

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

NLP. Studium struktury subiektywnych doświadczeń

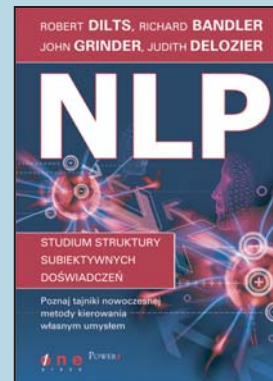
Autorzy: Robert Dilts, John Grinder,
Richard Bandler, Judith DeLozier

Tłumaczenie: Piotr Fraś (wprowadzenie, rozdz. 1 – 3),
Wojciech Sztukowski (rozdz. 4), Anna Dragan (rozdz. 5),
Monika Szczęsny (rozdz. 6, 7)

ISBN: 83-7361-944-5

Tytuł oryginału: Neuro-Linguistic Programming: Volume I
(The Study of the Structure of Subjective Experience)

Format: A5, stron: 312



Poznaj tajniki nowoczesnej metody kierowania własnym umysłem

- Zbadaj modele ludzkiego zachowania
- Dowiedz się, czym są strategie i naucz się z nich korzystać
- Wykorzystaj NLP w edukacji i pracy

Programowanie neurolingwistyczne (NLP) jest techniką pozwalającą w świadomy sposób kierować działaniem umysłu ludzkiego. NLP nie jest zbiorem teoretycznych rozważań – to zestaw narzędzi pozwalających na organizowanie i reorganizowanie własnego subiektywnego doświadczenia lub doświadczenia innej osoby w celu zdefiniowania i uzyskania dowolnego zachowania. Technika ta stosowana jest między innymi podczas szkoleń, sesji terapeutycznych i treningu sportowego do wyzwolenia w ich uczestnikach ukrytych umiejętności, wyeliminowania niepożądanych lęków i zahamowań oraz rozwiązywania wewnętrznych konfliktów.

Książka „NLP. Studium struktury subiektywnych doświadczeń” to wprowadzenie do tematyki programowania neurolingwistycznego. Przedstawia podstawowe pojęcia związane z NLP i opisuje jego najważniejsze narzędzia. Czytając ją, poznasz historię programowania neurolingwistycznego, dowiesz się, jak modelować subiektywne doświadczenie oraz tworzyć i wykorzystywać strategie. Nauczysz się stosować techniki NLP w reklamie, sprzedaży i procesie rekrutacji personelu.

- Tworzenie schematów reprezentacji
- Wykorzystywanie modelu TOTE
- Definiowanie strategii
- Zastosowanie strategii w edukacji
- NLP w zastosowaniach biznesowych
- Utrwalanie strategii podczas sesji NLP

Przeczytaj tę książkę i zacznij korzystać z technik NLP w profesjonalny sposób

Spis treści

Przedmowa	9
Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego	13
1. Wprowadzenie	21
1. Modelowanie	23
1.1. Mapa to nie teren	24
1.2. Nowy model	25
1.3. Struktura modeli	26
1.4. Zachodnie modele naukowe	29
1.5. Poszerzanie współczesnego modelu naukowego	32
1.6. Elegancja modelowania	36
1.7. Schemat reprezentacji: podstawowy element składowy zachowania	38
1.8. Synestezja	45
2. Strategie	47
2. TOTE i strategie	48
2.1. Zagnieżdżone TOTE	51
2.2. Dopracowanie modelu TOTE dzięki systemowi reprezentacji	52
2.3. Stosowanie analizy reprezentacji dokonywanej za pomocą TOTE	55
2.3.1. Dopasowywanie systemów reprezentacji do zadania	56
2.4. Modyfikowanie zapisu TOTE dla strategii	60
2.5. Implikacje strategii	62
2.6. Mechanika strategii	66
2.7. Definiowanie strategii	70

2.8. Strategie a „świadomość”	71
2.9. Rozpakowywanie nieuświadomionych strategii	78
2.10. Potęga formy strategii	78
3. Uzyskiwanie	81
3. Proces uzyskiwania	81
3.1. Uzyskiwanie strategii	82
3.2. Rozpakowywanie strategii	89
3.2.1. Rozpakowywanie przez predykaty	90
3.2.2. Rozszerzanie zapisu czterech reprezentacji zmysłowych — część I	95
3.2.3. Rozpakowywanie strategii za pomocą wskazówek systemów reprezentacji	100
3.2.4. Wykorzystywanie procedur uzyskiwania	110
4. Stosowanie strategii	125
4. Wykorzystanie	126
4.1. Forma a treść	127
4.2. Dopasowywanie strategii	128
4.2.1. Identyfikowanie i wykorzystywanie punktów decyzyjnych	134
4.2.2. Dobry kontakt	137
4.2.3. Elastyczność w dopasowywaniu strategii	139
4.3. Kotwiczenie — uzyskiwanie dostępu (i ponowne uzyskiwanie dostępu) do reprezentacji	141
4.3.1. Kotwiczenie w akcji	143
4.3.2. Kotwiczenie a stosowanie strategii	171
4.3.3. Ukryte kotwiczenie i dopasowywanie	172
4.3.4. Niezbędna różnorodność	176
4.4. Idee i przykłady: obszary zastosowań strategii	176
4.4.1. Edukacja	177
4.4.2. Rozwój biznesowy i organizacyjny	186
4.4.3. Zawody związane z medycyną i zdrowiem	200
4.4.4. Prawo	204
4.4.5. Implikacje dla psychoterapii	208
5. Projektowanie	221
5. Projektowanie	222
5.1. Optymalizowanie	223
5.2. Przeprojektowywanie nieadaptacyjnych strategii i wyników	225
5.2.1. Projektowanie znaczników kontekstu i punktów decyzyjnych	227

5.3. Sztuczne projektowanie	229
5.3.1. Warunki dobrego formułowania do sztucznego projektowania	234
5.3.2. Zastosowanie sztucznego projektowania w sytuacjach grupowych	243
6. Instalacja	251
6.1. Instalacja przez zakotwiczenie	253
6.1.1. Zakotwiczenie całej strategii sekwencji	254
6.1.2. Zakotwiczenie pojedynczych i niepowiązanych ze sobą kroków strategii	257
6.2. Powtarzanie	261
6.2.1. Powtarzanie etapów strategii	262
6.2.2. Powtarzanie wskazówek systemów reprezentacji	265
6.2.3. Powtarzanie wzorców synestezji	266
6.3. Strategie przerywania	267
6.3.1. Przerywanie przez przeciążenie	267
6.3.2. Przerywanie przez różnicowanie	269
6.3.3. Przerywanie przez „zakręcanie” strategii	270
6.4. Zjawisko zakłóceń	272
6.4.1. Przekształcanie	274
6.5. Instalacja strategii i zakłócenia w grupach i organizacjach	296
6.5.1. Zakłócenia	301
6.5.1.1. Arbitraż i negocjacje	302
7. Wnioski	305

2

Strategie

Wszystkie nasze zewnętrzne zachowania są kontrolowane przez strategie przetwarzania wewnętrznego. Każdy z nas ma swój własny zbiór strategii motywowania do wstania z łóżka, delegowania odpowiedzialności na podwładnych, uczenia się i uczenia innych, prowadzenia negocjacji w biznesie itd. Niestety, nasze modele kulturowe nie przekazują nam wiedzy o zasadach funkcjonowania strategii potrzebnych do realizacji celów behawioralnych, wyraźnie określonych lub domniemyanych w każdym modelu. Przed pojawieniem się programowania neurolingwistycznego mieliśmy do dyspozycji niemal wyłącznie metodę prób i błędów.

Zdarza się, że odnosimy wspaniałe sukcesy z pewnymi strategiami (na przykład ze strategią zarabiania pieniędzy) i ponosimy kompletne porażki z innymi (np. ze strategią stosunków międzyludzkich). Co decyduje o tym, że wyniki stosowania naszych strategii są wspaniałe w pewnych przypadkach i katastrofalne w innych? Stosując techniki i procedury opracowane i opisane w NLP, w wielu sytuacjach życiowych i w wielu dziedzinach nauczyliśmy się modyfikować istniejące strategie albo tworzyć nowe dla siebie lub swoich partnerów, współpracowników, by osiągnąć pożądane wyniki. Tajemnica sukcesu tkwi w zastosowaniu najbardziej efektywnych strategii. Większość strategii jest łatwa do nauczenia albo zmodyfikowania dla potrzeby realizacji własnych celów.

2. TOTE i strategie

Podstawowym formatem, jaki zastosujemy do opisu specyficznej sekwencji zachowań, jest model TOTE (ang. *Test-Operate-Test-Exit* = Testuj — Działaj — Testuj — Wyjdź) zaproponowany przez George’a Millera, Eugene’a Galanterę i Karla Pribrama w książce *Plans and the Structure of Behavior* (1960). TOTE przedstawia sekwencję aktywności w naszych zmysłowych systemach reprezentacji, które uległy konsolidacji, tworząc jednostkę funkcjonalną zachowania, z reguły realizowaną poniżej progu świadomości (zob. *Patterns II*). Taką odrębną jednostką zachowania, która często ma status TOTE jest (dla osób dorosłych w kulturze zachodu) uściśnięcie dłoni.

Sekwencja zachowań tworzących TOTE może składać się z jednego prostego zachowania albo z całego ich zbioru. Dla początkującego muzyka zagranie jednej nuty może być największą częścią zachowania, z jaką można sobie poradzić. Ale wraz ze wzrostem umiejętności zagranie całej gamy lub melodii będzie łatwe i wykonane jako pojedyncza jednostka zachowania — złożona sekwencja działań, które zostały przyswojone jako TOTE.

Nasze doświadczenie wskazuje, że przewaga TOTE nad innymi modelami do analizowania jednostek zachowania polega na jego elegancji (wymagana mniejsza liczba rozróżnień) oraz włączeniu istotnych właściwości *sprzężenia zwrotnego* i *wyniku*. Model TOTE opracowany przez Millera, Galanterę i Pribrama jest poszerzeniem modelu „łuku odruchowego” o operację sprzężenia zwrotnego jako działania pośredniego pomiędzy bodźcem i reakcją. Sami autorzy tego modelu ujmują to następująco:

„Test reprezentuje warunki, które muszą być spełnione, *zanim* nastąpi odpowiedź”. (s. 24).

Jeśli warunki fazy *testowania* (porównanie stanu obecnego ze stanem pożądanym) zostaną spełnione, to działanie zainicjowane przez bodziec *wychodzi* do następnego etapu łańcucha zachowania. Jeżeli nie, to pojawia się faza sprzężenia zwrotnego, w której system *działa*, by zmienić pewien aspekt bodźca albo stanu wewnętrznego organizmu i ponownie podjąć próbę pozytywnego przejścia testu. Pętla sprzężenia zwrotnego testowanie — działanie może się powtarzać kilka razy,

nim dojdzie do wypełnienia warunków testu¹. Miller, Galanter i Pribram piszą:

„... odpowiedź efektora (neuron wyniku) zależy od wyniku testu i najlepiej wyobrazić ją sobie jako wysiłek podejmowany dla zmodyfikowania wyniku testu. Działanie zostaje zainicjowane przez „niedopasowanie” pomiędzy stanem organizmu a stanem testowanym i trwa aż do momentu usunięcia tego „niedopasowania”. Ogólny schemat odruchu polega zatem na: testowaniu energii wejścia przy zastosowaniu pewnych kryteriów, które zostały ustalone w organizmie; odpowiadaniu, czy wynik testu wykazuje niedopasowanie; i dalszym odpowiadaniu aż do zaniknięcia niedopasowania, czyli zakończenia odruchu. Dochodzi więc do sprzężenia zwrotnego pomiędzy wynikiem działania i fazą testowania powodującego wystąpienie powtarzającej się pętli funkcjonalnej”. (s. 25 – 26).

Proces TOTE został wizualnie przedstawiony przez Millera, Galantera i Pribrama jako:



Prostym przykładem fazy testowania TOTE może być test progowy. W tym przykładzie dla uzyskania dopasowania i wyjścia do następnego etapu łańcucha zachowania wartość bodźca musi być wyższa lub niższa od określonej wartości progowej. Jeśli tak nie jest, to dla przejścia testu organizm będzie działał, aż dojdzie do dostosowania (zwiększenia lub zmniejszenia) bodźca albo wyznaczonej wartości progowej. Tego rodzaju TOTE wykonujesz, ustawiając potencjometr w swoim odbiorniku radiowym albo wieży stereo. Przekręcając gałką, płynnie testujesz głośność w trakcie słuchania. Gdy przesadzisz i ustawisz zbyt wysoki poziom głośności, wtedy ponownie zaczynasz działać, przekręcając gałką w kierunku przeciwnym do ruchu wskazówek

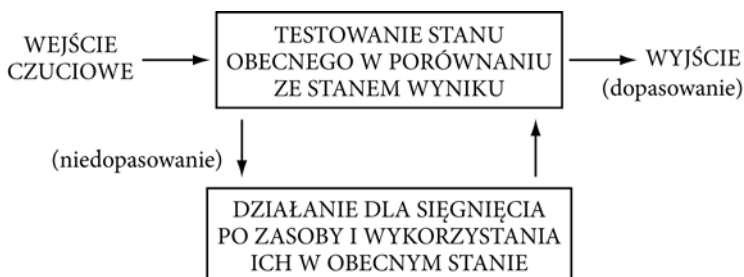
¹ Wyjście z TOTE nastąpi także wtedy, kiedy po wielu próbach faza działania nie będzie wywierać żadnego znaczącego wpływu na wynik testu, ale wyjście to nie będzie prowadzić do takiego samego zachowania, które wystąpiłoby, gdyby zostały wypełnione warunki testu.

zegara, by zmniejszyć intensywność dźwięku. Po ustawieniu odpowiedniego natężenia dźwięku wychodzisz z TOTE „ustawiania głośności” i wygodnie zasiadasz w fotelu, by dalej czytać.

Ten przykład procesu TOTE można zilustrować następująco:



Trzystopniowy proces, opisany wcześniej jako najbardziej ogólna prezentacja NLP — stosowanie zasobów do obecnego stanu zachowania dla osiągnięcia nowego stanu wyniku — można również przedstawić jako jeden z przykładów procesu TOTE:



Ten schemat określa, jak praktyk NLP kilkakrotnie testuje obecny stan osoby, grupy lub organizacji, porównując go z konkretnym oczekiwanym stanem wynikowym, nieustannie czerpiąc z zasobów i odnosząc je do systemu, aż dojdzie do dopasowania tych dwóch stanów. Stan obecny i stan wynikowy będą zdefiniowane przy uwzględnieniu dostępnych klientowi rozróżnień (osoba, grupa lub organizacja) w każdym z dwóch stanów. Na dostępne klientowi zasoby będą się składać strategię z repertuaru klienta i programisty, łącznie z metastrategiami programisty do modyfikowania lub zastępowania strategii klienta wtedy, kiedy jest to niezbędne do osiągnięcia zgodności pomiędzy tymi dwoma stanami. Działania, związane z identyfikowaniem, sięganiem do zasobów strategii i ich stosowaniem, zostaną przedstawione

w kolejnych rozdziałach zatytułowanych „Uzyskiwanie”, „Stosowanie strategii”, „Projektowanie” i „Instalacja”.

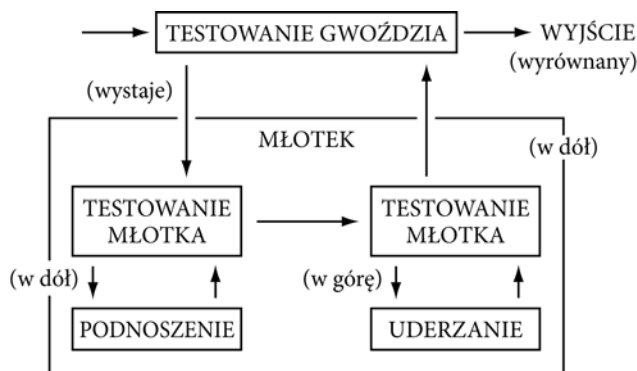
2.1. Zagnieżdżone TOTE

Ważnym aspektem modelu TOTE jest to, że w fazie *działania* wybranego TOTE mogą „zagnieżdżać się” *inne*, zawierające własne testy i działania. Wzajemne relacje pomiędzy nimi mogą wykazywać strukturę hierarchiczną z podporządkowaniem się jednemu z nich. Prostym przykładem takiego zagnieżdżenia, przytoczonym przez Millera, Galanterę i Pribrama, jest wbijanie gwoździa.

Wyobraźmy sobie stolarza, który rozpoczyna wyraźnie wyodrębnioną formę TOTE, którą nazwiemy „wykonywaniem stołu”. Faza działania tego TOTE obejmuje realizację szeregu podprogramów, czyli TOTE drugiego rzędu, takich jak „połączenie nóg z blatem stołu”. To TOTE jest również złożone z TOTE drugiego rzędu, jak „wbijanie gwoździa w nogę stołu poprzez blat”. W przypadku tego ostatniego TOTE testowanie, dokonywane przez stolarza przed przejściem do następnej operacji, polega na sprawdzeniu, czy powierzchnie łebka gwoździa i blatu znajdują się w jednej linii. Jeśli sam test nie satysfakcjonuje, stolarz przechodzi do dość hałaśliwego etapu działania zwanego „wbijaniem gwoździa”, a składającego się z dwóch TOTE drugiego rzędu, czyli „unoszenia młotka” i „uderzenia gwoździa”. Cała sekwencja wbijania gwoździa została opisana przez Millera i pozostałych współautorów w następujący sposób:

„Jeśli ten opis wbijania gwoździa jest prawidłowy, to powinniśmy spodziewać się następującej sekwencji zdarzeń: testowanie gwoździa (łebek gwoździa wystaje); testowanie młotka (młotek uniesiony); uderzanie gwoździa; testowanie młotka (młotek opuszczony); testowanie gwoździa (łebek gwoździa wystaje); testowanie młotka itd., aż do momentu, kiedy testowanie gwoździa wykaże, że jego łebek jest na tym samym poziomie, na którym blat stołu i kontrolę można przenieść w inne miejsce. Jak widać, zbiór jednostek TOTE można całkiem prosto rozłożyć na skoordynowaną sekwencję testów i działań, chociaż struktura leżąca u podstaw organizacji i koordynacji zachowania jest hierarchiczna, a nie sekwencyjna”.

Wyżej opisany zbiór zagnieżdżonych TOTE można zilustrować w formie następującego diagramu:



2.2. Dopracowanie modelu TOTE dzięki systemowi reprezentacji

Model programowania neurolingwistycznego dopracowuje pojęcie TOTE poprzez wyspecyfikowanie elementów składowych różnych TOTE pod kątem systemów reprezentacji i strategii. NLP zakłada, że dla potrzeb procesu behawioralnego (zawierającego aktywności poznawcze) przydatne będzie opisanie warunków testowania i działania TOTE jako rozgrywających się za pośrednictwem naszych systemów reprezentacji. Z dużą dokładnością możemy zidentyfikować system reprezentacji lub kombinację takich systemów i przypisać go (lub ją) do każdego etapu w sekwencji TOTE.

W powyższym przykładzie wbijania gwoźdźcia młotkiem testowanie wyrównania powierzchni łebka gwoźdźcia można wykonać, porównując wchodzące doświadczenie wzrokowe z zapisaną wewnątrznie reprezentacją wizualną wyglądu wbitego gwoźdźcia. Dla uproszczenia analizy naszego TOTE zgodnie ze wzorem czterech doświadczeń zmysłowych oznaczmy doświadczenie wizualne, pochodzące ze źródeł zewnętrznych, symbolem V^e , a reprezentacje wizualne, generowane wewnątrznie — symbolem V^i . Testowanie gwoźdźcia (przez jego obserwację) w naszym przykładzie pracy stolarza polega na porównaniu zewnętrznych do wewnętrznych reprezentacji wizualnych, czyli V^e/V^i .

Takiego samego porównania można dokonać w przypadku dotykowego doświadczenia kinestetycznego — odczucia w dłoni i ramieniu stolarza będą odmienne podczas uderzania gwoźdźcia, który jest już wbity i gwoźdźcia, który wciąż jeszcze wystaje ponad powierzchnię.

W tym przypadku porównywane będą zewnętrzne odczucia kinestetyczne z generowanym wewnątrznie doświadczeniem kinestetycznym, czyli K^e/K^i . Podobnego porównania można dokonać słuchowo, ponieważ dźwięk towarzyszący uderzeniu młotka w gwoździć będzie różny dla gwoźdźcia wbitego i niewbitego. Formalnie będzie tu porównywane odczucie słuchowe zewnętrzne (A^e) do wewnętrznego (A^i), czyli A^e/A^i .

Doświadczony mistrz stolarski z pewnością bez problemu przejdzie test, wykorzystując którykolwiek z tych trzech systemów reprezentacji, ale jego niedoświadczony uczeń może mieć z tym problemy. Zdolność do zastępowania pewnych systemów reprezentacji innymi w trakcie konkretnego zadania może stanowić wiarygodną miarę kompetencji, doświadczenia i elastyczności osób podejmujących się wielu różnych zajęć.

W omawianym przypadku działania stolarza będą reprezentowane przez zewnętrzny system kinestetyczny, ponieważ obejmują tylko dwa rodzaje aktywności (podnoszenie i uderzanie) wykonywane przez ramię stolarza. (Reakcje *motoryczne* klasyfikujemy jako kinestetyczne zewnętrzne (K^e), bo dla danej osoby taki ruch jest reprezentowany przez system dotykowy i proprioceptywny²).

Doświadczenie „dopasowania” (punkt wyjścia w TOTE) i „niedopasowania” (punkt działania w TOTE) jako wynik testu również będzie reprezentowane przez jeden z systemów reprezentacji. Kiedy stolarz testuje gwoździć i stwierdza, że nie jest on wbity, to niedopasowanie pomiędzy aktualnym doświadczeniem gwoźdźcia i przechowywaną reprezentacją docelowego stanu gwoźdźcia (która wywołuje działanie stolarza) może być reprezentowane poprzez obraz, dźwięk lub odczucie. Może to być np. jakieś szczególne odczucie w okolicach żołądka, które zainicjuje podprogram wbijania gwoźdźcia. Stolarz może nawet w swojej głowie słyszeć głos mówiący „nie, trzeba dalej wbijać” albo widzieć obraz młotka ponownie uderzającego w gwoździć³.

Zwróćmy uwagę, że w trakcie testu nie musi dochodzić do porównywania reprezentacji generowanych zewnątrznie i wewnątrznie. Równie dobrze test może dotyczyć porównania pomiędzy reprezentacjami

² Proprioceptywny = związany z czuciem głębokim — *przyj. tłum.*

³ System reprezentacji, który najczęściej reprezentuje niedopasowanie pomiędzy dwiema innymi reprezentacjami w trakcie testu, jest czasem wyróżniany w NLP jako „system odniesienia” albo „system kontroli”.

przechowywanymi i zapisywanymi wewnątrz. Często dwie reprezentacje będą pozostawać w obrębie tego samego systemu reprezentacji. Reprezentacja wizualna będzie najdokładniej testowana w porównaniu z inną, słuchowa ze słuchową, a kinestetyczna z kinestetyczną. (Można założyć, że jedną z funkcji, jakie półkule mózgowe odgrywają w organizmie człowieka, jest dopasowanie dwóch różnych reprezentacji w tym samym systemie reprezentacji⁴).

Nie wszystkie testy dotyczą jednak porównania lub dopasowania dwóch reprezentacji; niektóre mogą być testami *intensywności* konkretnych reprezentacji. Oznacza to, że przed wyjściem z TOTE konieczne może być osiągnięcia pewnej wartości progowej (wynikającej z procedury działania) przez jakieś odczucie, dźwięk lub obraz. W tym rodzaju testów reprezentacja z jednego systemu jest często porównywana z reprezentacją z drugiego — jeśli na przykład coś *wygląda* dobrze, ale *czuje się*, że nie jest w porządku. Taki rodzaj testu często napotykamy w strategiach decyzyjnych i motywacyjnych. W zależności od natury zachowania, z jakim mamy do czynienia, „niedopasowanie” wynikające z takiego testu często bywa doświadczane jako stres albo konflikt wewnętrzny. Do rozwiązania takiego konfliktu dochodzi wtedy, kiedy jedna z reprezentacji staje się na tyle silna, że przejmuje pierwszorzędną kontrolę, inicjując następny krok w łańcuchu odpowiedzi albo kiedy dana osoba poprzez swoje działania zmienia lub równoważy reprezentacje lub doprowadza do kompromisu pomiędzy nimi, dzięki czemu stają się one zgodne ze sobą.

Innymi przykładami takiego testowania wielu reprezentacji mogą być sytuacje, w których dane zachowanie jest *odczuwane* jako właściwe, ale coś nam *mówi*, że mimo wszystko jest ono nieodpowiednie; albo takie, w których jakaś opcja *brzmi* nieźle, ale *widzimy*, że może mieć negatywne konsekwencje. Działania wspomagające osoby w radzeniu sobie z „niedopasowaniem”, spowodowanym przez tego rodzaju konflikt, przedstawiliśmy w innych pracach (*Patterns II* i *Structure of Magic II*).

⁴ Zaobserwowaliśmy, że niezgodności stwierdzone w wyniku tego rodzaju testów są często odczuwane w okolicach środka żołądka i klatki piersiowej. Jeśli te testy rzeczywiście rozgrywają się pomiędzy półkulami mózgu, to intuicyjnie wydaje się sensowne, że wszelkiego niedopasowanie będzie odczuwane w rejonie linii środkowej, czyli w obszarze największego nakładania się zakończeń nerwów z obydwu półkul mózgu.

2.3. Stosowanie analizy reprezentacji dokonywanej za pomocą TOTE

Poprzez wyraźne określenie formy reprezentacji procedur testowania i działania model NLP sprawia, że analizowanie i przenoszenie dowolnego zachowania staje się bardziej dostępne i systematyczne. Dzięki zidentyfikowaniu kategorii reprezentacji i funkcji każdego z kolejnych etapów NLP opisuje sposób na rozpakowanie praktycznie każdej sekwencji behawioralnej, sprawiając, że jest ona łatwa do uczenia, komunikowania lub modyfikowania. NLP zapewnia też ważny i przydatny wgląd w tak złożone struktury zachowania jak osobowość.

Koncepcja „pierwszorzędności systemu reprezentacji” (albo „najwyżej cenionego systemu reprezentacji”) została wprowadzona w książkach *Structure of Magic II* i *Patterns I*. Zakłada ona, że wiele osób wykazuje tendencję do nadawania większego znaczenia pewnemu systemowi reprezentacji i stosowania go częściej niż innych do wykonywania swoich testów i działań. Osoba zorientowana wizualnie będzie konsekwentnie testować dopasowanie młotka i gwoździa wzrokowo, a ktoś zorientowany bardziej kinestetycznie zrobi to, kierując się odczuciem. Preferowany system reprezentacji jest często rozciągany na wiele różnych rodzajów zadań, nawet takich, dla których jest on nieodpowiedni lub nieadekwatny.

Jak już wcześniej wspomnieliśmy, TOTE i analiza systemów reprezentacji są też bardzo przydatne w pracy nad dynamiką grupy lub organizacji. Wyobraźmy sobie dwie osoby zaangażowane w podejmowanie decyzji. Mogą to być menedżerowie, administratorzy, terapeuta i jego klient, mąż i żona albo dowolne inne dwie osoby. Jedna z nich wizualnie testuje materiał, odnośnie którego ma być podjęta decyzja — kryterium stanowi dla niej wyraźne *zobaczenie* wyników tej decyzji ukazanych na wykresie, wyrażonych poprzez wewnętrznie wytworzone obrazy itp. Druga prowadzi testowanie na podstawie tego, jak *odczuwa* lub wyobraża sobie sposób odczuwania wyniku tej decyzji przez osoby, na które ona wpłynie.

Proces podejmowania decyzji w większej skali będzie wymagał zestawienia kryteriów wizualnych jednej osoby z kryteriami kinestetycznymi drugiej — dojdzie więc do zestawienia obrazów z odczuciami. Następnie te dwie osoby zaangażowane jako zespół w proces podejmowania decyzji działają przez dyskusje i negocjacje, a może

nawet przez walkę lub spór, aż dojdzie do pogodzenia lub zmiany wszelkich rozbieżności istniejących pomiędzy ich powiązаныmi reprezentacjami. W zależności od natury procedur ich działania poszczególne procesy reprezentacji tych dwóch osób mogą stanowić — dla tych osób, systemu lub organizacji, w skład której wchodzi — pozytywny zasób albo utrudnienie. Efektywne działania grupowe zaczęliśmy przedstawiać w książce *Zmieniamy się wraz z rodzinami* (napisanej wraz z Virginią Sati; Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999, koncentrując się na strukturach rodzinnych. W niniejszym tekście przytoczymy pozostałe strategie i działania, które uważamy za efektywne w pracy z grupami i organizacjami, w tym także z rodzinami.

2.3.1. Dopasowywanie systemów reprezentacji do zadania

Jak już wcześniej wspomnieliśmy, pewne systemy reprezentacji wykazują lepsze od innych dopasowanie do procedur testowania i działania w ramach konkretnych zadań, co ułatwia osiągnięcie efektywnych wyników. Analiza systemów reprezentacji TOTE dostarcza niezwykle przydatnego sposobu sortowania efektywnych strategii behawioralnych do określonych zadań. Dzięki nim uzyskuje się niezawodne i skuteczne środki do zwiększenia skuteczności osoby lub grupy w dowolnym przedsięwzięciu.

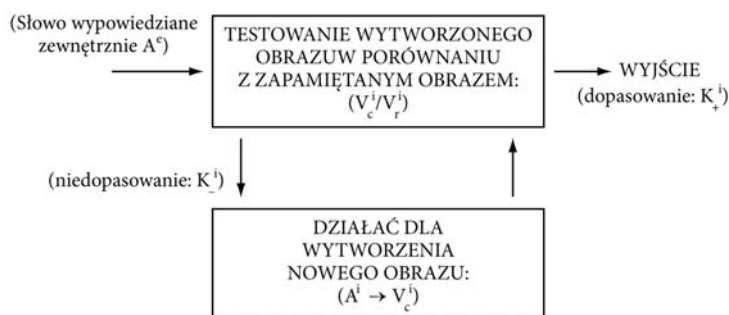
Na początek przyjrzyjmy się prostemu przykładowi ze szkoły podstawowej, w którym można zaobserwować dwie różne strategie literowania słów: wizualną i fonetyczną. Zaobserwowaliśmy, że uczeń literujący „wizualnie”, wchodząc w kontakt ze słowem (zewnątrzny bodziec słuchowy, czyli A^e), przechodzi przez operację synestetyczną⁵, w trakcie której wytwarza w sobie obraz liter słowa. Następnie wytworzony w ten sposób obraz (V_c — „c”; ang. *constructed* oznacza wytworzony) jest testowany w zestawieniu z zapamiętanym obrazem tego słowa, widzianego wcześniej przez ucznia w formie zapisanej (zapamiętany obraz wewnętrzny oznaczmy przez V_i). Dopasowanie lub niedopasowanie tych dwóch obrazów jest reprezentowane jako odczucie kinestetyczne (K^i). Jeżeli wytworzony obraz „nie wygląda dobrze”, to literujący uczeń doznaje negatywnego odczucia i działa

⁵ Synestetyczny = związany z synestezją, tzn. odczuciem towarzyszącym, czyli subiektywnym odczuciem pochodzącym z innego zmysłu niż ten, który otrzymał bodziec zewnętrzny — *przyp. tłum.*

dalej dla wytworzenia innego obrazu. Kiedy obydwa obrazy są już dopasowane, wtedy uczeń ma pozytywne odczucie i wychodzi do TOTE, w którym obraz zostanie zamieniony na dźwięk.

Faza działania tego TOTE będzie się prawdopodobnie składać z pewnej synestetycznej sekwencji, w jakiej literujący powtarza literowane słowo (bądź sylabę, która sprawia mu trudność) w myślach albo na głos, dzięki czemu dochodzi do wytworzenia innego obrazu. Ta pętla trwa aż do wygenerowania takiego obrazu, który w trakcie testowania (V_c^i/V_r^i) wywoła odczucie pozytywne (K^i_+).

TOTE wizualnego literowania pokazano na rysunku A:



Rysunek A: *TOTE wizualnego literowania*

Rysunek B ukazuje TOTE ucznia fonetycznie literującego słowo:



Rysunek B: *TOTE fonetycznego literowania*

Uczeń literujący fonetycznie testuje wytworzoną przez siebie wymowę, bazując na tym, czy „brzmi ona poprawnie”. W tym celu musi dojść do porównania brzmienia słowa wygenerowanego przez niego

z brzmieniem tego, które zostało pierwotnie zaprezentowane. Faza działania ucznia literującego fonetycznie obejmuje emisję dźwiękową słowa poprzez werbalne rozbitcie go na sylaby i wypowiedzenie pojedynczych liter. Proces rozbijania słowa może być dokonywany na głos lub wewnętrznie. Po wybrzmieniu każdej z liter uczeń ponownie wymawia je w odpowiedniej kolejności, by przetestować wymowę w zestawieniu z pierwotnie zaprezentowanym słowem. Proces emisji dźwięku wyraziliśmy skrótowo jako $A^{i,e} \rightarrow A^i$. Indeks górny „i, e” składnika słuchowego informuje, że pierwotnie zaprezentowane słowo może zostać rozbite wewnętrznie (i) albo na głos (e). Uczeń literujący fonetycznie może przejść nawet przez fazę działania, w której wytwarza w sobie obraz liter w każdej sylabie lub w fonemie. Dla przetestowania wymowy musi dojść do zamiany tego obrazu na dźwięk (na głos lub wewnętrznie) i porównania go z wymową przedstawionego słowa. Operację tę przedstawiliśmy skrótowo jako $A^{i,e} \rightarrow V_c^i \rightarrow A^i$: rozbij słowo na sylaby lub fonemy — skonstruuj obraz liter lub sylab — wypowiedz literowanie.

Chociaż niedopasowanie pomiędzy niezgodnymi sposobami wymowy może być reprezentowane kinestetycznie, tak jak w przypadku ucznia literującego wizualnie, my zdecydowaliśmy się pokazać, że można je także zaprezentować w tym TOTE słuchowo. Jeśli wymowa zostanie dopasowana, to uczeń może np. usłyszeć w swojej głowie „To jest to” (A^i_+), a jeśli nie — „Nie, spróbuj jeszcze raz” (A^i_-). Ewentualnie może on usłyszeć jakiś dźwięk — harmonijny (A^i_+) w przypadku dopasowania i fałszywie brzmiący (A^i_-) w przypadku niedopasowania.

Z naszego doświadczenia wynika, że wizualne kodowanie języka angielskiego często nie stosuje się do reguł fonetycznych, osoby ze strategią wizualną znacznie lepiej radzą sobie z literowaniem w tym języku. Wizualnie różne „their”, „there” i „they’re” można przecież wymawiać w ten sam sposób. Dla osoby literującej fonetycznie „ghoti” może być odpowiednim sposobem literowania słowa „fish”, jeżeli „gh” wymówimy tak jak w słowie „laugh” [lāf], „o” — jak w słowie *women* [wⁱmⁱn] a „ti” — jak w „motion” [m^oʃn]. Strategia emisji dźwiękowej, czyli strategia foniczna, może być bardzo dobra do odczytania tekstu na głos, kiedy bardzo istotne jest wyraźne wymówienie słów. Nie jest jednak odpowiednia do literowania. Nawet nazwy systemu fonicznego (ang. *phonics*) nie można dokładnie przeliterować [pi, ejdż, ou, en, aj, si, es], stosując strategię foniczną.

W większości placówek edukacyjnych w trakcie nauki literowania uczniom nie przekazuje się żadnych formalnych aspektów uczenia się dostosowanych do określonego zadania — mogą liczyć jedynie na reakcję, czy ich literowanie było prawidłowe czy nieprawidłowe. W wyborze strategii (jednej z wielu możliwych oprócz dwóch wyżej opisanych), która może być najbardziej efektywna w literowaniu, są pozostawieni samym sobie⁶. Zamiast uczyć strategii, po prostu przekazuje się im treść.

Dzięki wyraźnemu określeniu takich formalnych strategii w modelu programowania neurolingwistycznego chcemy zwiększyć efektywność nauczania wszystkich przedmiotów. Dla osiągnięcia efektywności i wydajności w osiąganiu wielu rodzajów wyników konieczne jest zastosowanie specyficznych sekwencji różnych systemów reprezentacji. W przypadku innych wyników istnieje większa różnorodność tych systemów, możliwych do zastosowania w konkretnych węzłach sekwencji TOTE. Dzięki zastosowaniu technik uzyskiwania i projektowania rodem z NLP rozróżnienie pomiędzy tymi wynikami może się stać wyraźne.

TOTE i analiza systemów reprezentacji stawiają sobie dwa cele:

1. Znalezienie najbardziej odpowiednich systemów reprezentacji dla poszczególnych etapów TOTE — takich, które doprowadzą do określonego wyniku (jak zastosowanie systemu reprezentacji wizualnej do literowania).
2. Umożliwienie wykorzystania wszystkich systemów reprezentacji jako zasobów do uczenia się i wykorzystywania zdobytej wiedzy. Oznacza to, że w przypadkach, w jakich dla konkretnego etapu zadania można sięgnąć więcej niż po jeden system reprezentacji (tak jak w testowaniu gwoźdźcia w przykładzie ze stolarzem), zastępując daną strategię reprezentacji inną, jeśli będzie to właściwe albo niezbędne w określonym kontekście. Prowadzi to do znacznego zwiększenia elastyczności danej osoby i zapewnia niezbędną różnorodność palety możliwości.

⁶ Innymi słowy, uczniowie otrzymują zadanie: „Naucz się literowania tych dziesięciu słów na piątkowy test”, ale nie proponuje się im żadnych technik pomocnych w wykonaniu tego zadania. „Poprawione” testy są po prostu oddawane w poniedziałek, czemu towarzyszą standardowe nagrody za poprawność i kary za błędy.

2.4. Modyfikowanie zapisu TOTE dla strategii

TOTE jest podstawową jednostką wykorzystywaną do identyfikowania określonej sekwencji zachowania. Z kolei *strategia* to podstawowa jednostka analizy konkretnego TOTE albo grupy TOTE. Dokonując analizy strategii, rozбивa się TOTE na składowe reprezentacji i opisuje strukturę aktywności konkretnej reprezentacji prowadzącej do określonego wyniku behawioralnego.

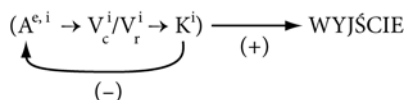
Naszym zdaniem diagramy TOTE są nieco zbyt szczegółowe i niepraktyczne jako format zapisu strategii. Uważamy też, że próby identyfikowania specyficznej funkcji każdego etapu sekwencji zachowania w ramach zapewnianych przez TOTE często bywają nieefektywne i nieco arbitralne. Jak już wcześniej wspomnieliśmy, faza testowania jednego TOTE może być częścią fazy działania drugiego. Dokonanie tego funkcjonalnego rozróżnienia czasem zależy od interpunkcji, jaką nadamy danej sekwencji, czyli wyboru miejsca rozpoczęcia analizy sekwencji i rodzaju reprezentacji, które mają być umieszczone na określonych etapach struktury TOTE. Poświęcanie zbyt wiele czasu na takie kwestie przy komunikowaniu się z osobą lub grupą może spowodować obniżenie efektywności.

W programowaniu neurolingwistycznym zdecydowaliśmy się uprościć strukturę TOTE do postaci ciągu reprezentacji nazywanego przez nas „strategią”. Dwa najważniejsze aspekty strategii to:

1. System reprezentacji, w którym zakodowano informacje.
2. Kolejność poszczególnych reprezentacji.

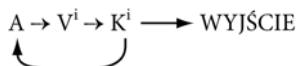
Wstępnie przyjmujemy, że u podstaw strategii leży struktura funkcjonalna TOTE. Założymy, że każda strategia testuje doświadczenia wchodzące danej osoby, a także zawiera punkt działania i punkt wyjścia. Niektóre strategie będą jednak skomplikowane i długie, obejmujące wiele sekwencji TOTE. Znaczenie funkcjonalne każdego etapu (czy jest to reprezentacja zaangażowana w testowanie, działanie, identyfikację niedopasowania, będąca jednocześnie testowaniem i działaniem itp.) dopóty nie zostanie konkretnie zidentyfikowane, dopóki nie będzie to istotne dla zapewnienia wyniku. Oczywiście, nawet jeśli korzystamy głównie z linearnego zapisu strategii, to w każdej chwili możemy zastosować diagram TOTE, kiedy tylko okaże się on przydatny do zilustrowania ważnych aspektów określonej sekwencji zachowania.

Diagram TOTE dla wizualnego literowania, ukazany na rysunku A, możemy zatem zapisać tak:



Zapis ten ukazuje, że osoba słuchająca zaprezentowanego słowa wprowadza dane (indeks górny „e, i” oznacza, że wejście to może pochodzić ze źródła wewnętrznego albo zewnętrznego — można je także przedstawić za pomocą litery A bez indeksu górnego, czyli bez podania, czy bodziec słuchowy pochodzi ze źródła wewnętrznego czy zewnętrznego). Następnie z wejścia słuchowego osoba ta konstruuje wewnętrzny obraz (V_c^i) i testuje go w porównaniu z jakimś zapamiętanym obrazem (V_c^i/V_r^i). Jeżeli odczucie wewnętrzne (K^i), wynoszone przez tę osobę z testu, jest negatywne (-), to wykonuje ona pętlę wstecz, do początku tej strategii i ponownie przetwarza słowo. Jeśli teraz odczucie wewnętrzne jest już pozytywne (+), to wychodzi ona z TOTE.

W zależności od tego, co dana osoba zamierza osiągnąć za pomocą strategii, zapis można uprościć jeszcze bardziej, ukazując w nim jedynie podstawową sekwencję reprezentacji:



W przypadku literowania oznacza to, że uczeń rozpoczyna od odbioru bodźca słuchowego (niezależnie od tego, czy pochodzi on ze źródła zewnętrznego czy wewnętrznego) i wyprowadza z tego dźwięku obraz wewnętrzny, a z obrazu odczucie, które może spowodować skierowanie strategii poprzez pętlę wstecz albo pozwolić jej na wyjście.

Obydwa wyżej przedstawione diagramy zawierają większość informacji ukazanych w diagramie TOTE. Każdy z nich demonstruje analizę strategii na innym poziomie szczegółowości. Zadaniem programisty będzie dobór takiego poziomu szczegółowości, który jest najbardziej odpowiedni do osiągnięcia oczekiwanych wyników w określonym kontekście. Zwykle programista wybiera najbardziej elegancki poziom szczegółowości, czyli taki, który wykorzystuje najmniejszą liczbę różnic przy zachowaniu zdolności do uzyskania wszystkich wyników

oczekiwanych w danej sytuacji. Będzie to oczywiście zależeć od rodzajów wyników, z jakimi mamy do czynienia. Zagadnieniom związanym z zapisem strategii poświęcimy więcej miejsca w rozdziale „Uzyskiwanie”.

2.5. Implikacje strategii

Jednym ze sposobów mówienia o strategiach jest skupienie się na ich podobieństwie do korzystania z telefonu. Systemy reprezentacji (o orientacji wewnętrznej i zewnętrznej) przypominają cyfry na klawiaturze telefonu. Sposób uszeregowania i uporządkowania aktywności tych systemów prowadzi do uzyskania różnych wyników — tak jak stosowanie różnych kombinacji cyfr na tarczy telefonu umożliwia połączenie z różnymi miejscami i osobami.

Numer telefonu, podobnie jak strategia, jest sposobem na uzyskanie dostępu do zasobów. Dla dotarcia do odpowiednich zasobów konieczne jest wybranie odpowiedniego numeru. Jeśli chcemy zadzwonić po karetkę pogotowia, umówić się na naprawę samochodu, zamówić zespół muzyczny albo zarezerwować stół w restauracji, to musimy wiedzieć, jaki numer wybrać. Zmiana lub przedstawienie jednej cyfry prowadzi do uzyskania zupełnie innego wyniku. Niektóre osoby mają więcej niż jeden numer telefonu i można się z nimi skontaktować, wybierając jedną z kilku różnych sekwencji cyfr.

Aby połączyć się z abonentem mieszkającym daleko konieczne jest wybranie sekwencji cyfr numeru kierunkowego. Tak samo jest ze strategiami: każdy etap strategii, a także jej ostateczny wynik, zależy od etapów, które nastąpiły wcześniej. W pewnych sytuacjach może być konieczne, by osoba albo grupa poprzedziła swoje działania lub strategie innymi działaniami lub reprezentacjami w ramach przygotowań niezbędnych do zapewnienia pożądanego bądź koniecznego wyniku. Jeśli nie dojdzie do przetestowania pewnych ważnych warunków na początku strategii, jeszcze przed zainicjowaniem dalszego działania, to można napotkać na blokadę lub przeszkodę w osiągnięciu wyniku — a przecież znacznie łatwiej można było sobie z nią poradzić na wcześniejszym etapie tej sekwencji. Niektóre osoby lub organizacje nie potrafią przejść do następnego etapu strategii — podobnie jak ktoś, kto z uporem wybiera tylko cztery ostatnie cyfry siedmiocyfrowego numeru telefonu i dziwi się, że w słuchawce słyszy tylko: „Nie



ma takiego numeru”. Inni podejmują nadmierne przygotowania, co przypomina wybieranie numeru kierunkowego przed wystukaniem numeru telefonu we własnej miejscowości.

Możliwa jest też sytuacja, w której zapominamy o ważnej lub odpowiedniej strategii albo sekwencji reprezentacji w jej obrębie — to tak, jakbyśmy zapomnieli jakiegoś numeru telefonu albo pomylili go z innym, częściej używanym. Stosowanie często używanych albo bardzo przez nas cenionych strategii w sytuacjach, w których są one nieodpowiednie, to jedna z najczęstszych przyczyn trudności z realizacją strategii. Zastosowanie najczęściej używanej strategii w nieodpowiedniej sytuacji przypomina przeprowadzenie się z Kalifornii do Alabamy i wybieranie numeru kalifornijskiej straży pożarnej z Kalifornii po wybuchu pożaru w nowym domu, ponieważ jest to jedyny numer, jaki się zna.

Dobrze znana w świecie biznesu zasada Petera⁷ sugeruje, że ludzie są awansowani powyżej poziomu swoich kompetencji, to dobry przykład na to, co dzieje się, kiedy ktoś nie wykazuje dostatecznej elastyczności w wyborze strategii. Strategie, które były skuteczne w czasie zajmowania niższego stanowiska mogą nie przystawać do zadań, które staną przed nami po awansie. Strategia sprawdzająca się przy bezpośrednim zarządzaniu ludźmi może być nieodpowiednia do opracowywania polityki podatkowej. Awansowany pracownik, który nie potrafi dobrać właściwej strategii do nowych zadań, otrzymanych po zmianie stanowiska, stanie się niekompetentny.

⁷ Urzędnik awansuje tak długo, aż osiągnie swój szczybel niekompetencji — *przyp. tłum.*

Doskonałą ilustracją dysharmonii reprezentacji w obrębie strategii, spowodowanej zastosowaniem wysoko cenionej lub najczęściej stosowanej strategii w nieodpowiedniej sytuacji, będzie pewna pani, z którą pracował jeden z autorów tej książki. Osoba ta miała problemy z matematyką wynikające z tego, że jako dziecko przyswoiła sobie arytmetykę, kodując numery kinestetycznie, a nie wizualnie. Każdą cyfrę przedstawiała sobie jako konkretne odczucie, związane ze stosunkiem do samej siebie i innych osób z jej otoczenia. Cyfra cztery wywoływała skojarzenie z odczuwaniem ogromnych potencjalnych możliwości, które z jakiegoś powodu są zawsze tłumione. Ósemka była wyjątkowo pasywna, a siódemka — dynamiczna. Wyjątkowo silne odczucia wywoływała dziewiątka, była związana z uczuciami do matki, osoby silnej psychicznie i opiekuńczej.

Podczas wykonywania działań arytmetycznych odczucia budowały kombinacje albo zyskiwały na sile, tworząc inne, o różnym poziomie złożoności i intensywności. Skutek był taki, że nasza bohaterka zawsze uważała matematykę za fascynującą dziedzinę wiedzy, ale nie potrafiła jej opanować. Trudność sprawiało jej np. dodawanie niektórych cyfr, ponieważ powiązane z nimi odczucia nie pasowały do siebie — te działania musiała wykonywać na palcach.

Kiedy dorastała, jej stosunek do innych osób zmieniał się, a wraz z nim odczucia przypisane do poszczególnych cyfr. Jako osoba dorosła nie potrafiła zrozumieć, dlaczego wykonywanie działań arytmetycznych, które leżało w zakresie jej obowiązków służbowych, wywołuje w niej ogromną konsternację. Ta strategia kodowania liczb poważnie zakłócała życie zawodowe tej pani, aż do momentu, kiedy rozpoczęła pracę z jednym z autorów w celu opracowania nowej strategii dla arytmetyki, która zastąpiłaby dotychczasową wizualizację cyfr.

Ten przykład ma swoje odpowiedniki w wielu różnych sytuacjach uczenia się, włączając sposób tworzenia relacji z przyjaciółmi, członkami rodziny, partnerami w interesach, w pracy itd. Zachowania, które przysparzają nam kłopotów, takie jak: reakcje paniczne, utrata panowania nad sobą, wyciąganie pochopnych wniosków i wiele z tych, które określamy złymi nawykami, są przykładem nadmiernego uogólniania strategii, które sprawdziły się w pewnych kontekstach. W przypadku strategii zastosowanych w nieodpowiednim kontekście często okazuje się, że zapomniano o przeprowadzeniu testu, który mógłby wykazać, w jakich sytuacjach najlepiej będzie zastosować daną strategię.

Refleksja często przychodzi zbyt późno, by dało się zmienić zachowanie. Aby lepiej radzić sobie z różnymi sytuacjami życiowymi, musimy dysponować możliwie szerokim wyborem strategii sprawdzonych w różnych kontekstach.

Dobrym przykładem na to, jak system reprezentacji, będący odpowiednim mechanizmem testującym w pewnych sytuacjach, okazuje się niedostosowany do konkretnego zadania, może być zachowanie mrówek. Najlepiej rozwiniętym systemem reprezentacji mrówek jest, podobnie jak u innych owadów, zmysł węchu — informacje odbierane za jego pośrednictwem często uprzedzają wejścia z pozostałych zmysłów. Martwe mrówki dopóty będą pielęgnowane i traktowane jak żywe przez inne robotnice jeszcze przez dzień lub dwa po śmierci, dopóki nie dojdzie do kumulacji produktów chemicznego rozkładu stymulujących robotnice do wytaszczenia zwłok na kopiec odpadów poza mrowiskiem. Widok skurczonego, nieruchomego ciała nie wywoła żadnej reakcji u współtowarzyszek. Jeśli jednak żywą robotnicę — a także dowolny nieruchomy przedmiot — zanurzymy w związkach chemicznych, uwalnianych przy rozkładzie ciała mrówki, to zostanie ona natychmiast usunięta na wysypisko, nawet jeżeli będzie stawiać opór. Wyeksmitowane robotnice zejść z kopca odpadów i wrócą do mrowiska, by znów być z niego wyciągnięte na kopiec... itd., aż do całkowitego ulotnienia się zapachu śmierci.

Być może niektórym Czytelnikom wyda się to niewiarygodne, ale niemal tak samo zadziwiające przykłady odnajdowaliśmy w ludzkim zachowaniu, kiedy ludzie nie byli w stanie zmienić wysoko przez siebie cenionych, ale nieadekwatnych do sytuacji kryteriów testowania.

Jeden z autorów pracował niegdyś z kobietą, która była regularnie znieważana i bita przez męża. Po każdym takim akcie przemocy (coraz bardziej drastycznym) postanawiała go opuścić, ale ten w ramach rekompensaty zawsze robił jej jakiś prezent, a ona zmieniała zdanie. Po kilku dniach lub tygodniach mąż znów stawał się agresywny i cały schemat powtarzał się ku przerażeniu nieszczęśliwej i zdezorientowanej kobiety. Po wysłuchaniu opisu problemu, przedstawionego przez tę kobietę, autor opowiedział jej poznaną w dzieciństwie historię o pracowniku tartaku. Człowiek ten przebywał w jednej części zakładu zajęty układaniem świeżo pociętych desek, kiedy usłyszał straszliwy krzyk dobiegający z sąsiedniego pomieszczenia. Kiedy tam pobiegl, zobaczył swojego kolegę stojącego przy ogromnej pile tarczowej.

Kolega ścisnął swoją rękę, a jego twarz wyrażała straszliwy ból. Widać było, że przed chwilą odciął sobie palec lewej ręki. Człowiek, który właśnie wszedł, podbiegł do niego, krzycząc: „O mój Boże! Co się stało?” Kolega odpowiedział: „Sięgnąłem tylko po tamtą deskę, o tak i... AU!!!... UCIĘŁO MI NASTĘPNY PALEC!”.

Kobieta opuściła biuro autora nieco oszołomiona tą historią, ale jakiś miesiąc później wróciła z wieściami o ogromnych zmianach, jakie zaszły w jej życiu. Mąż znów znęcał się nad nią, ale tym razem wyprowadziła się, znalazła sobie pracę, nie dała się zwieść obietnicami poprawy i szczęśliwie zamieszkała w innej miejscowości. Swoją radosną opowieść zakończyła słowami: „Nie pozwoliłam sobie odciąć kolejnego palca”.

2.6. Mechanika strategii

Wielokrotnie wspominaliśmy, że w trakcie osiągania określonego wyniku — niezależnie od tego, czy chodzi o zdobycie konkretnej umiejętności, wyzdrowienie i zachowanie zdrowia, uczenie się nowego zadania, komunikowanie się z jakąś osobą itd., w pewnym momencie trzeba szczególnie nastawić się na informacje pochodzące z jednego systemu reprezentacji kosztem informacji z drugiego. Ogromne znaczenie ma również kolejność, w jakiej tego dokonujemy, a także sposób, w jaki uprzywilejowane przez nas informacje inicjują lub modulują dane z pozostałych systemów reprezentacji. Osoba ucząca się komponowania muzyki z pewnością będzie przykładać większą wagę do słuchowej kategorii doświadczenia zmysłowego niż ktoś, kto uczy się chemii albo żonglerki. Ale nawet kompozytor muzyki w inny sposób uporządkuje swoje systemy reprezentacji niż wykonawca jego utworów. To dlatego, że są to dwa zupełnie odmienne zadania, wymagające zastosowania różnych strategii.

Osoby próbujące przenosić testy perceptualno-motoryczne i działania, stosowane w uczeniu się matematyki (umiejętność z dominującą reprezentacją wizualną), do takich zadań jak gra w piłkę albo gimnastyka, wymagających przyłożenia większej wagi do doznań dotykowych i proprioceptywnych, napotkają na trudności.

Kiedy mówimy o „przykładaniu wagi”, „nastawianiu się na”, „poleganiu na” albo „cenieniu” określonego systemu reprezentacji, to nie chcemy sugerować, że pozostałe systemy przestają w tym czasie praco-

wać. Stwierdzamy tylko, że znaczenie behawioralne albo wartość sygnału aktywności wybranego systemu reprezentacji są relatywnie wyższe w porównaniu z innymi. Wzór czterech doświadczeń zmysłowych przewiduje, że w każdym momencie wszystkie nasze zmysły przetwarzają jakąś reprezentację pochodzącą ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych. Oczywiście, w trakcie uważnego słuchania muzyki albo wsłuchiwania się w dialog wewnętrzny kora wzrokowa mózgu nie przestaje pracować. Jednak na każdym etapie dowolnej strategii aktywność (wartość sygnału) w jednym systemie reprezentacji będzie większa niż w pozostałych. Można wtedy powiedzieć, że w określonym czasie ten system przejął „pierwszorzędną kontrolę”.

Jeśli odtwarzamy sekwencję behawioralną, konieczną do osiągnięcia jakiegoś wyniku — zdolności, którą podziwialiśmy u kogoś innego czy zasobu, do którego mamy dostęp sporadycznie lub nieregularnie — to niezbędne może być zastosowanie różnych poziomów aktywności reprezentacji w systemie, do którego uzyskujemy dostęp. Niektóre strategie wymagają uzyskania bardzo wyraźnego sygnału konkretnej reprezentacji; w innych niezbędne mogą być skomplikowane reprezentacje i szybkie przejścia pomiędzy nimi. Czasem ludzie mają problem z uzyskaniem dostępu do danego systemu reprezentacji z odpowiednią siłą i wyrazistością. Inni nastawiają się na dany system reprezentacji zbyt silnie.

W książce *Patterns II* wprowadziliśmy pojęcie operatora reprezentacji, który działa na cztery reprezentacje zmysłowe w różnych momentach, by wybrać jeden system reprezentacji jako bardziej znaczący w świadomości niż drugi. „Mechanizm” operatora reprezentacji jest kombinacją „sygnałów dostępu” i wcześniej ustalonych wzorców syntezy.

Uzyskiwanie dostępu do konkretnego systemu reprezentacji albo nastawianie się na niego pod pewnymi względami przypomina strojenie radia. Poszczególne stacje nadają na specyficznych częstotliwościach. Dostrajając wewnętrzny mechanizm odbiornika radiowego, możemy nastawić go na sygnał o wybranej częstotliwości, przy nieznacznym nakładaniu się innych częstotliwości lub całkowitym braku takich zakłóceń.

Wskazówki systemów reprezentacji są zachowaniami, które rozwijamy, by dostroić nasze ciała i pobudzić system nerwowy w sposób zapewniający nam lepszy dostęp do wybranego systemu reprezentacji. Tak jak

przygotowujemy się do wytworzenia jakiegoś zachowania zewnętrznego (np. skakania, śmiechu, biegania czy mówienia) poprzez szczególny sposób napięcia mięśni, zmiany częstości oddechu i wzoru ruchów gałek ocznych, tak też musimy przygotować się do zachowania poznawczego i złożonego przetwarzania wewnętrznego. Dla wykonania naszych strategii musimy systematycznie przechodzić przez cykle specyficznych i powtarzalnych sygnałów zachowań.

Teraz przerwij na chwilę czytanie i spróbuj sobie wyobrazić, najwyraźniej jak to tylko możliwe, kolor i deseń narzuty na swoim łóżku...

Jeśli narzuty nie ma akurat w polu Twojego widzenia, to musisz nastawić systemy swojego ciała i umysłu na uzyskanie dostępu do wewnętrznego obrazu tej narzuty silniej niż na pozostałe doznania wchodzące do systemu wzrokowego, słuchowego, kinestetycznego i węchowego. Gdy narzuta jest w Twoim polu widzenia, wtedy i tak będziesz musiał nastawić swoje ciało i umysł na akceptację i skupienie się na zewnętrznym doświadczeniu wzrokowym koloru i wzoru, kosztem pozostałych doświadczeń zmysłowych. Jeśli wytworzyłeś obraz w swoim umyśle, to zauważyłeś może, że — aby to zrobić wyraźnie — musiałeś na moment zmniejszyć koncentrację wzroku na stronie tej książki tak, że słowa i inne wejścia zewnętrzne stały się zamazane. Być może przeniosłeś nawet spojrzenie poza kartkę, by przerwać kontakt wzrokowy, przesuając je w górę i w lewo (albo w górę i w prawo, jeżeli jesteś leworęczny). Może nawet zamknąłeś oczy? Czy zauważyłeś jakąś zmianę we wzorcu swojego oddechu? Być może zacząłeś oddychać płycej, szczytami płuc albo na chwilę całkiem wstrzymałeś oddech? Mogło temu towarzyszyć lekkie napięcie mięśni ramion i ich lekkie pochycenie do przodu. Także dla wyraźnego zobaczenia swojej narzuty zewnętrznie konieczne byłoby wyraźne dostosowanie behawioralne. Musiałbyś zwrócić głowę w odpowiednim kierunku i naprężyć albo rozluźnić niektóre mięśnie wokół oczu, by lepiej skoncentrować się na tym przedmiocie.

Teraz poświęć trochę czasu na przypomnienie sobie, kiedy po raz ostatni czułeś się przemoczony...

Aby uzyskać dostęp do tego doświadczenia, także musiałeś nastawić swoje ciało i umysł, choćby nieznacznie, by wydobyć na wierzch tę konkretną reprezentację. Niektórzy zauważą pewnie, że dla wykonania tego zadania musieli wykorzystać strategię pamięci. Prawdopodobnie rozpoczęła się ona od zapytania samego siebie: „Kiedy wła-

ściwie po raz ostatni czułem się naprawdę przemoczony?”. Potem pewnie wytworzyłeś w sobie serię obrazów wewnętrznych albo rozejrzałeś się dokoła za potencjalnymi miejscami z otoczenia, w których mógłbyś przemoknąć. Dopiero wtedy mogłeś osiągnąć wynik w postaci uzyskania dostępu do tego odczucia. A może wszystko rozpoczęło się bezpośrednio od wytworzenia obrazów wewnętrznych? Możliwe, że byłeś w stanie uzyskać dostęp do tego odczucia od razu, ale dostrzegłeś pewnie, że dla wytworzenia w sobie obrazu narzuty musiałeś najpierw poczuć, że stoisz w swoim pokoju, bo dopiero wtedy mogłeś wyraźnie dostrzec kolory.

Niezależnie od początkowego doświadczenia, wielu z Czytelników zauważyło pewnie, że kiedy w końcu odczucia nabrały na sile, wtedy oddech przyspieszył i stał się głębszy. Poczuliście prawdopodobnie pewne rozluźnienie ramion i ich lekkie opadnięcie. Oczy stały się prawdopodobnie mniej skupione na przedmiotach, skierowały się w dół i w prawo (u leworęcznych w lewo).

Pomyśl teraz o głosie swojego przyjaciela albo kolegi z pracy, tak by głośno i wyraźnie usłyszeć wysokość dźwięku, intonację i szybkość wymowy...

Zwróciłeś pewnie uwagę, że także w tym przypadku dla pełnego osiągnięcia wyniku konieczne było wykonanie kilku fizycznych adaptacji. Prawdopodobnie zacząłeś oddychać częścią płuc przylegającą do przepony i uświadomiłeś sobie, że głowa przechyliła się lekko w jedną stronę, a oczy skierowały się w bok, w lewo i w dół (odwrotnie u leworęcznych). Pewnie odchyliłeś się do tyłu na krześle, lekko wyrzucając w tył ramiona, być może zginając ręce w łokciach.

Zaobserwowaliśmy, że sygnały behawioralne, takie jak te, które zostały tutaj wymienione, konsekwentnie towarzyszą etapom reprezentacji, przez które przechodzimy, realizując nasze strategie. Niektóre sygnały wydają się być całkiem specyficzne dla uzyskiwania dostępu do konkretnego systemu reprezentacji i prawdopodobnie zostały zaprogramowane genetycznie, ponieważ ujawniają się w różnych kulturach. Inne sygnały są rozwinięte jako osobiste „włączniki” przez poszczególne osoby.

Po wykonaniu wyżej przytoczonych prostych zadań możesz uświadomić sobie, że uzyskanie dostępu do niektórych systemów reprezentacji było łatwiejsze (biorąc pod uwagę szybkość i przejrzystość) niż do

innych. Wiele osób dostrzega też różnicę w trudności dokonywania synestetycznych przejść pomiędzy różnymi systemami reprezentacji. Wynika to głównie z sygnałów dostępu, które osoby te wytworzyły na swój użytek. Jeśli miałeś problemy z uzyskiwaniem dostępu do doświadczeń, które przywołałismy w tym ćwiczeniu, to spróbuj wykonać to zadanie jeszcze raz, wykorzystując proces behawioralny opisany przez nas po każdym zadaniu. Być może dzięki temu uzyskasz lepsze wyniki⁸.

Ważnym aspektem sygnałów dostępu jest to, że uważnie je obserwując, możemy zdobyć sporo informacji o etapach prowadzących do opracowania strategii przez daną osobę. Kwestia ta zostanie bardziej szczegółowo omówiona w następnym rozdziale.

⁸ Proces nastawiania swojego ciała dla ułatwienia dostępu albo dostosowania konkretnego systemu reprezentacji do odpowiedniego poziomu określa się w NLP mianem kalibracji.