vedere quali nuovi punti di vista possono emergere. Che differenza fa nella vostra comprensione delle cose? Cosa vi avrebbe aiutato in quel contesto? Se fate un "viaggio sensoriale" per esplorare la situazione potenziale, ciò che comprenderete vi aiuterà?

---

---

---

---

---

---

---



## RIASSUMENDO

Vediamo cosa abbiamo trattato:

- Abbiamo esplorato l'uso delle convinzioni per potenziare sia l'individuo sia il Team.
- Abbiamo visto l'uso del reincorniciamento e di due elementi chiave di questo processo:
  - porre domande che aumentano la comprensione;
  - porre domande che indagano sullo scopo nascosto o sul "beneficio" implicito in una situazione.

## NOTA SUI TEAM ESTERNI

L'uso individuale delle domande, del reincorniciamento e delle convinzioni potenzianti all'interno del Team è una forma di coaching. Possiamo farlo su noi stessi, oppure fare da coach agli altri. Usando queste nostre abilità nell'ambito del Team dimostriamo flessibilità e disponibilità a trovare risultati positivi in qualsiasi contesto di sfida, aiutando inoltre gli altri a sviluppare queste stesse abilità.

Questo è il tipo di domande che dovremmo porci:

- E se adottassimo il punto di vista opposto? Potremmo forse scoprire qualcosa che migliorerebbe la nostra posizione sul mercato?

- E se il Team di Reynold non stesse agendo per aggredirci e avanzare una contro-offerta, ma solamente per disperazione?
- Se sapessimo che è possibile raggiungere quella velocità di produzione, cosa sceglieremmo di fare?

Manifestando apertamente queste abilità, dimostriamo la nostra capacità di facilitazione e di leadership e, allo stesso tempo, offriamo al Team la spinta a usare le stesse strategie. In questo modo il loro uso si diffonde, creando un ambiente positivo di apertura mentale e di esplorazione condivisa di nuovi possibili piani d'azione.

Queste abilità possono essere sviluppate attraverso seminari, workshop e coaching/mentoring con simili risultati – sempre che ci sia l'impegno da parte di tutti e che chi ricopre ruoli più rilevanti dimostri di avere a sua volta apertura mentale e competenze. Infatti le persone sostengono più volentieri chi dimostra di essere un esempio pratico delle proprie strategie, mentre sono demotivate da quei manager che dicono agli altri cosa dovrebbero fare, senza agire per primi. Pensate al disappunto sollevato da un appello a usare meno le automobili, quando chi l'ha fatto va in macchina ovunque. Allo stesso modo, se un politico sostiene l'importanza di frequentare la scuola fino al termine dell'anno scolastico e poi fa saltare ai propri figli l'ultima settimana per partire per le vacanze, questi perderà certamente una parte dei suoi simpatizzanti.

## **Linea diretta con l'Editore**

Nella scelta dei libri pubblicati e nella cura con cui li realizziamo, abbiamo come obiettivo primario quello di soddisfare sempre più le esigenze del lettore.

Per questa ragione, ci teniamo ad aprire con te un dialogo aperto e costante, un canale preferenziale attraverso cui scambiarci informazioni e idee.

### **Per proporre idee e suggerimenti...**

Invia una e-mail all'indirizzo [feedback@alessiorobertieditore.com](mailto:feedback@alessiorobertieditore.com) o telefona al Servizio Clienti al numero verde gratuito 800.234.616.

Le tue preziose indicazioni contribuiranno a rendere il progetto editoriale di NLP ITALY - Alessio Roberti Editore sempre più innovativo e completo.

### **Per restare aggiornato sulle nostre novità editoriali...**

Trasmetti i tuoi dati inviando una e-mail all'indirizzo [aggiornamenti@alessiorobertieditore.com](mailto:aggiornamenti@alessiorobertieditore.com) o telefonando al Servizio Clienti al numero verde gratuito 800.234.616.

I tuoi dati saranno inseriti nella banca dati elettronica di Alessio Roberti Editore Srl nel rispetto dell'Art. 7 del D.Lgs. 196/2003 sulla tutela dei dati personali, e non saranno comunicati o diffusi a terzi. Potrai richiederne in qualsiasi momento la cancellazione o l'aggiornamento.

Grazie!



## COME VALORIZZARE IL PROPRIO TALENTO ALL'INTERNO DEL LAVORO DI GRUPPO

### Leggendo *Lavorare in team con la PNL* imparerai come:

- ◆ aumentare il tuo rendimento e quello complessivo del team;
- ◆ sviluppare la flessibilità mentale e l'apertura alle sfide professionali;
- ◆ comprendere meglio le dinamiche di un gruppo di lavoro per gestirlo con maggiore efficacia;
- ◆ accrescere la tua "intelligenza emotiva";
- ◆ diventare il promotore del cambiamento e dell'innovazione all'interno del tuo team.



Un testo ricco di informazioni e di semplice lettura per chiunque desideri utilizzare gli strumenti della Programmazione Neuro-Linguistica per far "funzionare" meglio il proprio team. Troverai molti esercizi da mettere in pratica per migliorare velocemente i risultati del tuo gruppo di lavoro.

*Maria Donatella Stefanini, Medico chirurgo e Life Coach*

*Lavorare in team con la PNL* ti insegna a entrare facilmente in sintonia con gli altri, gestire gli eventuali conflitti con efficacia ed eleganza, valutare le motivazioni e i bisogni dei colleghi, focalizzare le energie del team attorno a obiettivi comuni. Lo considero un eccellente manuale per fare in modo che un team produca risultati che siano più incisivi della semplice somma dei singoli componenti.

*Paolo Borzacchiello, Coach e Formatore*

Per ricevere informazioni sulla Programmazione Neuro-Linguistica (PNL) in Italia:

**NLP ITALY**

Numero verde gratuito: 800.234.616

Internet: [www.pnl.info](http://www.pnl.info)

ISBN 978-88-6552-001-7



9 788865 520017 >

€ 19,90