

Version 2006-10-22

NLP 中文系列电子书之二

Neuro-Linguistic Programming Vol. I

# 大 脑 操 作 手 册

NLP 概论

作者:

Robert Dilts, John Grinder, Richard Bandler, Judith DeLozier

1980

台湾版



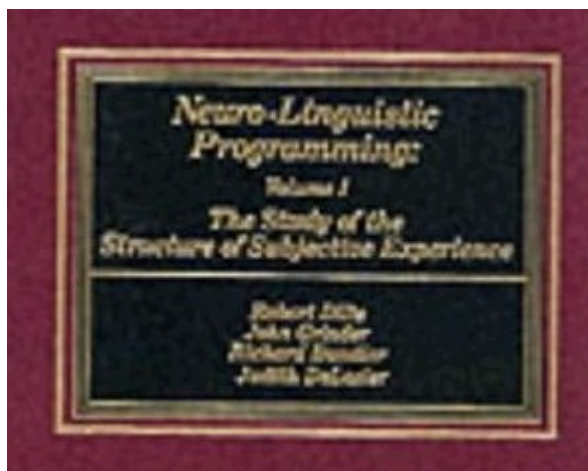
NLP 中文免费系列电子书之二  
系列将包括 nlp 之行销、管理、教研、心理辅导及亲子之应用，敬请关注  
本书原文来自牛族基地的朋友, Mohican 编辑整理

QQ:80575356; Email: nlper@qq.com

我对 NLP 在教育科研上的应用尤感兴趣，欢迎探讨，^\_^

2006 年 10 月 江苏泰州

- 1、《李中莹 NLP 精义》
- 2、《大脑操作手册》



这是英文原版书的封面(1980)

# 目 录

(请点击目录阅读)

前言(部分)	6
第一章 神经语言程序学简介	7
模式	7
一、地图并非实地	7
二、新模式	8
三、模式的结构	8
四、西方的科学模式	9
五、现在科学模式之延伸	10
六、模式化的精简	12
七、表象系统：行为之架构	13
八、牵连感觉（Synesthesia）	15
注释	15
第二章 策略	17
TOTE 模式与策略	17
一、套叠 TOTE 模式	18
二、以表象系统改进 TOTE 模式	19
三、运用 TOTE 模式的表象分析(偏好表象系统)	20
依任务配置表象系统(拼写策略)	20
四、因应策略简化 TOTE 标记	22
五、策略的意涵	23
六、策略的技巧	25
七、策略之界定	26
八、策略与[意识]	27
九、解读潜意识策略	30
十、策略形式的力量	30
注释：	31
第三章 引出（Elicitation）	32
引出	32
引出之过程	32
一、引出策略	32
后设策略 1	34
后设策略 2	34
二、解读策略	34
透过述词来解读	35
扩展四感官标记——第一部分	37
借助解读线索来解读策略	38
解读线索：眼球移动	39
手势解读线索	41
呼吸之变化	42
姿势及肌肉强度之变化	42
音色及频率的改变	42
三、运用引出程序	43
案例 A：	43

扩展四感官标记——第二部分 .....	44
运用新的修正 .....	45
案例 B.....	47
注释 .....	48
第四章 运用(Utilization).....	50
运用 .....	50
一、形式 VS 内容 .....	50
二、响应策略 .....	51
练习 A .....	52
练习 B.....	53
确认，并且运用决定点 .....	53
亲和感 .....	54
在呼应策略上应有之弹性 .....	55
三、设心锚——解读及重复解读表象 .....	56
设心锚之演练 .....	57
附录 .....	57
练习 A——为自己建立一个心锚.....	64
第一部分——外部觉察心锚 .....	64
第二部分——内省内观心锚 .....	64
练习 B——折叠心锚.....	66
练习 C——透过设心锚来创造经验.....	67
设心锚与应用 .....	67
隐密式设心锚及呼应 .....	68
必要之变异 .....	69
四、理念及实例：策略运用的适用领域 .....	69
教育 .....	70
在教育上之设心锚及强化 .....	71
在学习上的两极化策略及负面动机策略.....	72
回馈 .....	72
企业及组织发展 .....	73
NLP 运用在行销上.....	74
NLP 运用在广告上.....	76
人员增补及选用 .....	77
医疗及保健专业 .....	78
讯息传达与临床态度 .....	79
法律 .....	79
心理治疗上之运用 .....	81
附录 .....	83
注释 .....	85
第五章 设计 (Design) .....	86
设计 .....	86
一、简化(Streamlining)(含 NLPer 的速读策略).....	86
二、重新设计不适用的策略及目标 .....	87
设计情境标点及决定点 .....	88
三、人为设计(抑郁症者策略的重设).....	89
人为设计的必要条件 .....	90

目标后提示（outcome sequitur） .....	92
设计上的黄金律 .....	92
后设目标 .....	93
在团体中运用人为设计 .....	93
注释 .....	95
第六章 安置(Installation).....	96
安置的完善条件 .....	96
一、透过设心锚来进行安置 .....	97
为一完整的策略排序设立心锚 .....	97
为个别且不相关的策略步骤设立心锚 .....	99
附录 .....	99
二、排练(rehearsal) .....	100
排练策略步骤 .....	101
排练解读线索 .....	102
排练牵连感觉形态 .....	102
三、打断策略 .....	103
以过度承载(over loading)来打断策略.....	103
藉由转向(diversion)来打断 .....	103
藉由[慢慢消磨]策略来打断策略.....	104
四、干扰现象 .....	105
重新架构（Reframing） .....	106
附录 .....	109
五、在团队及组织中的安置及干扰 .....	114
干扰 .....	116
仲裁及协商 .....	117
结语 .....	118
附录：策略的图例 .....	120

# 前言(部分)

NLP 是探讨人类主观经验结构的学问，它不受理论的约束，比较正确的说法是它是一种模式——一组程序，它的有效性（而非真实性）决定了它的价值。NLP 提供了许多特殊的工具，这些工具可以适用于人们的互动上。它也提供了许多技术，借由这些技术，心理治疗师可以有效的组织及重组自己的主观经验、患者的经验，来厘清以及治疗任何行为上的问题。

NLP 肇始于 70 年代早期，当时我们发现自己拥有了一组极为强有力的沟通模式。我们刚开始发展这些模式作为心理治疗之用，很快的，它显示出他们也可以容易的运用到其他人类沟通的领域上——特别是在商业（行销、谈判）、法律以及教育上。运用这些工具，我们能确保许多的结果——在心理治疗方面，对恐惧症已可在 5 分钟之内保证治愈；在商业上，对完全停滞的谈判以及协商，可以让其争端得到快速、合适而且满意地解决；另外可以运用这些令人无法相信的技巧在数分钟内成功的教导[学习障碍]的小孩们这些结果，让这些领域的专家们目瞪口呆。

我们已经认识到，并且证明了这些工具的力量，它可以构造一种有效的模式，这种模式不仅可以解决人们内在或彼此间的争执及问题，而且它还是一种进化性的模式——这个模式明确提供了循序渐进的步骤，让人们可以用它来发展他们自己所选的任何有效的行为方式。

现在，NLP 上有 3 种有效的模式可以清楚地将它自己与行为科学区别出来。

第一：NLP 用可接受的及非常完美的形式，归纳出人际沟通的模式，它必须涵括到参与该模式的当事人、他们的行为、他们可能的反应等等的描述。

第二：这种模式的描述必须是以感觉性的语辞来表现，并且对使用者有意义才行。NLP 上的这种使用者取向的限制，是极为有用的。在行为科学上，我们曾经不断地被许多理论与实际间的鸿沟所困扰——这项限制（要求）消除了这道鸿沟。值得注意的是形式必须以感觉性语辞表现下、在必须实际运用时对使用者有效之下，形式就会很典型的具有多重表现方式——每一种的表现方式都能配合个别使用者可能的不同感觉。我先前提到过，这项要求立刻可以排除以统计方式的陈述形式在 NLP 上的运作，因为统计式的陈述并非使用者导向的东西。它们至多表示了使用者在一些情形下的经验，却不能提供在任何特殊情况下使用者发出的信息。那就好像保险公司能够预估成本，但是业务员却无法知道客户是否会信任他，或者客户不喜欢他或者他不喜欢客户，导致保险买不出去。

第三：NLP 所使用的词汇可以是无法直接观测到的（很多存在于潜意识）。在本世纪初，由于受到物理学上牛顿定律早期成功的深刻影响，在心理学上出现了一种风潮，称为“行为主义”，它在描述人类行为方面建构了一种完美的条件——据此，唯有这些可观察到的时间才能被涵盖进入人类行为的描述。个人被表现成一个缺乏可资了解其内在结构的黑盒子。虽然某个案例在探讨其历史的前后关系时，行为主义者会有某种有益的效用，但以长期的结果来看，行为主义却一点效果都没有。行为科学家在接受了行为主义者的金科玉律之后，把自己定位在一个可观察的相同位置，就好像某个人想要发展一种可让网球强劲、快速、轨道优美的穿越球网的理论，却又不让自己去跟网球选手谈一谈一样，最近物理学已经找出了更佳的分析方式，它可以分析一些早先被认为无法分析的单元——看到它在分子精细上结构功能形式预测上的卓越成就——因此 NLP 也发展出了一种解决此种黑盒子的语法，这些语法已经被证实商业上、教育上、法律上以及治疗上极具效果——这就是 NLP 的表象系统及策略。

现在，你的眼前摆着这种成为 NLP 的模式。我之所以选择用[模式]这个词，是要与[理论]这个词来做一个区别。模式只是事物如何运作的一种描述，它不需要任何的约束来认定为什么它可以是那种方式。理论则需被课以某种技能，让它可以寻求出多变的模式均可适用的理由来。我们是模式遵循者，而且我们只要你把 NLP 视为一种模式来发挥它的效用，我们不在意它是真或伪、正确或者错误、或者在美感上是否优美，我们比较在意它是否有效，它是否真的有效。

# 第一章 神经语言程序学简介

## 模式

几世纪以来，为了解并且处理我们人类生存的这个宇宙，人们发展出许多的系统或模式，有所谓的文化、宗教、艺术、心理学、哲学、政治学、工业及科学等等名称。每个模式很典型地都会跨越到其它的模式，而且可能包含了许多更小的模式，像科学即包括了物理学、生物学、海洋学、化学等等，而且在研究的领域上又跨越了工业这部分。每个模式与其它模式的区别，在于它在人类经验中展示及强调的程度，还有它组织及运用它所选用的一组表现方式上。若以人类行为表现的整体而言，它们大多是雷同的东西。

每个模式的目的，都是在找出人类行为与环境间的互动的形态，如此个人的行为才可能在特定的情况下系统化，以便更有效率、更有用、且更一致达成意图的特定目的。例如，科学家们是被训练在某个特定的模式中运作，以让他们能把自己的行为组织在收集或解析资料的工作上。人们都被教导去认知及努力达到某些特定的意图目的——像是成为商人、艺术家、政治家、或是医生。

我理解的是：我们人类至今发已经发展了许多模式，像心理学、数学、语言学、成功学、营养学名称等，都算是一个模式，而且每个模式都会不同程度的牵扯到另外的模式，比如科学包含了心理学、农业学、生态学等等。每个模式都是为了使我们能够更好的与环境接纳，可以增强我们的能力，做事的效率，能够使这个社会不断的进步。

## 一、地图并非实地

当人类进入了这个世界，我们人类（模式的制造者，思考，延续并且赋予我们的文化模式）并不直接在这个世界上运作，相反地，我们却是透过我们的感官表象系统（影像、声音、味道、滋味，及感觉等等的接收及经验）来诠释这个环境。有关我们外在的世界（以及我们内在的状态）的资讯，是透过一个内在的神经系统来接收、组织、整合、及传送、这个系统的终点站则是脑——我们的中央控制生化电脑。这个资讯之后会由内在的执行策略加以转换，其结果就是我们所谓的行为，在 NLP 上，行为的定义：内在及外在的经验及表现出来的所有感官上的表象，此表象来自某一主体，及或来自该主体之人类观察者，均属表象。也就是说，从一座美丽的雪山上滑雪下来的动作与想象自己由雪山上滑雪的动作，两者在 NLP 的概念里都一样被认为是行为。

不论是 {宏观行为} 或 {微观行为} 两者都是经由我们的神经系统组织而成的，宏观行为是明显的，而且容易观察到的行为。像开车、说话、打架、吃饭、生产、或者骑脚踏车。微观行为属于比较细微，却和宏观行为一样重要的现象，像心跳、声音频率、肤色改变，瞳孔收缩以及心灵上观想的行为或是内心的对话。

很明显地并非所有的文化上的行为传送模式都已经被人类的所有成员所了解，不过绝大多数的人却拥有许多的行为传送模式，可以运用在我们的表象系统上。然后，这些模式的发展——以及经由这些模式归纳出来的行为——对于寻求接纳神经系统为对其行为的组织化策略的人而言，这些模式的发展形成了对神经的一种意味深远的状态。那就是人类的行为的多变性及其范畴。若以这些归纳行为的模式观为看，可以告诉我们面对有关人类神经组织的知识。今天这些模式的状态——它们的发展中最广泛的观点——表现了意念的进化，也就是我们祖先的残存的智慧。基本上在，在经济上、宗教上以及意识形成上的喧嚣声息后，模式都会基于它们在作为人类行为的导引上的适应性及有效性而决定被保存或被抛弃。这些模式的接纳或排拒，精简化或扩大化，都影响了人类思想行为上的进化。

## 二、新模式

NLP 是此发展过程中自然的延续——它是一种新模式。重要的是要了解这些模式并非单纯地摆在那里、就好像是个跟我们无关的陌生人一样。有点儿像政治学、宗教、心理学、以及其它的模式，都是我们观察、谈论、以及感受相同经验的领域，例如：人类行为。NLP 在这方面不同于其它的行为科学的模式，特别是它把我们的行为模式视为一个模式制造者，这就是我们所谓的**后设模式**（meta-model），一种可以自己形成的模式。总之 NLP 做为一个后设模式，乃是由于它的广泛的实际应用性。由个人反应到任何一种团体、企业、以及系统的力学，此种行为测定都可以确认、组织、及程序化来获得特别客观的目的。当生活中经验中的困惑被测试、分类、以及排解时，留下来的结果会是一组行为要素及规则，毕竟要了解这些结果并不是很难。本书中，我们会告诉你许多技术及应用性，这些都源自 NLP，而且设计来运用在任何人类努力中行为的互相影响上。

## 三、模式的结构

### NLP：人类主观经验的语法

所有模式的结构，都需要有一组的结构元素及构成法两者的认知及陈述。结构元素是一个建筑架构的模式，构成法则是如何使这个建筑架构拼凑在一起的一组规则或指令。

举个例子来说，以语言模式来说，结构元素是代表性的文字：可写及/或可说的文字。构成法则是整组文法规则，这组文法规则可以指示不同的字如何来互相配合在一起。英语的语句相对较少（只有约 36000 个字），不过经由说英语的人们的努力，成千上万不同的句子、以及不同的指令、顺序、及形式组合起来，以提供在特殊的情境下以某些语句来唤起独特的意义与含义。所有以英语写成的书籍，都是以不同的指令一遍又一遍地重复使用了相同的文字：这些文字，次序是以二十六个英文字母来组成的。

要成为一位流利的英语使用者，你不必去记住所有文字就能成为完美句子可能的组合方式。这是不可能的。不过，依据某些方法，我们知道文字的某种组成可以构成有意义的句子，也知道哪些无法构成有意义的句子。举例来说，就以上面这句来看，如果把颠倒排列无法构成那些有意义的句子，某些方法依据文字的某种排列组成我们知道能构成有意义的句子。

虽然由于这些文字很明显地是以不同的指令或排列顺序。用一些文字及一小组归纳好的规律——一组构成法，以一种滴切的方式来改变文字的顺序，我们就可以创造出一定数量的完整的句子。学习一种语言，其实只需要学它的文字及构成句子的方法即可。

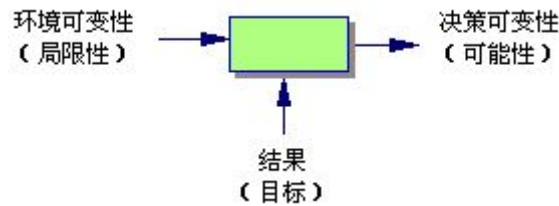
在分子物理学中，电子、质子、中子、以及其它原子内的实体即是这组结构元素：构成法则是各个分子间可能相互影响的整组规则。相同地，像银行组成、政府、艺术、以及影片制作，这些模式都是由一组结构元素与一组构成法来组成的。

NLP 告诉我们，人类行为的复杂性，就好像一种语言中各种可能的完整句子一样，也可以简化成一些结构元素及一组构成法。以 NLP 模式的观点（背景）而言，我们主张所有的行为——从学习、记忆、和刺激的选择、沟通、及改变——都是感官描述的系统化指令顺序的结果。许多以前困扰着行为科学家们的的问题及现象，在运用了 NLP 模式后都可以被理解、预测、及改变了。整体的完成，就好像我们参加魔术师在舞台上的表演一样，而且开始去寻找镜子及其它魔术用的道具，以获得一种新的透视法，在魔杖挥舞时，我们可以正确地看到之前、之后、及其间到底发生了什么，这支魔杖为我们归结了一系列的经验。

由于每个模式中的结构元素及构成法的特殊外观，会被经验（或定义）为存在或超越人类的控制，所以每个模式都会自己包容了另一种行为模式，在特定目的或目标下，此行为模式可确认人类行为的可能性及局限性。

借用决策理论的流程图来看，我们可以把此模式表现成：





我们认为仔细看过上面这个图表的人会同意，环境的可变性包含了超越了他们能控制的所有的经验范围；而决策的可变性则包含了他们控制能力范围之内的所有的经验范围。举例来说：一个执行计划委员会可能会受到他们能够决定何时及何地去建一个新的厂房来达成增加产销的目的；他们也会同意产品销售会受到通货膨胀、政府货币政策、其它竞争、以及消费需求等等的影响，这些已经超越了他们所能控制的了。

## NLP：卓越行为的内在结构

再举个例子，魔术师知道在来自众目睽睽之下，在那个有限的舞台上，他根本不可能把一只数吨重的大象变不见的表演——除非他能有效果的利用这些限制（环境可变性）来达成他的目的——把大象变不见的表演。目的的产生结果依赖着来自环境可变性及决策可变性的贡献。

事实上，在行为模式演进的主要历史趋势之中，有一种模式就会利用及转换把环境可变性加入决策可变性的经验。这种历史趋势在最近电脑科技及太空科技的进步上特别明显——用更有效的操作模式来扩展人类行为的潜在能力。

由于在过去二十五年来制造微处理器的新技术的进展（原本得在好几个大房子里连接起来的处理机，现在只要一个跟针头一样大的芯片即可），电脑及资讯处理的工业进步得相当惊人，因此我们也认为在 NLP 提供的新的技术之下，在未来的十几年间行为科学也会得到相当的进步。

## 四、西方的科学模式

在许多古老的文化里，有许多的人类行为被认为是由超越他们能控制的力量来决定的，这些力量常被想象是创自人类经验领域之外的东西——像是神、天体或是其它的存在物。比如何时播种、如何对付疾病、以及生活场所的迁移等等的决定，都被认为是这些力量的一种功能，它们不是反复无常，就是乞求超越了人类的理解能力。

相对地，西方科学模式都是植基于感官经验的领域。

在主张感官现象即是他们的结构元素、或是架构单位之下，科学上的模式都可得自于归纳法，他们将归纳法所得视为人类行为的主导原则，只要这些经验是有效的、可能的、即将之推衍到滴用于所有的人种身上。观察及/或实验决定出形态的外观可否被发现（通常需要用测量或量化）这种存于整个科学模式中的态度，乃是认为我们的经验中的任何一部分都可以被理解，并且最终能被我们所控制，如果我们愿意学习这种植基于经验上的方法的话。技术，乃是为了获得有用的结果之系统化科学定律，当我们发觉我们的行为在每一次新的科学发现下会影响到一组特殊的结构元素时，技术即在进化当中。有用的定律可能会让许多步骤得被排除，或是仅能间接地提供相关的资料去做另一项的发现，不过实际的运用或是结果，如果感觉确实有在做的话，效果常会是明显的。

由于在这种方式的运作下，愈来愈多的经验领域由环境的可变性层级换成决策可变性的层级。在不久前，瀑布——虽然引人敬畏及赞叹——却会被视为是工商业发展及扩张的一大障碍，因为它们会阻碍河流成为运输及沟通上的道路。今天，我们学会去用它们当作水力发电的资源，依序让运输及沟通上有了更多的选择。再举个例子来说，我们会以为面包上长霉，这块面包就没用了。然而，我们已经学会运用霉本身制造出盘尼西林——这是历史上最伟大、最有用的一项医学发现。在预防医学上，预防接种的技术，就是运用一些会导致特殊疾病的病毒或细菌，用这种病毒或细菌较为微弱的菌体注入人体中，来刺激人体的免疫系统，藉此产生抗体来保护我们免受同种疾病的侵害。

像这样相同的例子实在不胜枚举，而它们都告诉你一个相同的形式：历史上曾视为是一种困扰、障碍、

或是一种危机的现象、在充分研究及了解之下，都可以让我们以利于我们的形式来加以运用，我们已经发展或改变了我们的模式，可以将这些曾被视为超越我们控制的问题现象转换成在我们控制下对人类幸福有贡献的东西。

上述的每一个例子，都会发生在历史的情境上，它们改变了我们一部分的经验，藉于重组或重塑架构，将环境的可变性的层次转换到决策的可变性的层次，把问题的现象套入了我们的模式之中。这种情形也正是西方科学模式的延续，它也是藉由分类及加强的方式来让环境可变性转变成决策可变性，把可变性套入情境之中，这也正是 NLP 的目的的所在。

在我们现代科技导向的文化中，我们发展出许多的机器及设备，让我们运用在日常活动之中。不过这些原始力量的理论仍少地表现了地心引力、电力、及磁力，以此来形成它们的功能，不过这些原始力量的理论仍然留下了一些令科学家们难以理解的目的。幸运的是这些有效的模式可以保证导出他们所设计的结果，这并不需要多么完整及令人满意的理论。读者可以随意地在这些书籍中找到任何有关人类感知、沟通、及经验方面的理论。我们在此的目的更为清楚些——找出了一个人类复杂的行为有效的模式。

由整个西方科学模式的发来看，这有个主要的限制会加在人类行为可能的结果上，这个限制深植在科学方法论本身的经验主义核心上。如果我们想象自己穿上了科学家的靴，披上了一件邹巴巴的实验外衣，并且用科学家的眼光来观察，我们可能描述整个宇宙现象纯粹地成为一些公式、规则、理论、以及假设——所有都在这里，不是已经被发现的及计划好的，就是等着要发现的及不在计划之内的。还缺什么呢？当我们脱掉实验外衣、脱下了科学家的靴，往后退三步，重新再看一次，我们会发现科学家不见了。模式制造者、观察者、测量师、数学家、法则、理论、以及假设——全都消失了。由于它自己本身经验主义的限制，科学的构成法同时也设定了一种外在的（真实）的模式，并且把科学家排除在这个模式之外。在此定义之下，行为控制的定位是在于外在的模式，而不是存在于我们自己心中。

这种形态在现代医学的模式中特别明显。现代医学的模式假设内在的失序，像肿瘤、传染病、疾病、以及其它个人的病症，都是源于环境的可变性（例如细菌、病毒、热冷、紫外线等等），而且需要以外在的医疗来维持人们身体的健康。用这种方式让病患本身的生理系统改变、规律化、或是适应环境，以改变其病症。简单地说，医疗的选择——像化学治疗、放射线治疗、外科手术、或是整合的治疗方式等等，都是在患者的生理系统中增减某些东西。在这种模式下，即使是行为上的失序，像精神分裂症，也是被认为源自个人行为的外在因素，而且需要用外在的医疗来治疗。

另一方面像安慰药物的疗效在临床药物研究上相当重要，然而它的疗效却普遍被忽视，因为在现代医学模式的关系下，医师们无法適切地解释这种结果。当某位病患对某种安慰药物——某种麻醉药或是某此不含化学成分的注射——有所反应，并因此而痊愈的话，他或她可能被认为是个受假药愚弄了的怪胎。这种方法治愈的病历通常会被放进档案架上，马上就被遗忘掉，根本没人会认真的观察这是医学模式的另一种方向。如果这些对假药有反应的病患的行为可以被模式化，他们自我治愈的方式就可能教给其它患者，如果患者不愿意接受化学药剂治疗的话，这是另一项让患者病症痊愈的选择。时下的医学模式，病患（生病）以及（痊愈）事实上都是行为，更有甚者，此一行为控制的所在，乃是个人——生病可能是个人所做的一种决策可变性。

这种外在的行为控制形态，无庸质疑，正是由科学家们一直向外寻求功能控制的变因及资源的观念所发展出来的结果，因为那种方式可以让他们轻易地得到可估量及可反复求得的结果。行为科学的原始模式，就像现代医学一样，采用了这种外在的行为控制形态。由于内在的感官驱动程序的结构无法以其有效性来让行为科学家们测量，所以行为科学家们并不把它当作是模式的一部分。

## 五、现在科学模式之延伸

在本章前述的部分我们曾指出，NLP 在文化模式的进化发展中会形成下一个自然的延伸。在了解到人类并不会直接操控他们所经验到的世界。而是经由感官转换这个世界时，我们也会了解到（事实）只是个比喻，而不是对某些外在真实的绝对标准的一个测量尺度。文化模式，包含了科学模式，并不是表现（真实），而是规定经验的范围，这个经验范围应该存在于行为者组织的特定形态之中。进一步说，每一种模

式的结构元素、构成规则以及限制都是经由武断的选择及定义而成的，我们可以说**模式一般都是比喻，这种比喻只是在做个让自己安心的假设：经验和真实是相同的东西**。同样地，**NLP 也不是“真实”，而是另一种假设——一种客户导向的假设，设计来迅速而有效地归纳出行为上的选择**。

NLP 藉由把行为控制的重心置于个人上，确实消减了现代科学模式的局限。爱因斯坦的相对论认为，时间、质量、与空间大小在接近于光速的速度下会相对于观察者的参考架构而改变。虽然爱因斯坦的理论包含了观察者的看法而表现出消除了现代科学模式的一种局限，但在他的理论中的行为控制上仍是介此系统的速率及该系统的光速的反应之间的相关函数，而此两者都是设定在观察者的外在的东西。**NLP 更进一步去测定介于我们外在环境中经验到的东西及该种经验在我们内在的表现方式两者之间的相关情形**。为了要达到这个目的，NLP 引用了神经科学、精神生理学、语言学、神经机械学、沟通理论、以及资讯科学等等的最新的技术。

为了了解我们的神经传讯过程是如何与行为模式互动，用科学模式中的数学方程式来表现，也算是一个有效的方式，至少它可以当作是这种传讯过程的一种比喻。每一种数学方程式都定义了一种形态，在这个形态中对特定变因做一系列的运算，即可导出一个结果。例如牛顿定理  $F=ma$  定义了力量为质量与加速度的乘积。每组适当的数值填入  $m$  及  $a$  当中，两者相乘，即表示了一个特定的目标——力量。不管  $m$  或  $a$  中的数值是如何改变，这个等式仍是不变的，同样的神经形态的方程式或是运算的程序也是一样，不管它传送的内容是什么，方程式都不会改变。 **$F=ma$  是否描述了一种真实的物理法则并不重要，重要的是这个方程式展示了人类发展神经形态的能力**，这些神经形态让我们组织自己的生理现象的表现方式，来达成预期的目标。正因为我们发明了复杂的神经形态，让我们可以绑鞋带、打高尔夫球、或是读一本书，我们才可以发展出实现其它目标的神经形态。

所有的行为模式——从复杂的政府部门或企业部分管理人员，到像个人吃苹果或跑步等活动——都可以在神经形态中透过个人认可之定律、规则、及假设的方式来存在及作用。如果神经形态不存在，行为也会不存在：如果行为不是有效的或是不适当的，神经形态就不会適切地组织起来去诱导一种有效的、或适切的行为。任何一种模式中，这些或明或暗的定律、规则、以及假设就如同神经组织中不同形态的讯号及隐喻的功用，这些神经组织主要的目的在于制造出一组特别的行为目标。

由于 **NLP 在意的是形式，而非内容**，所以为了有效及适切的行为，策略上可能引用任何一种模式，并且可以适用于任何由我们选用的其它模式。举个例子来说，一位艺术家的创造策略可能转换成一位毫无想象力的气体动力学工程师，以面对一项具有挑战性的设计问题。或者是，一个高效率的商业组织的管理动机策略可能去适应一个毫无效能、行事呆滞的政府部门。由于 NLP 极为注重神经层面的经验表象，除非是为了示例的目的，NLP 并不会提供模式的名称或内容，不管这个形态来自何种特别的形式、结构上的相互关系、以及导自何种目的、如果相同的神经策略配外在每一个状况下会产生相同的行为目标的话——不管某人声称自己蒙主宠如、或是吃了一顿好吃的巧克力慕斯、或是看到山湖之美，这些对我们而言不再重要。

正因为行为策略可能由一个人转换到另一个人，同一个人可能适用一个来自他人经验观点的成功策略（举例来说，像打桥牌的技巧）到另一个观点上（例如，在不同的决策制定上）。很典型的，每个人都有一种属于经验资产的天赋，可以从较强的经验领域到较弱或困窘的领域中，藉由使用我们在下一章中会介绍的模式，来汲取以及选择去适应策略。

NLP 是一种设计来增加可能的行为目标的模式——也就是，一种为了转换更多的环境可变性到决策可变性层级的模式。

重点：不管是个人、团体、或是组织，为了达到新的目标，修正行为的进行方式最普遍的形式是以下三点：

- (1) 现在状态的表象
- (2) 目标或目标状态的表象
- (3) 资源的表象。

资源是增进及适应任务的问题或现在状态，来协助个人、团体、或是组织达成目标或意图状态。

→资源→

现在状态            →资源→            目标状态  
                         →资源→

本书接下来的部分将会探讨这三个步骤各别的本质，特别是它将包括以下几种问题：

- A 不当行为的本质——什么构成了问题的行为反应；
- B 成长，选择、以及生成行为的本质；
- C 如何以感官的特殊语言来确认一个特殊的目标、或一组目标；
- D 如何以适当的感官形式来确认及表示达成该目标所牵涉的元素（资源、外在的及行为）；
- E 存在于这些元素以及(F)之间的这些形式的表象以及相互作用的规则，这些元素可确认、生成、及预知意图目标；
- F 如何去确认及表示进步或进屋中的状况，以使它可能用来提供个人、家庭、或组织在他们顾虑的目标之上得到回馈。

我们认为，假使任何人或团体表现出任何别人觉得有用的行为结果，我们运用 NLP 的工具及规则，就可以归类及联结这种结果为一些小单元，这小单元可以被任何人种来练习及迅速的学习。

NLP 是一种崭新的思考方式——一种崭新的模式，它涉及了变化形态的运用，而变化形态依循着在你即存的经验中的情境状况、以及存在且中介于行为之中的回馈。虽然兼具了正式与系统化，NLP 的方式严密地估算了感官经验的踪迹——这些感官经验属于你的以及那些运用此一方式的任何人。作为制作模式方法的一种模式，NLP 不断地改进及成长，这些进展是基于它自己本身的发现所产生的回馈。

## 六、模式化的精简

在导出目标的模式化及重制化的策略中，我们也用 NLP 在行为模式的发展中扩展另一种进化的趋势，就是让它近于更精简的模式趋势。[精简]这个词语在此表示了许多的规则特征，而这些规则与特征正是一种特别的模式以估量所有其早已设计好的目标的工具。最精简的模式可以是个最少特征的模式，而且它仍能保障比更复杂的模式得到相同的或更多的目标出来。对个人及组织而言，此意味着在达到其目标所需的行为目标的发展及完成方面能够大幅缩减时间及能量的消耗。

模式在增进其精简度的转变上，可以以下两种方式进行：

(1)有些被认为平常重要的元素，对达成目标所产生的特定相互作用而言，会是更基本的东西。举个例子来说，在 NLP 中，我们开始藉由显示五种感官经验的层次(看、听、感觉、嗅、及尝)为人们归纳及引导行为时的策略的基础，而不是像其它行为模式那样用更复杂且抽象的概念，像[自我]、[心智]、[人性]、[结构]、[道德]、或[理由]等等。

(2)模式的取向更接近形式，而非内容。所谓[形式]，我们指的是介于结构元素之间的相互影响的规则或原理，而这些结构元素会归纳可能的状态或是系统中可能的相互作用。举个例子来说，牛顿发展出来的基本定律或物理[法则]是物理元素间(在某种经验的层面)相对关系的简易且精密的陈述，这些物理元素能够描述、预测、指定构成我们的物理世界极大部分的内涵的变化情形。这些相同的正常规则掌握了许多不同物体的运作及相互作用，像：潮汐、撞球、汽车、飞弹等等。

一个模式的构成法的减少，只要这组规则是必须的且能有效的描述其构成元素间的相互作用，这种减少反而会增加此模式的效能及力量，而非减少其效能及力量。举例来说，化学家不需要试验所有可能的化学组合，就可以知道哪一种组合会成功地达到目的，因为对原子元素及分子元素结构的属性的基本知识可以让他们在许多情形下预知哪一种化学作用有效、哪一种不会。现代化学模式的精简性提升有效性以及简化了预测及归纳目标的操作策略。

精简的模式在 NLP 上也发生了同样的功用，它剖析了人类行为的复杂性，藉此显示出主导行为上相互作用的基础规则。NLP 关注的是行为的生成规律，而不是其内容，因为内容本身无限的可变性可能变得极端的复杂与矛盾。由于 NLP 关注形式，它就不会偏执于特定的行为内容。在此种关系下，行为的进化提供了我们另一种选择，不必专执于[专门化]，专门化常让我们过度执着于内容的部分。

了解到一特定行为模式的基本元素，不管这是属于科学、技术、商业、法律、心理、医疗、政治、或是教育上的，我们都不必花费好几个年头才能精通该模式中的行为特性。事实上，教育在效能及可能性上的进步，总是发生在更精简的模式发展出来时。

## 七、表象系统：行为之架构

人类行为形态的基本元素乃是各人种在面对他们所处的环境时运用的知觉系统：视觉(看)、听觉(听)、运动(身体感觉)、以及嗅觉/味觉(嗅/味)，NLP 认为，我们人类之所以能够注意到我们的环境(内在/外在)以及我们的行为，这所有的区别都能以这些知觉系统有效地表达出来。这些知觉层面构成了人类知识的结构特征。

我们认为，我们所有的经验可都以有效地由这些感官层面的某些组合构成。在我们以往的努力下，我们选择将我们的感官经验的语辞缩写为四个英文字母，这四个英文字母为：

<Ae,i Ve,i Ke,i Oe,i>

其中，A.V.K.O 分别代表了我们对世界感觉模式的主要感官层次或表象系统：A=听觉\听 V=视觉/看 K=触觉/身体感觉 O=嗅觉/味觉——嗅/味 四个字母右下角的 e 及 i,表示来自外在资源的表象，则用 e,对我们来说，就如同我们注视、聆听、感觉、嗅、或尝某些我们外在的东西的感受;表示由内在生成的，则用 i, 像当我们记起或想象某些影像，声音、感觉、嗅、或尝时的感受。

以下摘录《米尔顿·艾瑞克森催眠模式技巧 2》中的内容，可以帮助读者进一步了解这四个字母的意义：

[假设你正坐在一个非常安静的地方看书，这四个字母即可用来表达你对这个世界的现在经验：书上的文字，坐椅的感觉，房里的气味，房间里的温度，空气的新鲜。这四个字母表现出读者的经验，i 是读者参考指标，e 空格表示并无听觉方面的经验。[简单地说，读者对此世界的现在经验，是由来自文字的视觉输入的描写、现有的身体感觉，以及嗅觉运作下的表现。不过在我们的假设中，读者是处于一个现时并非由外界接受到任何听觉输入的地点，变数 At（读者的听觉频率部分）的值就是 $\infty$ 。V.K.O 变数的值，则由于此时世界给予读者的动机，输入了一些描述，使得这些变数有所改变。值得注意的是，读者现有经验的四种特殊描述中，我们限制了自己去表现读者由外在世界中生成的经验。这四种变数也可以用来表现读者的所有经验——也就是说，读者现有的经验可以无视于它是否生成于外在的世界。我们发现它在确认四感官变数中描述的经验的原创部分非常有用——它能区分四变数中的何者对此人是生成于外世界的经验的部分，以及何者是生成于此人自己的内在过程的部分。有个简单的方式可以表现出此一区别，就是我们可以用四感官变数的右下角加上小字母来区别——不是用 i(内在生成)，就是用 e(外在生成)。如此假设读者阅读时陪随着内在的对话，我们可以使用在四变数的右下角加上小字母来区别何者是内在生成、何者是外在生成的东西，此时读者的四感官变数可能会是：书上的文字 e 坐椅的感觉 e 速率及声 i 房里的气 e 字，房里的气... 觉，房间里的温度... 频，听觉的内在对话的质... 味，空气的新鲜度... [当我们用模式中所有的区分，这个右下角的小字母区分了内在及外在生成的经验，它只会被用在有用的任务上。]

在 NLP 上，感官系统具有更多功能上的优越性，这比它们在传统模式中一直被视为消极输入结构的想法来得贡献良多。感官上的讯息或区分是经由这些系统(藉由神经的联系)引导及/或调整一个人的行为上的顺序及输出，才能接收得到。每个知觉层次形成了一种感官趋动的情结，这种情结可以对特定层次的行为有所反应。此种感官趋动的情结，在 NLP 上，称之为表象系统。

每个表象系统形成一种三分的网路：(1)输入、(2)表现/过程、以及(3)输出。第一阶段输入，它包含了由环境中(内在及外在)收集讯息，并获得回馈。表现/过程中包含了对环境的规量以及行为策略的建立，像学习，决策制定、讯息储存等。输出则是表象规划方式的偶然的改变。

在 NLP 中，[行为]代表了在任一阶段任何表象系统情结中的活动。看、听、或感觉等的活动，都是行为。所以[思考]也是行为，如果把思考的组成部分加以分解，它包含了感官上的特殊的过程，像用心智中的眼睛[看]、[聆听]、内在的对话、并且[感受]某些事物等等。当然，所有的输出也都是行为——不管是像

眼珠的转动、音调的变化、以及呼吸频率之类的微观行为的输出，还是像生气、生病、以及踢足球之类的宏观行为的输出，都属于行为的定义之中。

**我们的表象系统形成了我们的行为模式的结构元素。**人类的行为[语言]，是由我们日常生活中透过感官通道由内在或外在的资源中生成的所有经历性内容所构成的。也就是说，我们用来引导自己的行为的规量或模式，都是由这种经验命令下进入形态结果或是[行为片语]发展而成的。在 NLP 上，这种表象程序的正常形态，称之为[策略]。

我们经由策略连结表象的方法，显示了一种特定表象会出现在我们的行为中的重大意义，就好像句子中单字的排列会决定某个字的意义一样。某个特定的表象其本身并不具有什么意义，重要的是这个表象在某人的行为上是如何地作用在某个策略的关系之中。

让我们想象有个穿着白色罩衫的年轻人，坐在一个舒适的位子上，阳光透过天窗照在他的右边及背后，他的左边是一本封面镶了金字的红皮书。我们近一点看的话，可以看到他正注视着一张大张的白纸，他的瞳孔扩大，他的脸部肌肉松弛且静止不动，他的肩膀肌肉有点用力，不过身体其它部分却是放松的状态，他的呼吸很深沈，胸部规律地起伏着，这个人是谁呢？

从这样的描述来看，他可能是个物理学家，正在看一组复杂的数字公式，这个公式显示了他想了解的一个物理现象。上述同样的描述，这个年轻人也可能是个艺术家，他正创造生动的视觉幻象，准备以此来画出一幅油画。或者，这个人可能是个精神病患，他完全进入了自己假想的内在世界，以致失去了与外在世界的联系。

是什么串联了这三个男人？那是他们每一个都运用了相同的表象系统——专注于内在的视觉影像。又是什么区分了他们？那是他们每一个如何运用他们丰富的内在影像经验。物理学家过一下可能看着身旁的科学家，把他的想象转换成文字，透过他的同伴的听觉系统沟通某些他经自己视觉中发现到的新形象。艺术家过一会可能固定好这张白纸，然后开始用铅笔打底稿，再用画笔上色——大部分的东西都直接来自他的内在影像——把内在的经验转换为外在的经验。神经病患者可能继续自己的内在视觉幻想，由于他完全吸收了他内在创造出来的影像，使得自己无法对来自外在世界的任何感官讯息有所反应。

物理学家及艺术家两者不同于神经病患的地方，在于他们的视觉功能，这种功能存在于影响他们的行为结果的表象系统活动的程序：在于他们的视觉是如何在作用。物理学家及艺术家可以选择在视觉上要专注于外在世界或是他们的内在视觉经验。创造内在视觉经验的方式，对这三个人而言，在神经的运作上都是一样的。视觉表象本身——像先前提过的瀑布或是霉菌——对人的能力可能成为一种限制，也可能是一种资源，完全得视其如何配合所处的情境以及如何被运用。**物理学家及艺术家控制了方法：方法却控制了神经病患。对物理学家及艺术家而言，视觉的自然现象属于决策可变性的层次；对神经病患言，他却属于环境可变性的层次。**

各位读到这个句子，也会对这些印在白纸上的黑字的奇特形态自有一个解读的策略。这些单字的排列，就好像先前描述过的其它视觉现象一样，若是置于你个人经历过的感官经验之外，根本不具有什么意义。**语言，不管是说或是写的，都可以简单地触发我们初级感官表象的讯号。我们从不曾听过或看过的字眼，对我们根本无意义，因为我们没有任何的感官经验可以去配合它。**

当你读到这些字，举个例子来说，你可能在眼睛通报由这个句子中的单字形成的视觉形态时，听到自己的声音在脑中读着这些字。或许你会记起以前有人曾说过一些话，这些话听起来正好跟印在这上面的这些字很像。或许这些视觉形态在你心中引起了某些愉快或赞许的感觉。你可能已经注意到，当你第一次读到穿着白色罩衫的年轻人的描述时，你对自己所读到的东西做了某些想象——你用了与我们描述中相同的表象策略来赋予此年轻人某些意义。

这种将铅字符号转换成内在意象、听觉表象、感觉、触觉、或嗅觉的能力，让我们运用策略来赋予那些对我们身为人类有助于的每一个东西应有的意义。特定策略在特定情境下对意义的创造极具效果，不过其它的策略则会其它的事项更有效果。这种把外在视觉讯息转化为内在听觉对话的策略，如果人是在听唱片、做治疗、或是踢足球，这种策略可能会不适用。

这本书表现出我们所谓的后设策略：策略中的策略。更特殊的是，本书阐述了引出、确认、运用、设计、及安置那些可以让我们掌控我们所处的环境的策略。**NLP 是一种为你而设计的后设策略——它可以改变你的经验范围限制，由环境可变性换到决策可变性，而且如果运用得当，你还可以协助别人这么做。NLP**



是一种明确的后设策略，藉此你可以在自己想要掌控的经验部分获得控制的能力，这个明确的后设策略可以让你用来创造更多你至此不曾有过的选择，而且可以让你协助他人去保有他们所需要或想要的选择。

NLP 的规则一样适合去协助企业主管重组事情的轻重缓急、以及生成新的选择；它一样可以帮助科学家及工程师从他们的研究中获得最佳的结果，并且提升他们教学的能力：它也可以告诉教育者新的、更有效的教育系统设计规则：它可以增进律师及法官们在下定论之前做更有效的沟通；它也可以协助治疗师更有效、更迅速地协助他们的客人。**NLP 是为了那些有兴趣让事情获得结果，并且能在过程中体验乐趣的人而准备的。**

**NLP 的一大特征，就是它的灵活性。**它的形成确认及排序的模式可以由个人涵盖到较大的命令系统，可以由医疗变化的情境(问题的解决)涵盖到自我改变的情境(超越个人或系统的现有状态，更有效率地延伸决策可变性的范围)。NLP 不只可以适用于个人的表象系统，它运用在官僚阶级的内在组织上也一样有效。在所有的案例中，系统中各结构组成物之间的活动顺序及时序，会决定该系统可能的产生以及该系统在维持这些产出结果时系统的效率。

在一个组织中，它的各个部门或成员就好像是一个人的表象系统一样。每个部门或成员都负责了一组特定的输入、运作过程及输出，而且会贡献整个系统以及系统中其它成员的输入、运作过程及输出。了解到一个组织中组成分子(成员、部门、科别、组别等等)的功能特色以及该组织的意图目标之下，NLPer 可以协助排序或重新编成各组成分子之间的相互作用，以最有效率、最精简的方式来达成该组的意图目标。

## 八、牵连感觉 (Synesthesia)

表象命令程序，我们又称之为策略，它的存在假定了在神经层面上活动的相互关连网路。表象系统情结间的交互联系，使得某个表象系统中的活动创造了另一个系统中的活动，在 NLP 中，此称为牵连感觉。

像是听到刺耳的声音会感到不舒服，这即是听觉/感觉相牵连的例子。像看到血会想吐，这可能是视觉/感觉相牵连。感到生气、会在脑海里以话语责备某人，这可能是感觉/听觉相牵连。聆听音乐，会想象美丽的景象，这可构成一种听觉/视觉相牵连。

牵连感觉的形态构成了人类意义决定方式很重要的部分。表象系统活动间的相关性，乃是知识、选择、沟通之类复杂程序的基本。**人类在所有领域、范围、及纪律方面发展的技巧及能力，都是神经表象情结之间交互建立的关联之下的直接结果。个人会发展出不同的技能、专才、及能力，其间主要的差异乃是来自各人特殊经验范围中牵连感觉的相互关系。**

NLP 把这些相互关系的形态系统化之下，提供了一种有效的模式，一种适用的技术，可以对相互关系形态的策略运用上确保任何行为上的目的。在认知到牵连感觉排序可引导出特定目标，而且可以让它们有效地达成人们所意图的目标之下，在本质上，我们能够重新设计任何一种行为——不管这种行为是属于上班族、科学家、医师、运动家、音乐家、或是任何人的，都可以把它做好。用 NLP 提供的道具，我们相信任何人都可以重新转变成一个摩登的[新人]。

## 注释

1.参与者组成论：这个字眼表示了 NLP 与传统行为科学之间的基本上的差别，传统科学中，通则虽然忽略了观察者的参考(客观描述)，却都有极高的评价。NLP 中，通则或形态都得要涵括使用者/观察者的角度及行为。

2.直接了当地说，模式的记取有两种可能：a:肉体外——书写形式、图画、雕刻……b: 肉体上如此处所探讨的内容。某些存取方式的相互牵连，曾在 Delozier 的文章中描述过。(1978)

3.进化这个字眼在此并非意指线性的进步，像每一个成功的模式都包括了它的前身的内容一样。我们认为的进化，源自康恩 (Kuhn, 1970) 发展出来的概念——每个成功的模式表现了它所深植于其中的文化的方向及价值。

4.在学习语言的实际经验中，该语言的构成法包括了不只是简单的文法规则，更深入地包括了说该语

言时的韵律、语调、音调、速率、声量变化等等，它构成了语言的意思决定方式。土语、地区方言、以及特殊领域的专门用语，在基本语言的范围里又构成了特殊的小语言。

5.表象系统的概念及其运用的多变方式，我们已在其它著作上有极详细的探讨。



## 第二章 策略

### 策略

我们所有表现出来的行为，都是由内在处理策略来控制。我们每一个人都有一组特殊的策略来促使我们在早上起床、交付工作责任给员工、学习及教学、或是进行商业谈判等等。不过，**我们文化模式却没有明确地教过我们这些策略的特性，而这些策略却是每个模式中的可见的与隐含的行为目标所必须的东西。一直到 NLP 出现为止，它几乎一直都被排除在个人不断摸索之外。**

我们可能会用某个特定的策略而非常成功（举例来说，像赚钱），然而却在其他方面完全失败（像个人的人际关系）。到底是什么让这些策略在某些场合下生成成功的目标，而又在另一些场合中造成不幸的结果？运用 NLP 发展及描述出来的技术及方法，不论一个人是处于生活的步调或专业领域，都可以学会去修正目前的策略、或是为自己及同伴创造新的策略，以确实达到自己想要的结果（目标）。成功的秘诀，即在善用最有效的策略，绝大多数的策略都可以被轻易地学会、或是可以轻易的修正、以达成我们所选择的目标

### TOTE 模式与策略

TOTE(test-opetrate-test-exit)测试—运作—测试—产出模式是我们用来描述一组特定的行为程序的基本形式，此模式由乔治·米勒(George Miller)，尤金·加兰特(Eugene Galanter)以及卡尔·普利班(Karl Pribram)三人在他们的书《行为的计划与结构》(Plans and the Structure of Behavior 1960)中提出。TOTE 实质上必须是我们感官表象系统之中的一组活动，它们已合并为一行为功能单位的。如此它才可以在自己的知觉之下实行出来。举个例子来说，像西方文化中的握手就是一个单独的行为单位，这种行为也常是 TOTE 的情形。

行成 TOTE 的行为程序，即可能简单，也可能复杂。**对一个初学的音乐家，弹奏一个单独的音符可能是他所掌控的最大组的行为。然后，随着音乐家技能的增长，一段完整音阶或旋律的表演可能只算是一个单独的行为单位—已合并为一组 TOTE 的一个复杂程序的活动。**

在我们的经验中，在如何分析行为上，TOTE 比其它模式更优越的地方，在于它的精简以及它集合了“回馈”与“结果”的重要资源。

米勒、加兰特、普利班三人发展出来的 TOTE 模式，在行为理论中就好比[反射弧](刺激与反应的概念)的延伸。TOTE 模式保留了既有的理论的最基本的单元要素，但却远远地超越了这些理论的实用性，它就好像是在一个刺激下就能引发正常的内在加工程序的神经模式。也就是说，它扩展了[反射弧]模式，包涵了回馈作用，将之视为刺激与反应间的一种调解的活动。正如米勒、加兰特及普利班阐述的：[测试]反应情况，情况必须在反应发生之前即被发现到。

如果测试阶段的情况(现有状态与意图状态之比较)产生了，经由刺激而产生的活动就会出现在行为链中的下一个步骤。如果不是，则会有回馈的阶段，在这个阶段中系统会运作来改变某些刺激的方向、或是组织的内在状态，企图再次满足此项测试。此一测试——运作回馈循环可能反复许多次，一直到测试通过及活动产生之前。

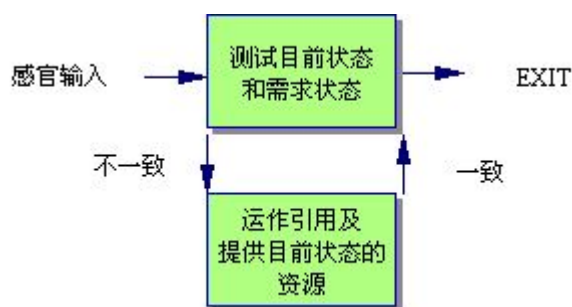
米勒、加兰特、普利班指出：(在许多次步骤后，即使它的运作阶段无法产生任何对此一试行目标有意义的影响，TOTE 也可能会加以通过，虽然通过的行为并非相同的行为，也可以假设它已通过此一试行。)

[神经末端感知器(输出神经元)反应是依照测试的结果，而且极可视想象它的修正测试结果的一种努力。行动的生成，乃是介于组织体的状态与被测试状态间的[不一致]产生的，而且行动会坚持到这种不一致消失为止。因此，反射行动的普遍形态，乃是在测试对组织体中建立的输入能量，如果试行结果显示不一致，就会反应，而且会持续此一反应，直到不一致消失在反射行动终结时。如此，由行动的结果到试行

阶段会有[回馈]，而且我们就可以此种反复循环来对照。

TOTE 试行阶段的一项简易的例子，即是入口测试的部分。在此例子中，在 TOTE 模式产出到行为链的下一步之前、刺激必须是高于或低于某一数值的入口值，以满足此一试行达到一致的状态。如果无法达到一致，组织体会运作去增减刺激或是其本身入口的层次，以通过此项试行。当你在调整收音机或音响上的按钮时，你就实行了此一形态的 TOTE 模式。当你转动按钮时，你即不断地藉由聆听来测试音量。如果音量太小，你会顺时针转动声钮。如果你转得太多，音量会变得太大声，你会逆时针转动声钮，以减低声音的强度。当你调整好扩大器到适当的音量，你即由[音乐调整]TOTE 模式中出来了，你可以坐回到舒服的沙发上，继续阅读。

先前我们曾提过 NLP 中最普遍的三阶段程序，如果运用资源在一现有的行为状态上，以达成某一新的目标状态的话，也可以用 TOTE 程序来表现：



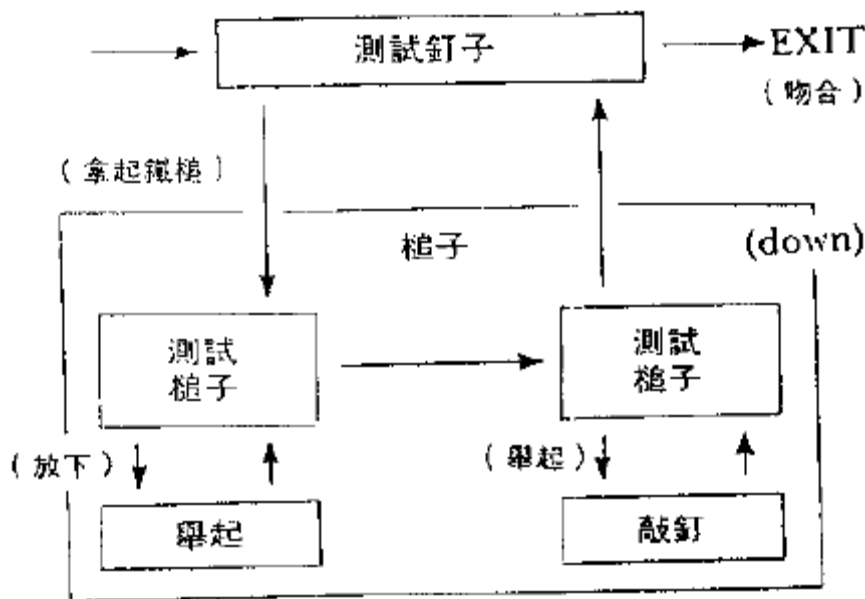
以此综合图示，NLP 的从业者可以对某一特定意图目标状态重复测试某一个人、团体、或组织的现有状态，继续引用及运用资源到此系统，直到这两种状态达到一致为止。现有状态及目标状态两者都得以客户(个人、团体、或组织)的观点来定义。对客户有效的资源是由客户表现的策略以及从业人员表现的策略来构成的，它包含了从业者的后设策略，这些后设策略在达成此两种状态一致的需求下，可以用来修正或重制客户的策略。在确认、引用、及运用资源策略的运作上，我们会在下面几章引出、运用、设计、及安置中加以探讨。

## 一、套叠 TOTE 模式

TOTE 模式的一项重要特征是一个 TOTE 中的运作阶段中可能包含了其它的 TOTE-这些 TOTE 拥有自己的测试及运作—此即套叠 TOTE 模式。TOTE 可能呈现一种阶层结构，然后一个照应另一个。米勒、加篮特、及普利班举了[套叠]排列的例子，即是钉钉子。

举例来说，一位木匠展开了一种非常抽象形式的 TOTE，我们称之为[钉制桌子]。此 TOTE 的运作阶段需要一些附属规则或是附属 TOTE，其中包括了[把桌脚接到桌面上]。此一 TOTE 由其它的附属 TOTE 组成，像[把桌面钉到桌脚上]。此 TOTE 的测试，就是在木匠做下一步骤之前，得将钉头敲平于桌面，如果此一测试无法满足，木匠会进行一种非常吵杂的运作阶段，我们称之为[敲打]，它又包含了两种附属 TOTE，即[举起槌子]及[钉钉子]、根据米勒等人描述，钉钉子的 TOTET 程序如下：

如果此种敲钉的描述是正确的，我们可以将此一事件的程序以此种指令运作：测试钉钉(钉尖接木)、测试槌子(举起槌子)、钉钉子、测试槌子(槌子放下)、测试钉子(钉尖接木)等等，直到钉子的试行显示出它的钉头平在桌面上，才可能转换到其它点上。如此，TOTE 的组成单位把自己分解成足够地单纯，成为一同级的测试及行动的程序，虽然组织及调和此行为的基础结构是一种阶层结构，而非属顺序性的[。



## 二、以表象系统改进 TOTE 模式

NLP 模式以表象系统及策略的观点，藉由特化 TOTE 的构成元素，改进了 TOTE 的概念。NLP 的观点认为，对于行为程序(包括认知活动).TOTE 的试行状态及运作都可以有效地以 NLP 的表象系统来取代。对 TOTE 程序中的每一步骤，我们都能精确地以某些表象系统，或表象系统的组合来确认及分配。

以上述钉钉子的例子来说，钉子钉平与否的测试，可以用某些储存的内在视觉表象检视钉子看起来钉平了与否，以此比较钉子位置的视觉经验。为了使我们的 TOTE 分析更简易，我们借用四感官变数的概念，而且把来自外在资源的视觉经验缩写为  $V_e$ ；内在生成的视觉表象缩写成  $V_i$ 。在钉钉子一例中，测试钉子的形式状态，如果它是以注视着钉子来进行的，就包括了外在及内在表象之对照——或是  $V_e/V_i$ 。

相同的对照也可能由触觉运动经验形成——木匠把钉子钉平在桌面时、及他正要把钉子钉在桌面时，即使是在这两种状况下木匠的手掌及手臂也会不一样。这里的对照会在外在触觉感觉及内在生成的触觉经验间发生——或是  $K_e/k_i$ 。相同形态的对照也可能发生在听觉上，槌子敲在钉子上时的声音，当钉子被敲平在桌面、及尚未被敲平于桌面时，两者的声音也会有所不同。此一特定对照的形式状态，即包含了外在的听觉 ( $A_e$ )与内在的听觉 ( $A_i$ )之比较：也就是  $A_e/A_i$ 。

一位有经验的专业木匠可能轻易地完成这个试验，而且能满足这三种表象系统的其中任何一个，没经验的木匠就可能没办法那样了。在一特定工作上替用不同的表象系统的能力，对许多不同的职业来说，可以视为一项对其适性、经验、及弹性的可信度指标。

在此例子中，木匠的运作可以外在触觉系统来表现，因为这些运作含括了木匠手臂举起及敲击的动作。(我们设定此运动反应为外在触觉  $K_e$ )，因为它是透过触觉及自我接收系统，使此一运动被表现在个人身上。

[一致](TOTE 的产出点)及[不一致](TOTE 的运作点)的经验，可作为测试的结果，这也可以藉由一个表象系统来加以表现。举例来说，当木匠测试钉子时，发现钉子并未钉平在桌面，现有钉钉子的经验及钉子应该打成何种样子的储存表象(此乃使木匠运作之标准)之间的不一致，可能会经由影像、声音、或感觉来表现出来。他可能在腹部得到某种感觉，这种感觉创造了[钉钉子]的附属规则。他可能实际在脑海里听到一种声音说：[不对，还需要再钉]或是他可能看到他的槌子再敲打钉子的内在影像。

注意，某一测试，并不需要只能发生在介于外在与内在间生成的表象。测试也可发生在两个内在的储存或生成表象之间。不过，这两个对照的表象常会存在于相同的表象系统之中。某一视觉表象极可能实际由另一个视觉表象加以测试；或是听觉对听觉；或是触觉对触觉。(我们可以假设，两种不同的表象同时并存于相同的表象系统中，乃是人类的两大脑的功能之一。)

不过，并不是所有的试行都包括了两种表象的对照或吻合；有些可能是对特定表象的强度测试。也就是说，某些感觉、声音、或影像，在该 TOTE 产出之前，可能需要达要一入口的数值(依运作程序而定)才行。在此类对照中，某一系统中的某一表象常被某一不同的系统中的另一表象[测试]——举例来说，像某些事物[看]起来不错，却[感觉]不对。此类测试常发生在决策及动机策略上。由于行为者的本性，此类试行产生的[不一致]常会被经验为压力、或是内心挣扎。这种挣扎的解决，是在其中一个表象变得够强了，使得它能取得主导去创造反应链中的下一步骤，或是当个人经由自己的运作、改变、均衡、或承认这些表象，让他们彼此变得一致。

此类种种表象测试的另外一些例子，像是某一特定行为[感觉]不错，但某些事物却[告诉]他不应该那么做；或是某个选择[听]起来像是不错的点子，但你却遇[见]可能会有个负面的结局。

### 三、运用 TOTE 模式的表象分析(偏好表象系统)

有阐明了表象形式的试行及运作程序，NLP 模式让任何行为的分析与转换变得更容易达成与更系统化。在确认连续行为步骤的每一步骤的表象形态及功能之下，NLP 指出了如何去有效地解决任何行为的程序，如此它可以很容易被教导、沟通、或是修正。NLP 亦提供了重要而且有用的洞察力像[个性]一类的复杂的行为结构

我们曾经在《神奇的结构 2》中提过[偏好表象系统]的概念，此一概念指出，许多人倾向重视及赋予某一表象系统比其它系统更高的价值，来表现他们的测试及运作。一位视觉导向的人，会不断选择注视槌子及钉子来测试取得一致。一位较偏触觉导向的人会以[感觉]来做这件事。这类的偏好常会扩展到其它许多不同形态的工作上，即使这些偏好的表象系统是不适当的、或是无法胜任的。

正如我们先前所说的，在处理团体或组织的原动力，TOTE 及表象系统分析也是很有用的。举例来说，我们来仔细想想具有决策权的两个人。他们可能是业务主管、管理者、治疗师与客户、夫妻、或是任意涉及决策的两个人。其中一个人测试资料完全仰赖视觉来决定——他们标准在清楚地[看]到决策的结果——或许他用一些图像、或许是透过内在结构的影像等等。另一个人的测试则完全基于她如何[感觉]、或她认为决策的结果如何影响到她的感觉。

较高层(大规模)的决策方式会需要一方视觉标准及另一方感觉标准——以感觉来想象——两者的对照。比二人一组的决策方式要经由讨论、协商、甚至攻击或争执的方式来运作，直到两者组成的表象中的任何矛盾都被解决或改变为止。依照他们运作程序的特性，比二人不同的表象方式，对他们、以及他们身为其一分子的系统或组织而言，不是成为一种正面的资源，就会成为一种障碍或伤害。我们已在<家庭变革>中针对家庭系统开始探讨有效的团体运作，在此书中，我们会提供一些其它的策略及运作方法，这些策略及方式我们认为会对其它团体及组织也能有效，正如同对家庭一样。

### 依任务配置表象系统(拼写策略)

正如我们先前指出的，某些表象系统，在达成有效的目标上，会比其它系统更适全处理某些特定任务的测试及运作程序。TOTE 的表象系统分析，提供了一种针对特定任务极为有用的划分有效行为策略的方式。这种方式提供了一种可信的、且强力的方法来增进在各行业或各努力中的个人及团体的效率。

让我们以基础教育这个简单的例子来谈，首先将它区分为两种不同的拼字策略：视觉方式及发音策略。我们观察到，[视觉]拼字者，在表达一个单字(一外在听觉刺激—Ae)时，会产生一种连带感觉运作，在运作中他/她声音中构思此文字中的字母的一种视觉影像。此一构成视觉影像(Vi,c—[c]代表[constructed]构成)会被此人在以前曾在某处看过此文字的记取视觉影像(一重新记起的视觉影像 Vi,r—[r]代表[remembered]记取)测试。此两种影像的一致或不一致会以内在的触觉感受(Ki)表现出来。如果此构成影像不是[看起来正确]，拼字者会有一负面感受，而且会运作去构思另一种影像。如果两种影像是一致的，这个学生会得到一正面感受，而且由此一 TOTE 产生即将此影像用声音来表现。

此 TOTE 的运作阶段可能构成了某些连带感觉程序，在此程序中，拼字者重复拼这个字、或某些有问

题的音节，这会在内心里进行或是拼出声音来，而且另一个影像会被架构起来。此种循环会持续，直到测试( $V_i, c/V_i, r$ )生成了一个影像，而比影像创造了一正面的感受( $K_i+$ )。

此[视觉]拼字 TOTE 可以图 A 表示：

图 A：视觉拼字的 TOTE：“

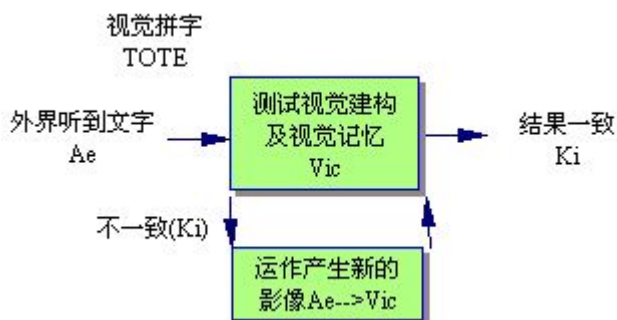
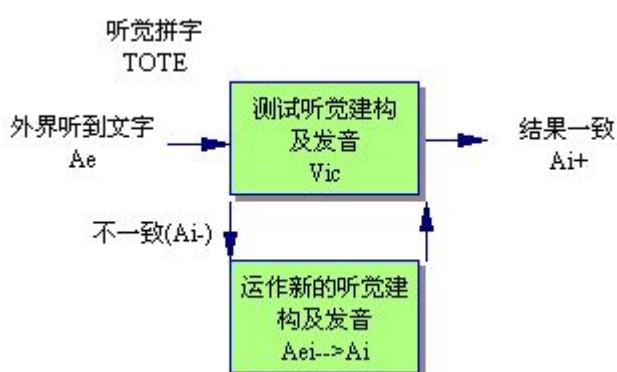


图 B 显示发音拼字者的 TOTE:



发音拼字者会藉由发现它是否[听起来正确]来测试他构思好的拼字。这项测试需要比较他生成的单字的发音与原始即有的单字之发音。发音拼字者的运作阶段，包括了将这个字以分解成章节的方式[念出声来]、以及从其中发出个别字母的声音来。在分解过程中，可能是以发出声来、或是在内心里为之。一旦每个字母都发出声来，这个人会按顺序重新将它们发音，而且测试此发音与此文字原始即有的发音之差别。我们将此发声之方式缩写为  $A_i, e \rightarrow A_i$ 。听觉组成右上方的小写[i,e]告诉我们这个原始字可能在内心里或以发出声的方式回以分解。有时候发音拼字者甚至会有一种运作阶段，在此阶段这名学生会在每一音节或音素中制造这些字母的视觉影像。然而，在试行拼音上，当事人将此影像发音(以发出声的方式或在内心里发声)，并且将此发音与既有单字之发音互相对照。我们将此运作缩写为  $A_i, e \rightarrow V_i, c \rightarrow A_i$ :将字分解为音节或音素——以音节架构字母的影像——发出拼音。

虽然发音间无法吻合的不一致，可能以触觉表现出来，但对视觉拼字者而方，在此 TOTE 中我们却以为它可能是以听觉来表现出来。此时，如果发音吻合的话，拼字者可能实际会在脑海里听到像[就是它]( $A_i+$ )的话语，或是不吻合的时，则可能是[不对，再试]( $A_i$ )。学生对于表象的一致或不一致，可能只会听到一个和谐( $A_i1$ )、或不和谐( $A_i$ )中的其实一种声音。

根据我们的经验，由于英文中视觉符号经常不会遵循发音规则，所以采取视觉策略的人总会是比较好的拼字者。举例来说，像[their]、[there]、以及[they're]，虽然看起来完全不一样，但却都发相同的音。对发音拼字者而言，[ghoti]可能是他拼出来表示[fish]这个字的适当拼法——因为[gh]的发音[laugh]的发音相同；[o]同[Women]；而[ti]同[motion]之发音。发声或发音的策略可能很适合口语阅读的表演，此时重要的是每个字都得发音 发得很清楚，但是对拼字这种特殊任务而言，它可就不太适合了。发音策略这个系统本身的名称——[phonics]——就无法用发音策略来把它给正确拼出来。

绝大多数的教育机构里，学童在学习拼字时都未曾被教导过特殊任务学习法的形式状态——他们只是单纯地获得笼统的不管他们拼字拼得[正确]或[不正确]。学童们则会自己遵循一种策略(对上述有关)[正确]或[不正确]的描述，只不过是两组可能的排列而已，虽然这种上策略对拼字的作业而言可能是、也可能不是最有效的方式。他们并未被教导相关的策略，反而只是教简单的内容而已。

我们希望藉由 NLP 模式让此种形式的策略能简明易学，就是在所有学科上增加教育的效能。为了要有效果、并且有效率地达成许多形态的目标，就得在特殊的程序下运用特殊的表象系统。视觉表象系统发生在 TOTE 程序的接点上的状况，其它的表象系统可以更有弹性。运用 NLP 中的这种引出及设计的技巧，这些区分可能都会变得更简易而有效。

TOTE 及表象系统分析的目的有两组；

A:发现最适当的表象系统来运用在 TOTE 步骤，TOTE 步骤可以导出特定的目标(像是运用视觉表象系统来拼字)

B: 能够运用所有的表象系统作为学习及表现的资源。意思是说，视情况，可能会有超过一个以上的表象系统会被运用在某一任务中的某一特殊步骤上(像是在钉钉子案例中的钉工测试的部分)，此时某个表象系统被选来替代另一个表象策略，对此情境可能是适当的或必需的。此种方式扩大了一个表象系统的选择可变性的弹性及种类。

## 四、因应策略简化 TOTE 标记

TOTE 是用来确认一组特定程序的行为的基本单位；一个策略则是分析一特定 TOTE，或是几组 TOTE 的基本单位。策略分析分解 TOTE 为它的表象组成物，并且描述可以导出特定行为目标的特定表象活动的规则。

我们发现，TOTE 显示在策略的标记形式上有某些困难及不切实际的地方。此外，它常常不太有效率，而且有时候在 TOTE 的架构下任意试图去确认一行为排序中每个步骤的特定功能。正如我们先提示的，某一 TOTE 模式中的试行阶段，可能会是另一 TOTE 模式中的运作阶段。设定此功能上的区分，有时候只不过是在于你如何强调此行为程序的过程而已：也就是说，它完全依你选择从何处入手去分析这个顺序、以及你决定把哪个表象系统放进 TOTE 的何处而定。当你在跟一个人或团体沟通时，得花那么多的时间在这些事情上的话，它可能无法产生你想要的达到的效果。

在 NLP 中，我们选择了让这种 TOTE 架构更简化为一线性的表象，我们称之为[策略]。一策略会有两种最重要的形态：

a.资讯符号化的表象系统

b.表象间的连续关系

当然，运用策略时，我们的先决条件是在 TOTE 的架构下：每个策略都被设定为表现某个人输入经验的测试、以及包含了一个运作点、与一个输出点。虽然有些策略会有复杂、很冗长、却都并入许多条 TOTE 中。每个单一步骤的功能上的意义(像是它是否是包含在一测试中的表象、运作、显示不一致性、或一测试及一运作等等)都不必特别去加以确认，除非它对产出目标的确保非常重要。而且即使我们欠用线性标记来标示策略，我们也可不必运用 TOTE 模型，即可有效地表示某些行为程序的重要状态。

如此，我们可以用 A 式来标记视觉拼字 TOTE 的图示：

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Ae,i} & \rightarrow & \text{Vi,c/Vi,r} & \rightarrow & \text{Ki+} & \rightarrow & \text{EXIT} \\ \wedge & & - & & \vee & & \end{array}$$

这个式子表示了此人藉聆听文字由听觉输入(右下角小写 e,i)表示此输入可能来自外在或内在来源——我们也可以不必在 A 右下角记录此(e,i)，表示不论听觉刺激是来自内在或外在来源，都不必特别化)。接下来，他由听觉输入构筑了一视觉影像(Vi,c)，并将此影像对照记取影像，加以测试(Vi,e/Vi,r)，如果此人因试行而得的内在感觉(Ki)是负面的(-)，此人会重回此策略的开头，重新组合这个文字；如果内在感觉是正面的(+)，此人则会产出一拼字行为。

依据策略者的使用者而定，此一标记法还可以更简化，此述式句子可简单地表现出其基本的表象过程：

A→Vi→Ki→EXIT

^  
v

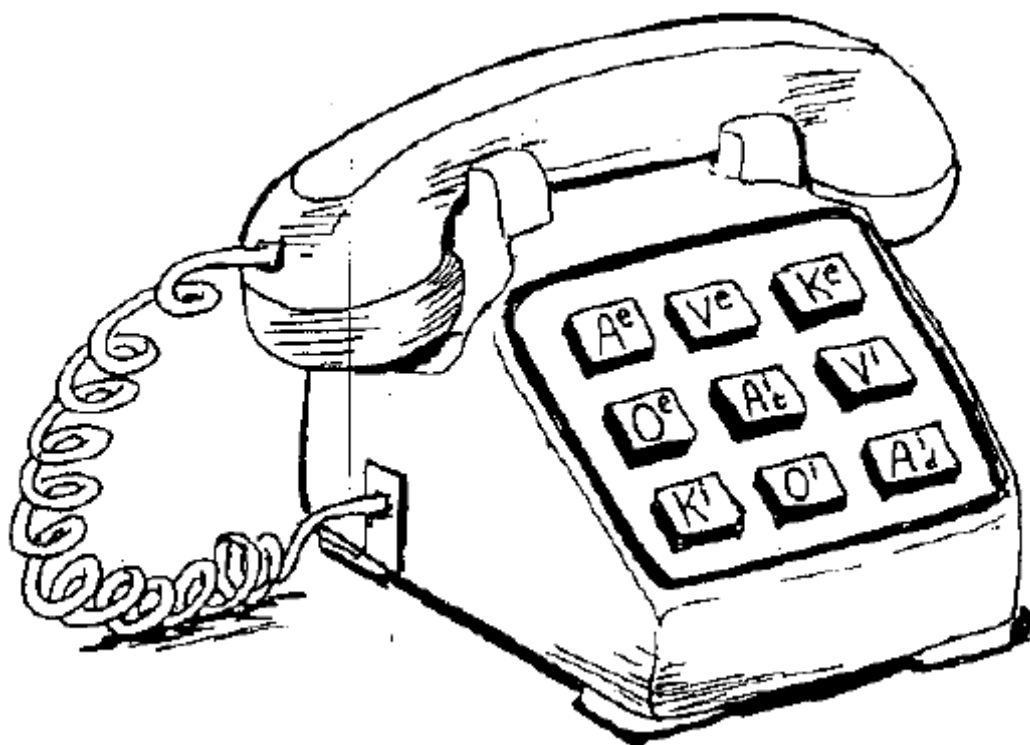
此式子表示，在拼字方面，此人由听觉开始(此刺激来自外在或内在来源，并未特别表现)，由声音产生内在影像，并且由此影像生成一感觉，此感觉不是使用策略重回循环，就是让此策略通过。

上述两个式子都表示了 TOTE 模式中的绝大多数的讯息。每一个式子都在不同的细节层次上示范了策略分析。详尽度的选用，完全依 NLP 从业人员针对达成其所处理的特定情境中的意图目标的最适性而定。大体而言，**NLPer 会选择最精简的细节**——也就是说，会选用需要最少区分、并且仍能引出该状况下的所有意图目标。当然，这得视牵涉到的目标的形态而定。在本书的引出部分，我们会对此一问题以及策略标记的状况再做进一步的探讨。

## 五、策略的意涵

谈到策略，我们可以有许多方式来讨论它，最简单的就是把它比喻成像在使用电话，表象系统（包括内在及外在导向的）就像是电话面板上的数字按键。我们排列及安排这些表象系统活动方式，会引导我们到不同的结果（目标）去，就好像我们在电话上拨不同组合的数字，就会让我们联络到不同的地点及人们一样。

电话号码，就好像一个策略，在是接近的资源的一种方法，当然，每个电话号码必得选择适当的数字来达到适当的资源。如果我们想叫一部救护车、找人修车、订购音乐设备、或预约定位。我们必须知道要打哪些号码、只要改变或混淆了一个数字，就会导致完全不同的结果。有些地方拥有超过一个以上的电话号码，即使打不同的号码也可以达目的。有些地方同只有一个号码，而且仅有这个号码才可以联络得到。



为了能连接到远方的正确对象，我们就得在想要连接的号码之前加上区域号。运用策略时也是如此——策略中的每个步骤、以及最终的结果，都是按之前产生的步骤而定。在特定情境下，个人及团体可能需要把他们的运作或配合其它行为或表象的策略摆在前头，将此视为确保他们意图的或必需的目标所需要的准备。如果他们没有在他们创出某些后继的运作之前，就在策略开始时，测试某些重要的状况的话，他们在达成他们的目标上可能会遭遇到干扰或阻碍，而这个目标如果以先前的程序来做的话可能较容易达成。



有些人及组织陷入了策略之中，就好像一个人拨电话时一直只拨四个号码（原本要拨七个号码），却还一直想电话那头为什么拨不通。另外一种人可能画蛇添足地过分准备，就好像一个人在自己的地区里打电话却还拨区域号码一样。

也有人会陷入某些状况，他们会忘记某个重要的或适切的策略，或是某个策略中的表象程序，就好像一个人可能会忘了他们常用的电话号码或是把它们给搞混淆了。**当人们运用一些常用或有高度价值的策略到一些不确切的情境时，这是人们经验策略时最常见的困难之一。**通用某个行为策略到某个不确切的情境下，就好像你由加州搬到阿拉巴马州后，当你遭遇火灾时却还在拨加州的救火队的电话号码一样，因为那是你唯一知道的电话号码。

商界有名的彼得定律指出，人们的迁移多超过了他们的能力水准，这个定律正可说明人们在用自己的策略时毫无弹性的话会发生什么状况。在公司制度下，那些能让一个人在较低层次上获得成功的策略，可能并不适合运用在当此人高升后的任务上。在一种朝夕相处的环境下的优良管理策略，可能对设计财务政策来说却是个很糟糕的策略。如果在职位上迁升的人没有变通能力去修改他/她的策略来适应新工作所带来的任务上的改变，这个人必会变的无能。

就好像运用一种高价值的行为策略在一种不适当的情境的结果一样，这里也有一个在某个策略中表象不吻合的例子，有位女士，她是本书其中一位作者的治疗对象，她一直对数学有些障碍，因为她在小时候学算术时是以触觉而非视觉来计数的。在当时，从零到九的每一个数字，她都用自己的感觉及对周遭的其它人的感觉来搭配这些数字。例如，4 的感觉是随时有可能发生、却因某种理由而被压制住的怪事；8 是个特别悲观的数字；7 则对她来说充满了活力；9 则是一种强烈的感受，这种感受是来自当时对她母亲的感觉——非常强有力、而且会保护小孩的。

当她在做不同的算术运算时，这些感觉会彼此组合、或是繁衍出其它不同程度的复杂度及强度的感觉。结果，她总是觉得数学很有魔力，但却一直无法精通数字。举例来说，她无法把某些数字加在一起，因为这些数字的感觉无法兼容，所以她只好用手指来数出答案来。

当她日渐成熟，她的人际关系及感觉都改变了，因此她对特定数字的感受也跟着改变。在近几年，她不知道为什么在处理数字时常让她感到极严重的不知所措。这种策略严重地干扰到她的专业生涯，直到她开始与本书的作者发展出一种对算术的新的策略，此策略取代了她对数字的内在视觉。

上述这个例子同样发生在许多种学习的状况中，像我们如何发展与朋友、家人、同事、或专业方面的人际关系等等。问题行为，像异常的恐惧反应、情绪失控、直接跳进结论、以及许多其它我们称之为[不良行为]的此类行为，都是我们把某些以前或现在情境中适当或适用的策略，运用在一些状况下，使它们变得不恰当的例子。人们经常不把适当的测试用在这些有情境问题的策略上，来预先测试这种策略是否适用于问题中的运作。反而是，这些人很典型地会发现自己突然陷入了自己的反应中，根本来不及去改变自己的行为。这种人需要在他们的选项当中导入更多确切及适当的运作，才能够左右逢源地处理人生的状况。

表象系统在某些状况下是个适当的测试过程，却可能无法吻合某个特定的任务，有个很好的例子，就是蚂蚁的行为模式。跟大多数的昆虫一样，蚂蚁最高度发展的表象系统也是嗅觉- 嗅觉的信息会取代蚂蚁的其它的感官输入。举个例子来说：一只死蚂蚁在刚死的一、两天内还是会被其它的工蚁当作是活着的，一直到牠的身体发出化学分解的物体层积及刺激了工蚁把牠的尸体私到蚁窝外的废弃堆里。死蚂蚁临死时的倒下的动作、以及完全无生机的状态本身不会给其它蚂蚁带来任何反应。但是当某些物体或是活着的工蚁被涂上因腐朽而产生的化学物质时，牠们会立刻被抬去丢到废弃堆里，不管这只活的工蚁是不是还会挣扎，结果都一样。活的工蚁会自己再爬下废弃堆，返回蚁窝，但是还是一次又一次地被丢到废弃堆里，直到牠身上的化学气味死亡气味消失为止，都是如此。

不可思议的是上述这个例子的情形可能也是在各位读者身上找到，我们发现当人们拒绝去改变某些高价值、却不适当的测试标准时，同样的剧本也发生在人类行为上。

本书的作者即协助一位女士，这位女士不断地被她丈夫在言语上及肉体上虐待，每次受虐后（一次比一次严重），她都想结束这种关系，可是她的丈夫事后都会送她一些东西或为她做些什么来讨好她，使她无法下定决心离开。然后，经过了几天或几周，她丈夫又变得粗暴，而且整个形态又变本加厉地重复发生在这位不愉快的且困惑的女士身上。本书作者在聆听过这位女士对自己问题的描述后，对她说了一个他小的时候听过的一则故事。这个故事谈的是一位在锯木厂工作的工人，这位仁兄锯木厂中负责将刚切好的木



块堆起来，当他正在工作时，突然听到另一个房间里发出恐怖的叫声，他马上冲了间房间察看，发现他的一位同事站在一架巨大的鉅木机旁，这位同事紧紧地握住自己的手，看起来很痛苦，而且可以看到他的左手的一只手指被切下来。这位工人进了房间就跑过去问：「噢，天呀！到底怎么回事？」这位受伤的同事回答：「我只是把那块木板像这样...噢...我又切到另一只手指了！」

这位女士离开作者办公室时被这段故事得有些迷惑，不过一个月后她打电话过来，告诉我们她在人生中做的重大改变。她又一次被丈夫虐待，但这次她离开了，找了个工作，这份工作让她无法再想回去，而且她现在在另一个城市快乐地活着。她用以下这句胜利的谈话来结束这次的电话联络：「我不想再切掉我的另一根手指。」

## 六、策略的技巧

我们曾提示过许多次，在确保一特定目标时，不管在发展一特定技能、创造、或维持自己的健康、学习一新工作、或是与一特定人物沟通等等，必须在某特定点上及时把一特定表象系统中之资讯调整得比其它系统中的资讯更大才行。我们做此行为的指令以及我们调整进入此资讯的方式，会创造或调整我们其它表象系统中的资讯，这也是相当重要的。举例来说，一个学作曲的人，可能会比学化学或魔术的人更注意听觉层次的感官经验。事实上，一个有效率的作曲者跟一个有效率的演奏者在排序其表象系统上也会不一样。这两个人实质上需要不同的技巧及运用不同的策略。

那些意图运用跟学习某些事物（像是学数学（倾向于基本的视觉技巧）相同的知觉动力测试与运作到某些任务上（像是学踢足球、或练健身（需要更多注意力用在触觉及自我接收感应上））都会经验到困难的。

当我们说[注意]、[调整]、[信赖]、或[评价]某个特定表象系统时，我们当然不是在说其它的表象系统在当时都停止运作。我们只是单纯地意味着，行为上代表的意义、或是特定表象系统活动中的讯息价值的增加，会顾虑到其它表象系统。这四种感官变数规定，所有我们的感受都会即时在任何时点上形成某些表象，它可能来自内在的及外在的资源。很明显地，当你在聆听音乐或是进行内心对话时，你的视觉皮质并不会停止运作。反而，在某个表象系统中的任何一个策略的每一个步骤上，都会有较其它表象系统更高的强度或讯息价值，而且在这段特定的时间里还有我们所谓的[基础的控制]的情形。

在复制我们想要确保能达成的某个目标的行为程序上，不论这个目标是一种我们曾羡慕某个人拥有的能力、或是我们现在即珍贵或不规律地拥有的一种资源，我们可能得变换我们正在引用的系统中的表象活动的层级。某些策略，对某一特定表象而言，牵涉到一种非常强烈的讯号的达成；其它策略则可能需要迅速且复杂的转换及表象。有时候人们会在以适当的强度、清晰度、及共鸣的方式引用一表象系统上遭遇困难。有些人则可能调整进入一表象系统过于强烈。

在《米尔顿·艾瑞克森催眠技巧模式》中，我们介绍过所谓[R 运作]的概念，此运作在不同时点上发生在四感官变数上，将某一表象系统独立出来，在意识上较其它表象系统更具意义。R 运作的[途径]是我们所谓的[解读线索]的组合，而且会预先建立连带感觉形态。

引用、或转进一特定表象系统，就好像是在调整一台收音机一样。所有的电台都可以经由它们各自的频率接收，而藉由调整我们的接收器的内在运作，我们可以转进某个讯号或频率，如此我们可以接收到一些讯号或是不受其它讯息的干扰。

[解读线索]是一些行为，这些行为就是我们发展出来调整我们的身体，并且影响我们的神经的方式，如此我们可以比其它表象系统更为强烈地引用某个表象系统。当我们准备执行任何独立于其它选择的显着行为时，像是跳跃、大笑、跑步、或说话，会藉由反射到我们的肌肉上、改变我们的呼吸频率、以及眼睛扫描的形态，以一种特殊的方式，将该行为由所有的其它的行为独立出来，就好像我们运作认知行为及复杂的内在程序一样。我们每个人都得系统化地循环特定、而且可重复的行为线索来表现出我们的策略。

现在，请你停下来，尽可能详细地想象你的床单的颜色及样式....

如果它无法进入你的视线里，你现在就得转换你的身体及神经系统去引用你对床单的内在视觉影像，这个内在视觉影像会在你的视觉、听觉、触觉及嗅觉系统中的感受之上。如果它直接进入你的视线里，你

仍要调整自己的身体及神经系统去接受及集中焦点在其颜色及形态的外在视觉经验上，而此经验会超越你的其它感官经验。如果你在自己的内心创造了一个内在画象，你可能会注意到它会如此的清晰，以致于你的眼睛会暂时失去焦点，虽然你还注视着书上的字，但这些字以及其它外在的视觉输入都会变得模糊不清。或许你会将视线由书上移开，转动你的眼睛向上及靠向左边(如果你是左撇子，或许眼睛向上后会向右靠)。你可能闭上眼睛，你注意到自己呼吸的形态有任何改变吗？或许你的胸部会深呼吸，然后呼吸变得更沈，或是暂停了一会儿。你也可能经验到自己肩膀的肌肉有些紧绷，而且或许知道自己的肩膀有些向前倾。要以外在的视觉清楚地看到你的床单，也是需要视觉上的行为调整。你可得转动自己的头到正确的方向，并且紧收或放松眼部周围的某些肌肉来说你集中视力焦点在这个物体上。

现在花时间回想你最近一次全身大汗淋漓的情形。。。。

要接近此一特殊形式的经验，你又得稍微调整你的身体及神经来让此种特定的表象独立出来。有些人会注意到要这么做，就得逐行一记取策略——或许你会内心自问：[我真的感到大汗淋漓的最近一次是什么时候？]并且进一步去创造一系列的内在影像，或者你会环顾一下外在的环境，找找你可能曾大汗淋漓的地方，这些都是你可能在达成引用此种感觉的目的之前做的行为。或许你马上用视觉影像开始，你可能马上能引用此种感觉，不过值得注意的是，在查看你的床单的任务上，在你看清楚它的颜色之前，你得先感觉到自己进入了你的卧室里才行。

然而，如果不管你的最初经验，许多人可能会注意到，当此种感觉最后强烈地出现时，你的呼吸会变得更深沈，而且会运作你的腹部呼吸。你的肩膀可能会更为放松，或许会些许地下垂。而且你的眼睛会失去焦距，并且眼球向右下方移动(如果你是左撇子，则向左下方)。

现在，想想你最亲近的朋友声音，让你可以清晰地听到当他/她说话时的声音的高低、音质、及频率。

要完全达到这个目标，你可能又注意到自己必须作好些身体上的调整。或许你的呼吸会转换到你的横膈膜附近，而且你会发现自己的头稍微偏向一边，你的眼睛会移动到左边或是左下方(这也一样得视用手的情况而定)。你可能倒在椅子上，肩膀轻微地向后靠，也许两臂交叉。

我们观察到，上述这些行为线索会持续地伴随在我们实行策略的表象步骤上。有些线索对解读某个特定表象系统似乎相当特别，而且由于它们的出现是超越文化界线的，所以可能是共通的程序。另外有些线索则会因每个人不同的触媒而发展出来。

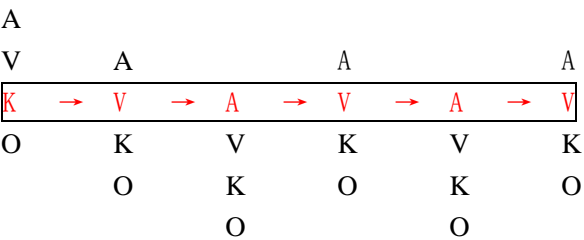
当你完成了上述这些简易的任务时，你可能注意到自己可以比较容易去解读某些表象系统，而且既快又明确。同样地，有许多人可以更适应让特定的连带感觉，由某个表象系统转换到另一个表象系统。这些大部分都是源自你为自己设定的解读线索。在这些练习中，如果你在解读这些经验上遇到困难，你得再试一次，运用我们在每个任务下描述的行为程序，你会发现运用这些行为程序可以协助你得到更好的结果。

解读线索的重要特征之一，就是你仔细地观察它们，你会收集到有关达到个人策略的步骤上更多的讯息。有关这项特征，我会在本书的下一章详加探讨。

## 七、策略之界定

某一策略，乃是一系列重叠的四种感官变数，在此系列中，每个步骤里的每个四种变数都是藉由 R 运作通过解读线索及连带感觉形态来活动，它会赋予某个表象系统比其它表象系统更多的行为上的意义。此一过程的结果会决定下一次哪一个四种感官变数会被启动或固定、四种变数的顺序、最后导致何种行为结果。

我们把上述原理以下面的方式来表示(框内红色为主导表象系统)：



我们如何完美地调整或校准自己的神经乃生理系统，去接收来自某一特定表象系统的讯息(就如我们实行某一策略的步骤)，或干扰的数量。

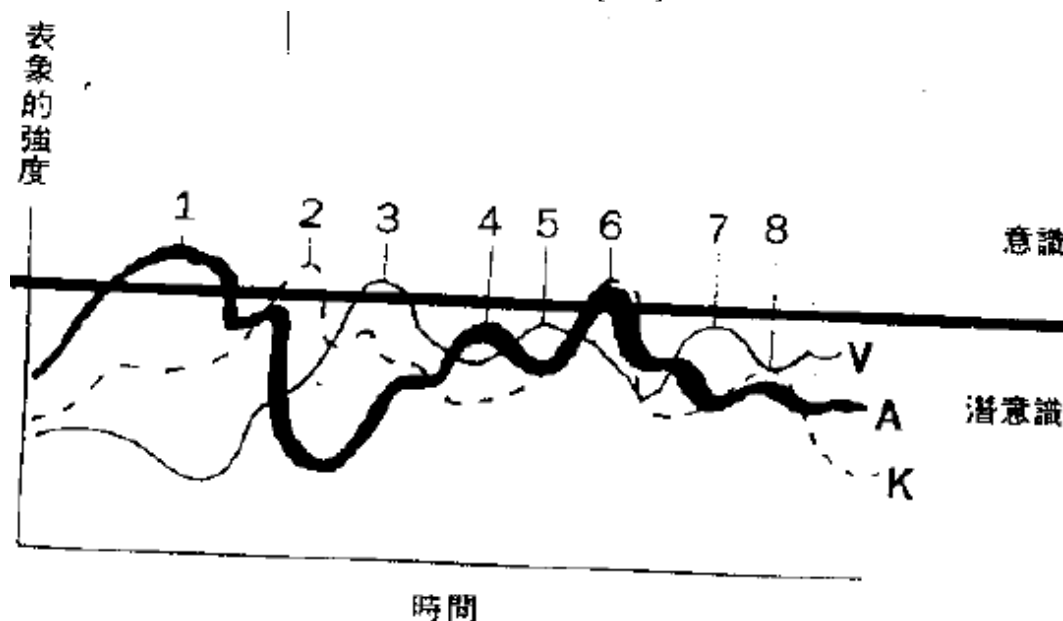
当然有时候重叠来自不同表象系统的讯息是很有用的。也是很重要的，譬如像在各种表象测试时即是如此。有许多会重叠解读线索，来贡献在两种表象系统的连带感觉组合上，或是去支持由某一表象系统改变到另一表象系统上的牵连感觉顺序。然而，有些时候，这种重叠会引起对来自某一特定表象系统的重要讯息的干涉。

## 八、策略与[意识]

在某一特定策略中的所有步骤，都无需意识来让它运作，这项事实，对绝大多数的读者而言，可能相当地显而易见。事实上，一般来说，与我们想的正好相反：某一行为如果愈成为一种习惯，而且愈少意识存在，我们愈能保证我们能完全地融入其中。

在 NLP 中，意识仅被视为在我们表象系统中活动的相对强度的结果。它是某一特定表象系统被运用了多少次的指标，而不是一种存在(如许多人对它的想法)。在 NLP 中，意识被当作是神经系统活动的一个意外的产物，而不是该活动的创作者。若说我们的意识或认知控制或影响了我们的行为，就好像在说(冰冷)的产物控制或影响了水分子的结构组成一样，是倒果为因。意识比较算是副产品，它是在表象过程中对何者正在进行的部分一项指标。

我们曾经指出，某一特定表象的行主意识，会视其它所有正在进行的表象的强度，而因该表象的强度来决定。我们认为，某一表象会被意识到，只有在它到达某一特定水准的强度时，才会如此。然而，这也相对地说明了它的行为上的意义。看看下面这张图表[注 6]



这张图表是依据 3 种基本表象系统的强度在时间变动下制作而成的模拟波动图。这些波动是藉由解读线索及连带感觉的神经联系而构成的。中线表示意识的出口。当表象强度升高过了中线的数值，表象才会被意识到，图表显示，在点 1 时，听觉表象系统具有相对最高的讯号值，而且是有意识的；在点 2 时，视觉表象系统具有相对最高的强度，而且是有意识的；在点 3 时，触觉表象系统具有相对最高的强度，而且是有意识的。在点 4 时，听觉表象系统又产生一个最高的相对强度，而且极具行动上的意义，但这次却未达到意识的水准；同样的，在点 5 时，触觉系统在此特定时点发生了原有的控制，但是在意识水准之下；在点 6 时，听觉及视觉表象系统 2 者都处于意识之内，不过，由于视觉系统具有较高的讯号，在此步骤中，他就有较高的价值；在点 7 时，听觉系统再次显示原有的控制，但此次是潜意识的；在点 8 时，听觉及触觉表象系统在潜意识下重叠，可能表现某个多重表象测试。

以下这张图点出了此一策略的一部分，我们将之区分或者连续为 8 个步骤：

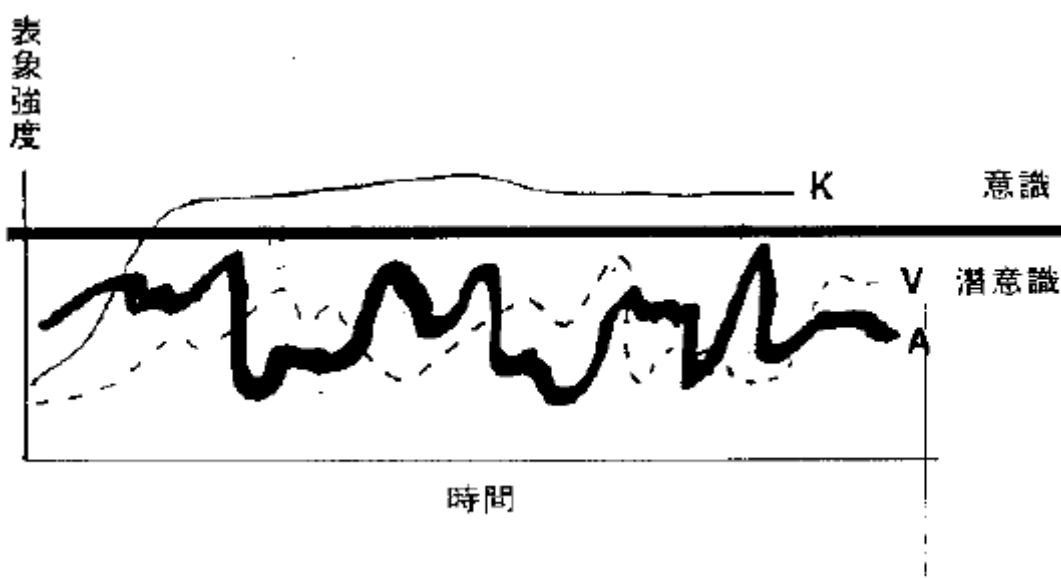
A→V→K→A→K→V→V→V/K→.....

点# 1 2 3 4 5 6 7 8

然而，有四个步骤是低于意识认知水准之下的，像点 4、5、7、8。然而，这并未减损这些步骤在行为上的意义。

在此必须指出，行为的意义决定于表象的相对强度及系统的相互作用。在某一点上低强度的潜在表象可能促成该系统的所有状况，并且可能在系统中发生改变，让它或者其他表象系统在下一个时点上上升到最高的相对强度。如果讯息值太接近，它可能是表示一个复式反应的发生。这种情形可能发生在某人口头上说“好”，但脑子里却潜意识的说：“不好”的情况上。两种策略同时发生的情形也是可能的，如果没有任何一个策略够强烈，则会引起分裂的反应及行为上的不一致。此时，就得有标准重要性介入。

由于行为意义是一种强度相对值的功能，所以某一表象系统的活动，即使它到达意识水准也有可能是相对无意义的。这种情形可以用这张图表示



此图表示，虽然触觉表象系统达到进入意识层面足够高的强度水准，但它一直很稳定，比起其它表象系统来说，变动非常小。由于视觉及听觉表象系统有较高的相对行为效果。在这种状态下的人可能会意识到自己的感觉。然而他们绝大部分重要的内在过程可能都发生在认知层面之下。

典型的发生在一个人认知水准之下的策略及表象，会形成我们常说的[潜意识心智] (unconscious mind) 在《米尔顿·艾瑞克森的催眠技巧 II》中我们曾探讨过意识与学习两者之间的关系：

“我们每个人都会不断地接收到极大数量的讯息。有一部分这类刺激是我们身为此世界的一分子藉由我们的感官通道感知及连紧的结果。来自我们经验中有效的讯息的数量，远远地超过了我们意识上感受经验的能力。事实上，有许多学习及成长的方式，乃是在潜意识层面的行为中去感受我们的经验中的规律或形态、以及在我们体内发展程序去有效地拷贝这个世界。举例来说，你读及理解现在这个句子的能力，就是一种你的生命中无法表现的程序。你曾实行学习的任务来认识第一个字母、然后是单字、最后是片语及句子。这些步骤的每一步都需要适当且特别的眼睛扫描形态。学习连接某个视觉输入与句子所表现的一组意义，确是一种相对冗长、且费力的任务。你能迅速且有意义地阅读的能力，大部分是在赖你在潜意识下运作这些较低层次的眼睛扫描及字母认知的能力而定。我们每天的生活中的绝大部分都在执行如此极为复杂的潜意识的行为形态。如果我们没有能力让自己程序化，针对执行潜意识同的行为来实行某些复杂的行为形态的话，我们享受自己的经验及处理活动的能力——我们觉得有趣及好玩的经验及活动——大部分丧失。举个例子来说，你能想象我们的经验会有多混乱吗？如果我们必需不断地维持呼吸的频率及深浅、肌肉的律动、血糖的标准....

创造对我们有用的程序的方式——学习方式——是一种持续的变革方式。我们将此方式视为模式化。

模式化发生在意识及潜意识层面的行为上。学习去了解及说出我们的字母说的方式，即是潜意识模式化方式的一个例子。对大部分人而言，学习阅读及拼音的方式是一种意识模式化的例子。然而，值得注意的是，即使是意识模式化的例子里，有许多学习东西都是较低层次的行为形态的组织及顺序，这些行为形态早已在潜意识层面的行为中生效了。举个例子来说，小孩学习拼字时，并不会直接被教导如何去形成他们所学的文字的心理影像——也就是说，去运用他们的视觉策略——然而，小孩成为优秀的拼字者，却是在潜意识里运用了这种技巧。

年轻运动员在学习跑百米赛跑时，就是在学如何去运用及排列顺序肌肉运动的形态，而此肌肉运动早已是潜意识层面的行为了，他以最快速跑百米的能力，绝大部分仰赖在潜意识下为此种形态的潜意识形成排列质序形态的能力。

意识是一种局限的现象。特别是我们人类会在意识上限制表达给自己一小束特定数量的信息。乔治·米勒在他的报告《奇异数字  $7 \pm 2$ 》中很严谨地表现了意识局限的轮廓。基本上，他的研究让他成为了此一结论，即我们在意识里可能考虑  $7 \pm 2$  集束(chunk)的讯息。米勒报告中最有趣的提示，在于集束大小的多变性。换句话说，7 加 2 的局限不是运用在讯息的数目，而是运用在集束的数目。因此，藉由谨慎选择我们组织自己的意识经验的规则，我们会有很大的自由可以增加讯息的数量，而这些讯息是我们可以意识上对自己表现出来的。米勒巧妙在讨论集束这个词语时模糊其辞。如果我们要藉某一行的话，在学习过程及集束两者间的意识功能就会变得有用。当我们学着系统化地去确认及反应某个形态，我们就能够将之变成我们潜意识部分的经验，而此经验是我们之前由意识层面中拷贝到的，意识的一种集束是我们经验中的一种形态或规则，不过这些经验尚未成功地潜意识化。因此，在学习某一特定技能的起步阶段，集束的规格会比较小——涵括了在我们经验中相对短的形态或规则。当此一规格的集束成为一 TOTE 的状态——因此变成潜意识的——我们的意识就可以去照顾到更大层面的形态，这个较大层面的形态是由此 TOTE 在其它表象系统或经验领域中所组成、或是照应其形成的组织或排列顺序而成的行为。

我们可由各位身上来想出一个例子。各位绝大多数都曾学过如何骑脚踏车、还记得第一次练习是多么地复杂。你的第一次该是摔的乱七八糟。你得去思考如何平衡、一上一下地踩踏板、操纵及注意该往哪个方向。这些在当时确实超过你所能控制的，或许你的父亲或朋友曾帮你在后头扶着，让你能在意识上只担心踩踏板及注意四周的状况。如果你是个幸运的家伙，可能已经在踩脚踏车踏板上早有潜意识的程序，这时候你的工作会减少到只要学着去连紧注意四周及踩踏板的动作。一旦些技巧变成自然而然的行为，然后或许你在你没有查觉之下，你父亲让你自己骑着走，而他在后头追，此时你就要学着以平衡的方式去踩踏板及注意四周。一段时日后，你让自己能相当程序化地操控脚踏车，以致于所有此项任务的特征部被抛在意识之外，让你自己能欣赏风景或是跟同骑的伙伴聊天，从你会骑脚踏车后不管过了多久，这个程序都会一直存在，只要你一坐上脚踏车，这个程序就会运作，而且你也会连想都不必想此一复杂过程中的任何步骤就可以马上骑起脚踏车来。这些程序都被集束及排序到潜意识的层面，让你能自在地享受骑车的乐趣。如果这些程序是属于意识的，你就得考虑如何踩踏板、注意四周、以及平衡每一个动作，如此你的意识势必忙成一团，你不是跌倒，就是会接近树林里。像骑脚踏车这种行为形态的学习，若成为潜意识的程序，不仅是有益的，而且是必需的，它可以让我们人类去做一些多变而且复杂的事情，这些事情我们每天都要做。”

有些人曾试地过在自己的策略里让自己能确保在策略的步骤中的每个表象都能达到意识层面所需要的讯号值。要求这么高的讯号值，可能可以适用在某些情况下，但是如果太频繁，会让过程变慢，因为试行者必须去维持增加讯号值的运作。

然而，有些人却有意识去转换自己去确保策略会发生在潜意识的层面。举个例子来说，各位可以想想看下述这位老练的数学家的策略。这位数学家能表演一种特殊的技能，他能把一大堆数字加起来，即快又准确，从不发生错误。有人问他如何办到的。数学家回答，他自己并没有做什么。他说他所做的只是想出一个心里(内在的)黑板影像，然后一堆的数字给他，他只用心智的眼睛注视着这个黑板，直到一双手伸进此画面里，而且写出答案。之后他只要把黑板上的答案念出来。

上述这个例子并不是说，显示出意识属性的内在活动在学习过程中不重要。在特定表象系统中某一高讯号值，在绝大多数的情况，对策略里的步骤的创立都是非常重要的，然而，一旦形态建立起来，如果讯号已成习惯，它会有助于此策略的简化。举例来说，一旦某人学会了骑脚踏车，此人若继续有意识地顾

虑去保持平衡、注意四周、以及踩踏板等等的活动的话，它无疑会是一种障碍，而非帮助。

## 九、解读潜意识策略

在一个已成习惯的 TOTE 中，就好像上述数学家的策略，各种步骤的讯号值都低于意识水准之下，此一事实会让人很难在有意识的状态再把这些步骤沟通给想要习得此技能的其它人知晓。同样地，要去改变在某些时点会是不恰当的特定潜意识策略中的各种步骤，也会很困难，因为这些步骤的细节并未被清楚地了解。NLPer 面对的一项最重要的任务，就是当一个人表现某些策略、却无法有意识地向另外一个人报告这些步骤时，NLP 该如何去把这些潜意识策略给弄清楚。此时把解读线索运用在此人身上，让其调整到特定的表象，加以详尽的观察，这种作法会相当有效。本书的下一章会专门探讨解读潜意识策略的明确意义。

这种解读潜意识策略的技巧会让 NLP 的从业人员拥有能达成某个人或组织意图达成的特定目标时所需要的最有效率且最适切的策略。

## 十、策略形式的力量

策略是完全独立于内容的形式结构。策略只是参与经验的层面，表象会发生在经验层面，而且在相同的策略中每一个表象系统会与其它表象产生排列顺序的关系。在大部分的例子里，策略中的特定表象的内容只会决定目标的种类；策略的形式则会决定哪个目标被达成、以及决定如何有效能地获致此一目标。

人们常把[经验]与能力混为一谈——意思是说，如果一个人花愈多时间在练习或从事某一特定任务，就能决定此人能在此任务上表现得多好。然而，如果我们想想先前讨论过的两种拼字的策略，很明显地可以知道，策略比起投资的时间的多寡扮演更重要的角色。我们曾遇过成千的美国人，他们有许多人每天拼字已经拼了三十多年，由于他们是藉由念出来文字来以听觉方式拼字，他们在时常不断地犯相同的错误，他们的拼字能力比起一个用视觉策略学习拼字不到五年的小孩子还糟糕。

由于策略是单纯的形式，一个人可能运用与她/他从菜单上选取主菜的相同的决策形成策略来决定要去买什么样的房子、如何教导小孩、以及下一次选举谁选谁。也就是说，她/他可能运用相同排序的表象系统来试行或运作任何一种形式决定的程序：其中只不过改变内容而已。

同样的情形在学习及挑起动机的策略上也会发生。一位银行家可能会运用与他用在每天早晨从床上起来相同的动机策略来触发他去买一部特别的车、投资一定数目的钱，改变他的生活形态、或是远离医院。一旦 NLPer 引出一个人在特定状况下的动机策略，她/他就可以用这个策略回顾任何情境的下的经验，并且导出适当的目标、这些可以让此人触及特定内容的经验。

NLPer 可以此方式运用任何策略去协助客人引用对她/他所意图的特定目标有益的资源。我们发现我们的工作中最有创造力的策略，是那些学习、刺激、创造、信仰(也称为说服者策略)、决策形成、以及记忆方面的策略。我们发现这一小组的策略包括了大部分引用资源所需的基本运作，这些资源是达成某一目标所必需的，根本不必管该情况下的特定内容到什么。

这些策略，对任何一个想要去组织团体或个人的组织，使它像一个有效率、和谐、而且功能齐全的系统一样运作的人而言，也是相当重要的。每一种政治上、工业上、法律上、经济上、内政上的系统，都是由一个人来组成的。该系统的发展、运作、效率、及效益，都得依赖一个个人的决策形成、刺激、信仰等等的策略如何与系统中的其它的个人相互牵连，来一起贡献到此系统的目标及目的上。有了可以引导及协助当事人去学习、形成决策、刺激自己的工具，当事人就可以大大地增进任何系统的可能性，以及增进自己在该系统中的可能性。

有关可以用来有效率地运用策略的工具及方法，在本书往后的内容中会整个展示出来。

## 注释：

1.一个表象系统之表现功能，最常表现某一测试中介于两种表象系统间的不一致者，在 NLP 上有时候称为[参考系统]或是[检查系统]

2.我们观察到，在这类试行的结果中产生的不一致，常会被感到位于人的腹部及胸部部分的中线区域。如果确实这些试行是发生在两大脑之间，我们可以直觉地感到任何的不一致会在中线区域发生，这个区域包含了来自两大脑的神经末梢大量的重叠。

3.换句话说，孩子们被指派了一项任务——[为了周五的拼字考试，要学会这十个字]——而没有被教导完成此一任务可用的特定技术。无视于此，此一[正确]的测试仍会在周一重复，而且通常伴随着对成功者的奖励及对失败者的惩罚。

4.调整自己的身体来协助接近或修正某一特定表象系统到适当的水平，这种调整过程在 NLP 中称为[测度]。

5.在上我们忽略了输入通道/表象系统之区别。这种区别并非不重要——如果考虑到介于输入与表象系统间的连带感觉形态的力量(例如：看/感觉及听/感觉，这类的探讨可以参加《神奇的结构 2》一书)。

6.很明显地，每个表象系统都拥有自己独立于其它系统的入口。为了显示的目的，我们会把它们组合或表现只有单一入口。



## 第三章 引出 (Elicitation)

### 引出

在某个晚宴中, [你怎么做出这么好喝的一道鸡汤来?] 这问题可以引出这家厨子如何确保[好喝的鸡汤]这个目标的一系列烹饪的步骤——某一特定策略。如果你忘了这个策略的某个部分(忘了放胡椒粉)或是颠倒了某一步骤, 你就几乎不可能达成原本的特定味觉目标、如果忘了什么会生成[M-M-M-MMM]的效果, 而去引起[ugh]的效果, 就会造成一场烹饪的失败。换句话说, 一旦你精通了基本的秘方, 巧妙的变化会制造出一些具有报偿性的目标来。

如果不用提问题的技巧在引出的过程中, 提供引用了一种强有力且有效的行为选择的话, 这种行为选择可能仍会停留在神秘难懂的阶段, 就好像把感官性<Vi,Ai,Ki,Oi>四者隐藏在[蒙娜丽莎的微笑]之下一样(由蒙娜丽莎的微笑来判别她的解读线索, 基本上可能是 Ai)。

### 引出之过程

引出这个字眼, 我们的意思是指 NLPer 用来收集必要的讯息, 以使构成某一特定策略的表象系统活动之指令排序能够显现出来的过程。当然, 在这个过程中的第一步就是要引出——视为一个单一行为单位——你想要去模式、运用、或/及修正的策略。有两种基本的方式可以引出一个策略: 第一, 可能也是最普遍的方式, 就是用说的, 藉由发问来进行; 第二, 就是让人实行某一任务, 这个任务会要他/她运用问题中的策略。第二种方式的好处是它比较不会受到反省、记忆、及一致性检查线索的干扰。要选取、解读、分解、及集中此策略成为它的个别的步骤, 需要以下这两种主要的分析工具。

1. 语言——一组明确的表象分及一种标记系统, 可用来描述任何特定排列顺序的人类行为(像是四感官变数所提供的方式)。

2. 一组感官基础的指标或行为讯号, 这组指标或讯号存在于任何人的行为中, 藉由这组指标或讯号, 可以确认这些表象的区分。

### 一、引出策略

在聊天或相互作用(互动)的过程中, 有许多策略会自发性地及自然地表现出来; 也就是说, 人们表现他们正在说的东西。当某人对你谈一项问题、她/他意图的目标、或是任何其它经验的特征时, 她/他会明确地以语言非语言的方式表示出那个经常运用在引用及感受该经验的策略来。如果能集中注意力且机灵些, NLP 的从业人员就可以在引出的过程中减少许多工作及努力。当人们谈到过去的决定时, 他们就是在重复一次他们作出该决定时的策略步骤, 那就好像电视上的运动节目中常出现的[快转]一样。当某人对你谈到心理压力的经验时, 她/他会重复一次引导此种压力反应表象程序。当一个人谈他/她学习上的困扰时, 他/她会对你显示出造成学习困难的每一个表象程序来。

不过, 很典型的情形是, 你想要修正或运用其为资源的特定策略, 却不是立刻能在这个人身上出现。这里有许多有效的方式可以进行此项任务。

a. 引出策略的一种方式, 就是在生理上让这个人置于此策略可自然发生的状况下——也就是说可进行[现场表演]或是模拟[犯罪现场]的方式进行。在这种策略被表演出来的情境之下, 会涵括到许多能引出该策略的自然的心锚或触媒。这种引出的方式包含了许多选择, 那就好像把精神病患交给他的家人、把演奏家



帶到他的鋼琴面前、把电机工人放回他的水电行、或是把艺术家带进他的工作室一样。你也可以用这种方法收集关于此情境中更有用的讯息，在此策略发展的环境下——你可以看、听、感觉活动中的策略。然而，在某些情况下，此种程序可能会是令人不舒服的、代价极高的、或者是根本不可能进行。

b、表现、模仿、或重制策略发生时的一部分情境，这也可以有助于引出策略。举例来说，你可以选择去模仿雇主的声调及手势，这位雇主是你的客人很难去跟他沟通的人，或者你可以去模仿这位客人的妹妹的声调及手势。也许这位客人很喜欢与她们沟通(这些完全得视你所要引出的策略的需要而定)。在《神奇的结构 2》中，我们曾举过一个例子，有个妈妈来找我们协助她处理无法控制自己打骂小孩的行为，本书的一位作者藉由模仿可以触发她打小孩的策略时她的小孩子的行为，来引出她打小孩子的策略。**一旦此一策略明确也显示出来，这个策略就被修正了**，而且这位女士的问题也得到了解决。演戏及角色扮演法的方式，是运用此种方式来引出策略的另一种有效的方法。

c.让客人夸大对他们有效的策略的某一小部分，你就可以透过溯源调查的方式协助他解读该策略的其余部分。我们曾在《米尔顿·艾瑞克森技巧模式》中详细探讨过溯源调查。溯源调查必须回到此人的历史中的表象，这些表象会导致此人现行行为中某此形态的发展。这也可以视为一种年龄回归，回归到我们个人历史中的某个经验或某些系列的经验，这些经验，我们希望能回复及运用在我们现行的经验上，来协助我们修正、复制、或感受到它们。

在此，每一个四感官都源自当事人个别历史中某一相关经验的一个完整的表象。在上图的每一个案例中，某些事物的情境都有相同的触觉组成(Ki)，这个要是在当事者还在三岁大时就在四感官中建立起来的原始经验。此一触觉组成把所有的经验都串起来了。当此人夸大此触觉组成，增加它的相对强度值，他就会开始触发或唤起以往的那些其它的四种感官表象的组成，在现行的状况下增加它们的讯号值。举个例子来说，有位当事者一直被强烈的嫉妒感困扰，本书的一位作者运用了回溯调查协助他回到了过去的时光，并且发现在四种感官经验中，他也曾有此种相同的[嫉妒感]。当此当事人能够描述在他三岁大时发生过的一件事时，此回溯调查就停了下来，在此事件中，由于他不想要他父母把在丢在保姆那，他当时大哭大闹了一阵子。在引出了此原始的触发经验(Ki)下，他那种变得[嫉妒]的策略受到了修正，而且他不经验到这种困扰了。任何一种表象系统都可提供串起一堆四种感官的入口。

同样的，夸大某一策略中的某一步骤，也会解读到现在的时间/空间中其它牵连在一起的表象，上图的例子中，触觉组成(k1)是这位当事者的嫉妒策略的一个关键步骤，而且藉由要他去夸大它，作者引导一次回溯调查到他个人历史中的经验上，在其历史中，此策略以前也曾被运用过。这些经验愈是表面化，此策略中的其它步骤才会浮现，而且会进入他现行的经验中。

当然回溯调查的过程，经常在所有的人现行经验运作。我们不断地运用我们个人历史中的表象，来协助自己感受及面对我们现在的時間/空間下的经验。这是所有人种学习及理解的最基本的方式。

d 或许，最常运用在引出某人在某一特定行为下的策略的方式，是问他/她与此行为直接相关的问题。我们问的这些问题，会触发当事人个人历史的表象及策略。

举例来说，如果你想引出某人的动机策略，就问：[什么时候是你真正有那个动机去做呢？或是[你真正的有此动机的最近一次是什么时候？]同样地，如果你想引出某人的创作策略，就简单地问：[当你特别有创意的时候，是怎样呢]或是[你曾处于一种非常有创意的状况下吗？]当人在回答这些问题时，他们会透过回溯调查，针对问题来引用此策略中的步骤。

如此，在解读行为目标[x]的某人的策略时，你就可以用这类问题来询问：[你能告诉我何时你会 X][X像什么？][你能 X 吗？][你如何 X？][你曾 X？][你何时会把 X 做得最好？][你如何知道自己能 X？][你需要什么来做 X？][当你 X 时会如何？][你最近一次 X 时是什么时候？]

如果你想引出某一策略做为一种资源，来协助某人针对某一特定行为困扰发展出更多的选择，你也可以问这样的问题：[你曾经无法达到 X 吗？]然后，找出当时它们的策略及经验上的差异在哪里。并对照此人现行的经验。在此提示我们先前曾说过的三点程序：

目前状态→资源→渴望/目标状态

此程序可提供一强而有力的方式，来在每个个别案例中架构一特殊程序，做为引出的方法，举个例子来说，如果某人告诉你：[我好像就是无法把我的工作做好，或是准时地完成...]（目前状态），你可以把它当成一个资源，用来引出策略，问他：[你曾非常满意，而且心情舒畅地在适当的期限内完成自己的工作吗？]

当此人解读或重复此问题中的经验时，他也会解读或示范一个可以用来获致意图目标的策略。

## 后设策略 1

如果某人想进行某一新的行为上的[航行]，这次[航行]在他们个人历史上并没有可参考的策略时，你仍然可以**为他们引用一些资源**，来让此次的[出发]方式更容易及更有效率，你可以问这样的问题：**[你曾遭遇过自己并不熟悉的状况，并且惊讶地发现自己是多么地轻易学会如何在这种环境下有效地运作的方式吗？]**当事人记取及回忆这种参考经验，他会再次回顾此种策略，来引导出那种目标。

由于策略本身只是单纯的形式，不管现有状况的内容是什么，它们都一样能适用。创意、动机、记取、决策、及等策略，在任何情境下，都可以形成资源。举例来说，不管遭遇到何种状况，任何人都可以运用创意策略在那种状况里。

## 后设策略 2

我们所谓的[外部察觉]是另一种我们可引出的资源策略。[外部察觉]是当我们所有的外在感官通道都完全开放及运作，让我们轻易且立即地反应任何适切的外在线索时。要引出此种资源，NLPer 可以问这类的问题：**[你曾拥有你所有的资源及潜能，让你即机灵又敏捷、而且能在你所处的环境适切地应付任何事吗？]**

此种立即引出资源，来协助人们克服困难及问题的能力，或是协助他们改变、增长、及扩展他们的潜能的能力，对 NLPer 来说是相当必要的。**我们假设每个人都已经拥有他们需要用来完成任何任务或掌握任何状况的所有资源及能力**(在此事实下，我们都能解读我们所有的表象系统——除非有重大的器官损坏)。它只不过是引出适合每种任务或状况的程序及参考经验的工作而已。如果我们能模仿及组成爱因斯坦的策略，原则上我们也能够完成他所能完成的事物。

在参考经验及策略中引出资源的方式，一样可以适用于对家庭、团体、及组织。举例来说，如果一对情侣在沟通上及决策形成上经验到困难，而且处在互相攻击及争吵中，你就可以问他们**是否他们曾非常顺利且有效地沟通、以及达成彼此都能同意的决定，以此问题来为他们引出资源**，他们就会开始为他们自己身为情侣的身分引出参考经验及策略，而且对他们个人而言，也能够达到他们现在想要的目标。

对陷入争吵、攻击、及不和的组织或政治团体，用上述相同的程序，可以得到同样的效果。当你问对了问题，人们会描述及示范他们要达成意图目标时所需的最切要的资源。这种形态运用在协商、仲裁、交叉测试、及团队形成等复杂的状况下，它的效果跟运用在教育及治疗情境的效果一样强而有力。如果有一群人想要能有效率且有效能地在一起工作，询问他们——先由个人，再到整个团体——：**[你们过去曾达成那个目标吗？如果你现在能达成，会是如何？你如何知道你们现在能达成那个目标？]**他们会给你策略，你需要用这些策略来协助他们达成此一目标。如果有位成员跟一特定团体共事感到不舒服，问他：**[你曾经跟一群人共事或参与一群人，而且仍能顺心如意吗？]**如果此人没有参考经验，问他：**[如果你可以，那会怎么样？]**或是**[如果你在那种状况下仍能顺心如意的话，会是怎么样呢？]**他们会告诉人他们所需的资源。

## 二、解读策略

一旦你引出了你想要模仿、修正、或运用的那个策略，你就得解读它，并且达成目标时所需要的最合适的步骤程序。

正如我们先前所说的，当事者针对问题引用自己的经验时，他们会回顾一遍此策略中的步骤。然而，内在的过程会运作得非常迅速，特别是那些已达到某一潜意识 TOTE 形态的东西。当事者可能在几秒中内即完成了某个非常复杂的表象系统。为了要能清楚地确认每个步骤，你就得要能够进行以下两件事中的任何一项：**(1)增加自己观察迅速而短暂的行为变化的能力..(2)让过程放慢下来，以让它能容易掌握。**

我们强力推荐你选择第(1)项。增加你的观察的技巧，可以让你的工作及你的人生更有效率、也更有价

值。事实上，这项能力是你成为专业的 NLP 绝对必要的能力。[没有东西能替代清晰的、机灵的感官通道]。

然后，当你开始练习这些技巧，你得先将过程放慢下来，以便你能发现及保有你需要的讯息。这非常简单，你可以问像这样的问题：[在那种状况下，先会发生什么，能让你那么有创意？]或是[当你在激发自己时，你会先做些什么？]或是[当你做决定时，你会采取的第一步是什么？]当然，这些问题的目的是建立起此策略的开端。一般的规则是，你会想去发现，触发此策略的原始的外在刺激(可能同时涉及了内在及外在的经验)是什么。因此，如果某人说：[我刚开始感到了动机，]你就可以问这样的问题：[在那之前发生了什么？]

由此，在放慢下来的过程及分解该策略为它的内含的排序步骤的过程中，你只要问[再来发生了什么？][接下来你要做什么？]即可。

在获得这些问题中的有用的答案上，极为重要的是，此人提供给你他的经验上的描述会指明一个特定的感官通道，如此你即可决定出此策略中该步骤的表象系统。

## 透过述词来解读

我们在这章开始时曾说过，人们有一明显的习性，就是他们会做他们正在谈论的事情。解读策略中，有一个最有效的道具，就是倒转上述这种说法，结果也会是属实的——也就是说，人们会谈论他们正在做的事情。透过他们的语言，人们会逐一地告诉你他们正在运用哪个表象系统来感受及组织他们现有的经验，你用来表达自己的经验的话语，特别是属于述词部分的词语(例如、形容词、动词、副词、以及其它描述的言词)，会是一种确实的转换方式，用这种方式，你表达了自己的经验。

作为一个沟通者，有个有趣的选择，就是你可以逐字地掌握人们的言词。当某人说：[我了解你说的，]你可以回说：[真有趣！它是什么颜色？]我们会接受当一位律师说：由各种观察来看，你应该注意每一个细节：她是在告诉你在运用你的视觉表象系统。当一位政客告诉你他感到沮丧，我们要接受他的触觉表象系统在此时拥有最高的讯号值。当一位商业人士说他们曾听过 NLP，我们认为他们是经由听觉表象系统得到该讯息的。当一位机械技师说：[那种经验留下了一种坏味道在我嘴里。]我们认为此经验已经由某种方式联系到味觉表象了。甚至是在片语中，像[我觉得可疑，]我们会为此人在某一点上可能经由牵连感觉运用了他的嗅觉系统；或者在其它成语中，也会提供任何一种感官。另外，还有一些特定感官的述词的例子：

a 视觉——我现在可以看(了解)这个形态；我无法描绘(做[想象])自己做那种事；那(看起来)像是个好主意；我需要对此问题有个更清楚的影像(更清楚的了解)；我脑里一片空白；那让这个主题露出了一些光芒；现在回想起来，我开始看到了曙光；一个五彩缤纷的例子。

b 听觉——那听起来不错；我能听到(知晓)你的不愿意；那确实按了一次铃作[想起、唤起共鸣]；每件事情突然都会起节奏来了；有许多静电干扰在我的脑海里；我真的可以转换频率；问(要求)你自己，如果它是正确的，就该小心地聆听它的答案；就是这个想法一直在我的脑海里喋喋不休；对此有个负面的声音(评价)；有些事情告诉我，就是现在了。

c 触觉——我感到自己已经得到一个答案，但是我却似乎无法掌控它；那是个严重的问题；情况变得相当紧张；我得跟自己的大脑接触一下(即动一下脑筋)；他对牵连在其中的事物有独特的见解；她太冷淡而且反应迟钝；我感到有件事情要发生了。

我们在此只表现了主要的三种表象层面的述词。当事者是否在特定表象系统中提供了内在生成的经验、或是该经验是由外在资源中引出(或是在其发生在策略中的当时引出的)，都得靠你自己由情境中去判断。有些非常明显的情形，像当某人说：[我无法描绘]或是[我脑海中一片空白]都是在提供内在活动；而当人们说：[你看到了吗？]或[看你做了什么？]他们正引导外在的视觉注意。同样地，以下这两种差别的区分也是很明显的，像[那真触动了我的心弦，](听觉，内在的)与[我可以听出他声音里的怒意](听觉，外在的)；以及[我感到那些事情让我不舒服，](触觉，内在的)与[你的肌肉感觉绷得很紧，](触觉，外在的)两者的差别。其它还有一些比较不那么特别的，像[我还是无法看到][它听起来非常不错]，以及[我一直感受得到。]

我们选择不去探讨有关嗅觉及味觉感受的细节，乃是因为在美国的文化中，对于有组织的策略而言，

它们并不算是主要的运用以象，虽然它们对四种感官表象来说，都是很棒的触媒。某种特别的气息或味道可以迅速地触发你进入回溯调查之中，对于像在医生办公室里的味道、前任情人的香水或古龙水的气味、海狸油的味道、你的父亲刮完胡子后的味道等等的经验而言，这些都是很普遍的现象

即使对此文化中的绝大多数人而言，似乎都被发臭的丑闻搞得团团转，还把它当作是个组织好的策略，我们还是希望你没让自己的能力消耗在这些发酸的术语上。值得庆幸的是我们给了你一种如何去确认它们的有效品味，让你能顺着嗅觉、并且自己品尝出它们的味道来。

再者，述词可以用来确认一个人的策略中的各个步骤。举例来说，有位女士从未曾听过述词的标记法及它们与表象系统间的关系，就被教导了 NLP 中关于眼球位置所代表的意义这个原理。在谈话当中，这位女士自发性地表示：[你知道当我听(Ae)你说时不看(Ve)着你，我才真的感到(Ki)我能比较看到你说(Ae)的东西。]纵使她对她的话语的意义并没有任何意识上的认知，这位女士还是给了作者一种对她的策略的明确描述，这种策略是她感受到正在发生的改变的方式。当她聆听作者提示的外在听觉输出(Ae)，她会由作者所说的言语来形成内在影像(Vi)。然后她会测试此影像(几乎是对照由她个人历史中记取的影像)，藉由她的感觉(Ki)检视此结果，并且决定是否去运作(或许会依据她的内在影像来问作者更多有关于作者所说的内容的问题(Ae))或是产出——接受作者提示给她的言词。然而，如果她注视作者，对她自己来说是外在的注视行为(Ve)，此时正在进行的视觉感受就会干扰到她的内在结构及试行程序。在相同的表象系中同时发生的内在及外在的经验会彼此干扰，因为它们在大脑中运用着相同的神经通路；一高度外在的讯号值会盖过内在的视觉经验，反之亦同。这种介于内在及外在生成的经验之间的功能，存在于所有的表象系统中。

由于这位女士产生了触觉的检查，之后她就会透过感觉知道介于她的内在及外在表象间的干扰。运用四种感官标记法，我们可以将此种策略以最精简的方式表现如下：

Ae→Vi→Ki→EXIT  
^            v

当你聆听到当事者的陈述时，注意那些可能未被提示出特定表象系统的陈述。像[光]这个字，可以被解释为是触觉的或是视觉的。像[清楚的]这个副词，也可以运用在不止一个的表象系统上——你可以清楚地看到某些事情。许多像这样的字眼，当然都可以透过情境、或是透过解读线索(这部分以后会详细探讨)来加以指明。

像[了解]、[确认]、[感受]、[知道]、[发觉]、[以为]等等的字眼，也是没有指明特定的表象系统。这些行为的每个过程都可以透过任何一种表象系统来进行。要对照这些你无法确认的字眼，应用的方法——可以适用于所有的引出过程的规则——就是：当你存疑时，就要询问。而且要一直问下去，直到你得到对这个特定感官的描述为止。

举个例子来说，假设你问某人如何开始他的创作策略，而他们回答：[噢，我只是开始进入而已]这种说法并没有提示他们正在运用的表象系统，所以你要还问：[你是怎样才会进入呢？]他可能会回答：[我开始思考我可能用到的所有事物。]这个回答还是没有提示出他的感官方式，所以你要问：[你如何特别地开始思考所有你能用到的事物呢？]他若回答[我只是注视它，而且开始看到所有运用的方法。]这个答案中，此人确认了此策略中的前两个步骤：[注视着它](视觉，外在的——Ve)及[看到所有运用它的方式](视觉，内在的——Vi)。你会发现内在的视觉表象是跟随着外在的输入，所以这里并不会产生干扰。

此人也可能这么回答：[我得到一个感觉，就是我会把事情真正地做好。]在此，此人提示了内在触觉感受，但却没有告诉你是什么来触发它们的。在这种情况下，接着你要问：[在你得到此种感受之前，发生了什么？]

你也可能也得到一个像这样的回答：[我开始进行，《哦！这样将会很有趣！我可以做这个，也可以做那个...》，一类的。]在此，此人确实显示了内在的对话，提示了听觉、内在的听觉(Ai)。不过，如果你还想确定是什么外在的刺激引发了这种内在的对话，你可以问：[在你对自己说这些话之前，发生了什么呢？]答案可能会是：[我放了一张唱片，那真的让我进了一种有创意的气氛当中](Ae)。[我去慢跑](Ke)。甚至[我看着时钟，看到我还有许多时间。](Ve)。

你当然也可能经常会碰上这样的回答，像[我不知道]。一类的。这显示出该步骤对此人而言是意识之

外的东西。不过，当他们回答时，你会发现他们会向上看及向左看。在此时，仔细地注意当事者每一个非语言的解读线索，乃是极为重要的工作。这部分稍后会在本章中再探讨。

据我们所知，能协助你成为解读这类特定感官讯息(这些讯息可让你引出策略)的专家的最好的方法，就是练习后设模式，我们在[神奇的结构]中曾明确地探讨过后设模式。后设模式提供了强有力的言语道具，运用它，你可以练习解读及分析任何话语成为首级感官经验，这些首级感官经验正是这些话语的来源所在。不管为了什么目的，如果你想增进自己的语言能力及直觉，我们强烈地建议你读一遍《神奇的结构》。这样道具非常有利于适用在决策形式及为了确保高品质的资讯的管理环境之中。

另外，要注意听那些可以显示牵连感觉的述词的组合。如果某人说：[那看起来令人不舒服，]这个[不舒服]的字眼并不是表示一种视觉的描述。视觉的描述必须会与颜色、形状、深度、位置、及光度有所关联。上述这种说法比较算是一种视觉——触觉的牵连感觉的描述——算是一种解释，它源自此人注视到她所身处的环境下的感觉，而且可能是基于过去的经验。另外还有一些像这类说法的例子：[它听起来像是五彩缤纷的地方](听觉—视觉) [别用那种语调看着我](听觉—视觉) [那听起来令人毛骨悚然](听觉—触觉)。

## 扩展四感官标记——第一部分

到此为止，我们已经藉由四种感官来表现两种主要的区别，用这两种主要的区别可以区分及标示你正在引出及解读的策略中步骤，此两种主要区别为：

1.表象系统—听觉(A)，视觉(V)，触觉(K)，以及嗅觉/味觉(O)

2.此表象系统是当事人来自内在生成的经验(用右下角标示 i 的方式表示)，或是来自外在资源的经验(用右下角标示 e 的方式表示)。

当然还有许多种可能的区别方式，可以在你更详细地分析某一策略中的某一特定步骤时加以运用，像是颜色、位置、声音高低、清晰度等等，每一种在某种时点下都可用来达到某一特定目标。当你选择好了你所关注的策略中的表象区分的精细层次时，你要选择最精简的描述方式——也就是说，要选择一个能用最少的区分，却仍能保障获得原来设计好的目标的描述方式。

我们发现上述这两种区别方式，到现在为止，对任何一种经验的适当描述都是最需要的。有时候，它可能还得加上其它的修正到你对于某一策略的标记描述里，来显示这些步骤涉及了测试及运作，以及经由整个策略检视此内容经验。我们会这么做，乃是当我们在确认结构视觉影像(Vi,c)及结构(想象及幻觉)都是形式区分，这种形式区分可以在任何一种表象系统中来形成内在生成的经验，而且似乎是由于人类的两大脑间的功能差异所形成的结果。

最近几年有许多研究论述有关支配性脑半球(绝大多数右撇子是左脑)及非支配性脑半球(绝大多数的右撇子是右脑)间神经运作上的功能差别。根据这些研究指出，支配性脑半球倾向实行线性、排序性、因果关系形态的程序、结果它就成了负责我们内在生成经验的操纵及架构的部分了。同时根据这些研究指出，非支配性脑半球倾向实行空间、统合、塑形等形态的程序，也因此致使大部分过去的感官经验的重置及唤起的工作。

由于使用左右手的差别(事实上我们习惯使用我们身体的某一方来做许多的工作)，**支配性脑半球在许多场合下会比同时发生在非支配性脑半球中的活动要来得具有更强的讯号水准。因此，人们常是比较能意识到发生于他们支配性脑半球的活动，而比较少知道非支配性的功能。**我们发现，划分支配性及非支配性脑半球之间的功能(特别是那些牵涉到意识、记忆、及结构的功能的部分)，有时候对我们的工作，特别是那些涉及变换意识形态的部分，非常重要。因此，我们常在策略的标记中加入一些这种区别。

我们在本书里已经运用过[r 记忆][c 结构]来标记这些区别。把[r]和[c]再加入到 Vi, Ai Ki 或 Oi 的右下角，实在是多余的，我们知道，如果某人在架构或记取某一影像，他们会需要对那个表象系统运用某些内在的东西。要让我们的标记更精密，当它得去表示某一记取的、或是结构的区分时，我们可标记[r]或[c]在右下角，来取代[i]。如此，**某一结构的声音即可标记 Ac，某一记取的感觉即可标记 Kr**，以此类推。

另一种我们认为有用的脑半球功能区分，乃是介于听觉表象系统中的数位化，表象与牵涉到音色及频率，非语言的品质的表象两者之间的差异。我们的语言(听觉，数位化)表象倾向于神经系统来加以组织，

而神经系统则是位于我们的支配性脑半球中(用右手者是在左脑)。虽然记取的言语经验,就好像陈腔滥调一样,被编入非支配性脑半球中,但这个脑半球似乎可以某种方式提示出组织我们听觉经验的音色、旋律、及韵律这些部分的方式。由每种不同方式得到的讯息,常都会具有某种极为不同功能的意义。我们沟通上的数位化部分,属于一种经验的层次,我们将之称为[次级经验 secondary experience]。次级经验是由那些用来传达我们首级经验的表象系统来组成的——次级经验,就好像是一些字及符号,只有在首级感官表象为我们设定了心锚之下才会有意义。这就是为什么我们常把某一经验的数位化组成写在四感官组成之外。

另一种你可能想要的区别是介于触觉经验中的触觉(身体感觉)及感性(情感及自我感受)的部分之间的差异。有时候,情感或感性表象会比那些涉及单纯的外在触觉感受(疼痛)(压力)(及体温)在行为任务上有一种不同的功能意义。然而,一般来说,为了标记的方便,我们选择让感性感觉作为触觉的内在经验(这与记取及结构触觉感受同属一样的分类)。

正如我们先前所说的,选择你所要的区别方式,对于达成你正在进行的目标,乃是必要的。有时候,将当事者的策略中的听觉数位化特征分解为同等的后设模式分类,也是重要的工作。举个例子来说,我们观察到,在许多人身上,必须性的模式运作像是[应该]、[必得]、[该要]、[必须]等等的字眼的出现在他们的动机或决策策略中的言语部分时,常会触发属于焦虑或压力的触觉感官。如果他们把这些字眼改为可能性的模式动作像是[能够]、[可能]、[愿意]等等的字眼,他们仍然能够达成此一策略的目标,而且会经验更少的压力及更少的不愉快。

你也可以定做自己的标记系统来符合你的需要,以及修改它来涵括你发觉自己正在应付、却是非常重要的策略的区分方式。我们在此提供的区分法,只是简单地架构出我们以为对分析及标记策略步骤上最低限度的几组区分法。

## 借助解读线索来解读策略

我们先前曾提过,我们沟通时的言语部分只构成了沟通时的整个过程的一个外观而已。事实上,就我们的思考模式而言,语言常是沟通时最不重要的部分。有许多的讯息是透过沟通中的非语言(音色、手势、及触觉)特征来沟通的,这些很典型地对大多数人而言都是发生在意识认知水平之下的行为。再者,绝大多数的人都不会意识到有那么巨大数量的表象在他们运转策略时通过了他们的神经系统。对许多人来说,要调整到他们实际的感官经验,或是将之化为言语来沟通、乃是非常困难的事。

若能细心地注意解读线索及人们行为中的非言语部分,你就能收集到许多有价值的讯息,这些讯息经常经过人们的意识,并且挑起他们将之化为言语的能力。行为上的解读线索,乃是一个人用来调整其神经,以独立出来某一特定的表象系统,经由此一表象系统在某一特定时间点上接收及进行某个输入的方式,它可以提供你一种优越的指标,用此指标你可以确认在某一特定策略步骤下哪一种表象系统会被运用。这些解读线索会直接指出它们正被用来解读的特定的表象系统。这在针对某些策略的迅速而复杂的程序上,特别是当某人已表现此策略、却无法以言语来报告出来时,乃是非常有效的方式。

在本书中,我们对漫无边际的可能性指标及解读机制只会作少许的探讨,而且所有的探讨都会对你现行的感官经验有所帮助。藉由观察人们沟通及行动时进行的系统化及重复发生的行为,我们发现有许多非言语线索可以用此指出人们在行为活动中进行的感官上的特化、体温、心跳频率、姿势及肌肉紧张度、甚或 EEG (脑波) 活动。在此列举出根据我们的分类方式的两项基本定律:

a 在一系统(像是形成人类的神经及生化系统)的某一部分中发生的任何状况,必会以某种方式影响到此系统中的所有的其它部分。在介绍此系统中各部分间的相互作用的形态被确认后,系统中不同部分对彼此的影响就可以被预测及加以运用。

b 以人类来说,所有的行为(宏观的及微观的)都是内在神经运作的一种转换,而且因此会实现这些运作的讯息,然后,所有的行为会以某种方式成为个人的神经组织的沟通方式——单纯一个人是无法沟通的。

这种收集讯息方式的目的,即是所有的行为科学的目的一去解读神经策略中的明显的转换,这些转换对当事人而言,一般来说,都是无法意识到的,解读这些明显的转换,是为了了解那些表象组成是如何地彼此相互组织起来的。

发掘介于一个人的观察行为与他们内在的程序之间的规律，这种发掘程序算是我们用来生成我们所有的行为模式的一种方式—形态化：葛瑞利·贝特森在其著作中曾把这种方式的特性精确地加以形式化：

[如果由某个感觉 X,可以比随机的猜测更能感受到某个 Y 的话,那么介于 X 与 Y 之间就会产生(增值)],像[X 是关于 Y 的一个密码讯息]、或[Y 是 X 的一种转换]、或[X 是 Y 的一种转换]、

当某个观察者只是感觉到某个现象的轮廓或排序中的某些部分，他在许多情况下都可以去猜测他还无法立即感知的那些部分(举例来说，像猜一棵树木会有树根)，会比随机的成功表现好。

值得注意的是，此项定义并未提到任何的统计方面的例证。统计学可以支持或说明形态，但它们却无法建立起形态；他们也无法决定形态到底是有用的或是无用的。统计上的平均数有时可以用来协助找出某个形态，但是统计本身并不是形态，虽然它们常被视为是一种形态。事实上，我们正在学习的行为是可以建立起来的，但不是基于统计上的平均数，而是基于形态。小孩学习说话，并不是藉由对他正在学习如何使用的那些文字的意义做出统计上的平均数才能加以吸收，而是基于小孩成长期间接触到的熟人、朋友、及其它人所提供的形态来吸收这个语言。绝大多数的小孩是以此方式来习会他们的母语。

我们提供的关于解读线索的形态及结论，都能、也已经由实验性研究加以证实，但当我们以我们更有用的专业经验观察到这些形态及结论时，我们还是选择了用更简单的方式来表现它们。我们没有选用数学、表格、或图表。

**NLPer 最成功的境界，得视其观察、确认、及运用许多的转换与形态的能力**，这些转换与形态会不断地由所有的人种提供到你的现行的感官经验中；而不是依赖测量及平均行为的形态的能力或是记忆数字及图表的能力。我们本书的这些结论给你，是要协助你开始进行扩展你自己的感知能力的程序，它们并不是什么[戒律]。我们建议你发展一个策略，并用它来观察在你现行的相互关系中的那些形态，并且自己去印证它们，一直到你完全融入了这个策略，让你能在潜意识即能运用它为止。以我们的经验来说，我们提供的形态，对每位我们曾观察及咨询的个人而言，都会有所帮助。

## 解读线索：眼球移动

我们发现，当人们在思考及传达讯息时形成的眼球运动，提供了针对特定感官神经的活动一种非常详实的指标。当我们每一个人选择用来对另一个人做言语上的沟通的言语时，我们很典型地都是在潜意识层面的功能上去选择那些言语。再者，这些言语显示出当时我们能解读到的对内在及外在世界的经验中的某个部分。更特别的是，属于述词(动词、形容词、及副词)的这组言语会特别地具有显示的意义。第二，我们每个人都发展出特定的肢体动作，这些动作对机灵的观察者而言会显示出我们正在运用的哪个表象系统。特别富有意义的是我们发展出来的眼睛扫描形态。因此，对学催眠术的人而言，在言语系统中的述词及在非言语系统中的眼睛扫描形态提供了快速而有力的方式来决定哪个才是可能的意思决定资源——表象系统——当事者在当时所运用的、以及因此如何去有创意地反应在在此当事人身上。想一想，举个例子来说，有多少次你问某个问题时他们会停来说：[嗯，让我想想看，]而且在说这句话时，他们的眼睛会往左上方移动。眼球往右上方移动(对右撇子而言)会刺激位于非支配性脑半球中的直觉影响。来自两眼的左边(左视觉区)的神经通路会表现在右脑半球里(非支配性的)。眼睛由上到左的扫描运动，是人们用来刺激此脑半球的一种普遍的方式，它可作为解读视觉记忆的一种方法。眼球由上到右的移动，相反地，则是刺激左脑半球、以及形成结构影像——也就是对们以前未曾看过的事物的视觉表象。

开发你在探索当事者最有价值的表象系统方面的能力，会给你在有效的催眠式沟通上一种极为有用的运用道具。我们在训练研习营中教导人们发现了可以改善人们探索表象系统的能力的两种主要的方法：

1 观照那些可能在视觉上查知的解读线索。特别是(对用右手者而言)

左上(以当事人左右为准)—代表此人在正在回忆以往的视觉经验

右上—代表此人在正在构成一幅新的视觉经验

左中—代表此人在正在回忆以往的听觉经验

右中—代表此人在正在输一些听觉经验

左下—代表此人正在作自我对话(在心里自己跟自己讲话)

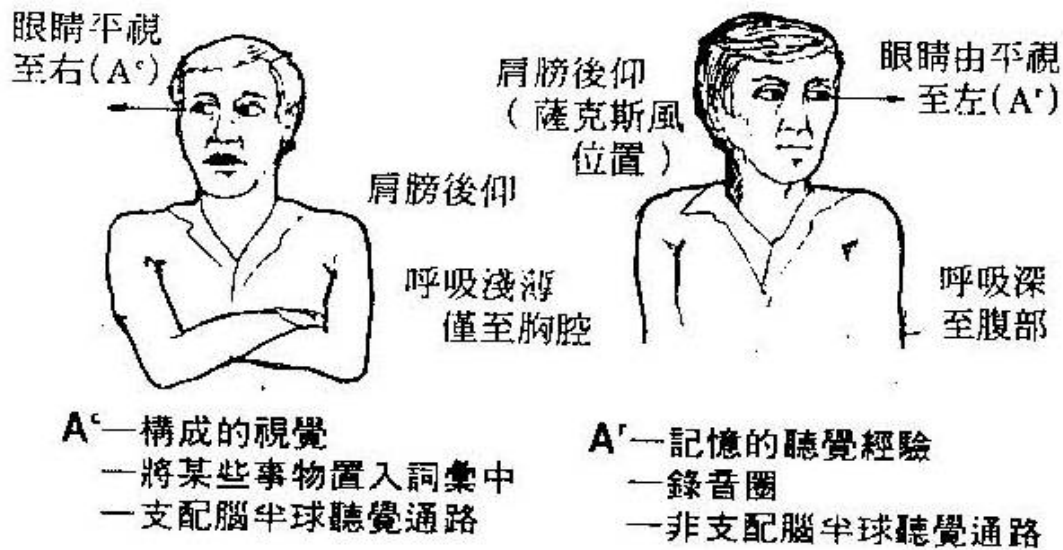
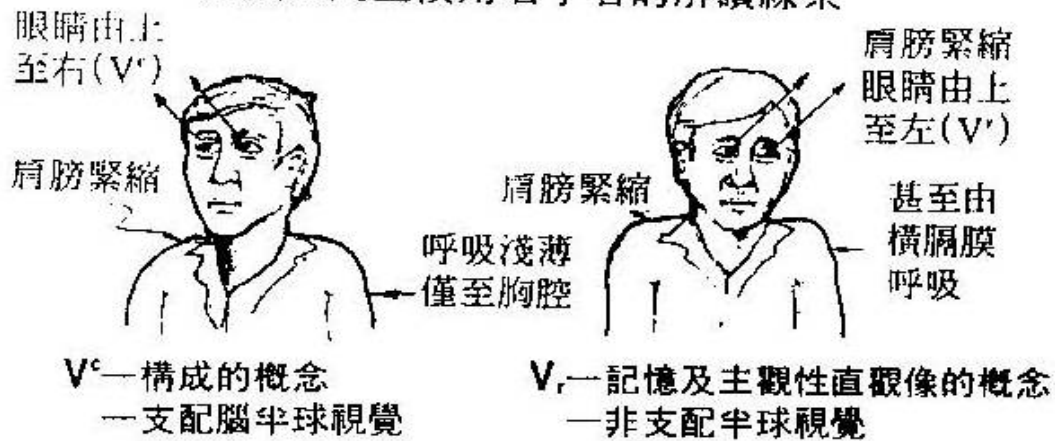
右下—代表此人正在处理感觉或情感经验

2 关照当事者用以描述经验的述词选择(典型地、潜意识地)。当在描述经验时，我们每个人都会选择用词来描述我们最关注的经验的部分。因此，作为沟通者，当我们训练自己去探索我们的当事者选用哪些字词来描述他们的经验，而这些字词会设定哪一种表象系统时，我们就拥有了可以有效地运用它们的沟通中的讯息。

当然，这只是两种学习去探索表象系统的方法——其实还有其它很多种。举例来说，我们就发现了呼吸形态是表象系统的一个很棒的指标——当某人在某时点运用此表象系统来对自己组织来表现他们的经验时，即是如此。举个例子来说，在视觉化的过程中，人的呼吸会变得较浅较快，而且会用胸部来呼吸。另外在我们的经验中还有一些一样有用的指标，像人的声音中的音色品质的变化、说话的节奏、人的肤色...我们已经特别详细地说明了探索表象系统的两种特定的方法，这可以让读者训练自己去探索当事者在某一时点所运用的表象系统。一旦你能顺利地精通这两种技巧——改善你的区别这些感官上的区分的练习，不仅可以增加你在催眠式的沟通中更有效、更顺畅地沟通的能力，而且还可以增进及改善你去拥有感官经验的能力，根据我们的经验，这种能力正是有效的沟通及催眠的基础。



圖1.典型慣用右手者的解讀線索



## 手势解读线索

在上述的摘录中，我们也展现了另一种涉及手势情结的解读线索/指标的形式——[电话的位置]指的是人指自己的头靠在手上或掌上，如此他的头会偏一边(典型的是靠向左边)，好像他在讲电话一样的姿势。

用一保手轻敲自己的下颚、或是触碰自己的嘴、鼻子、及下颚等区域，则是另一种属于内在对话较为普遍的指标及解读线索。

人们常会(有意识地或潜意识地)用手指指出或触摸他们正在使用的特别表象通道的感官器官，以此做为引用或指示该通道的一种方法。如果有人说：[我真的开始了解到正在发生的这些事情的重要性了，]而且用手指着他的耳朵的话——指明了是在运用听觉。更明显的例子，像某人说：[我让自己在那件事情上有太多的干扰了，]同时又用一只手指绕着他的耳朵打转。

另外还有一个例子，有人说：[我注意到你的不愉快，]时，还指着她自己的眼睛；或是某人说：[那，让我想想，]而且开始揉起眼睛及鼻梁。

同样地，如果你注意到，当某人说：[那部电影真的很刺激]她可能把她的手放在胸前及心脏部位；或者当某人说：[那真令人不舒服，]他可能用手摸他的肚子，或是把手叠在腹部上。当然这些手势也可能不需要随着言语就可表现出来。

## 呼吸之变化

呼吸是另外一种我们用来改变或调整自己的生化状态去影响我们的神经的最深沈且直接的方式。呼吸不同频率的变换、以及运用胸腔中不同的区域进行呼吸，这会牵涉到我们整个身体的状况——运用不同的肌肉组织以及改变血液中的化学组成(它提供了我们大脑运作的媒介)。我们发现，呼吸的改变，构成了对特定感官状态的一个强有力的指标及解读机制。

a.发生在胸部的浅而急的呼吸(或有短暂地断续的呼吸)，伴随及解读着视觉的关注。b.发生在下腹部的深沈、完整的呼吸、显示着触觉的解读。c.在横隔膜或用整个胸部做一般的呼吸，且常伴随着某种舒缓的呼气(就好像我们闭着嘴巴说话一样)，代表着内在的对话。这些呼吸的形态，会在表象系统中——不是外在的、就是内在的——引起注意。

## 姿势及肌肉强度之变化

随着这些不同形态的呼吸的改变、以及为了协助转换到另一种特定的表象系统，我们同时也会调整我们身体的肌肉组织及骨架的位置。我们发现了以下这些介于姿势视觉关于表象系统解读之间的相关情形：

- a.在肩膀、颈子、及腹部的肌肉紧张；隆起的肩部及伸展的颈子，表示了身体对视觉关注的解读姿势。
- b.(1)一般的肌肉放松，而且让头倒向肩膀，绝大多数表示内在的触觉解读，除非这些感觉相当强烈，才不是；然后此一解读会伴随着/创造出夸张的腹部呼吸以带有感情的甚或粗暴的手势。(2)外在的(感性及趋动)触觉解读会以呼吸及头部位置来显示内在的触觉线索，不过身体的动作会更丰富，而且肩膀会更张开(就好像运动员一样)
- c.听觉解读的特征是比较属于一般的肌肉紧张度，而且会有比较小的韵律的动作。肩膀会向后张，而且会有下垂，在此状况下，人也常会把他的头偏向一边。

## 音色及频率的改变

一个人的呼吸、姿势、及肌肉紧张度的改变，会影响到其它的行为输出，这些行为输出也可能是表象系统活动的有效指标。音频及音色的改变，会因呼吸、及脸部和颈部的肌肉收缩的改变而产生。通过声带的空气量、及其速度，也会引出音质上令人注意的改变。

- a.在一种快速度的谈话中突然以一种高音、鼻音以及/或尖锐的音调来快速地说话，此即伴随了视觉程序。
- b.缓慢的发声速率，伴随着略长的暂停，以及以一种特别的低、沈、及呼吸的声音，显示了触觉的解读。
- c.清晰、中音量、且用了一般、有时有点韵律的正常发声，会伴随着听觉表象系统中的活动。

另外还有些针对听觉系统的指标/解读线索，像是咬手指、以及口中发出嘘声、答答声、或是口哨声。

用手指玩弄其它东西，会伴随着内在对话及其它听觉的数位化解读。

### 三、运用引出程序

上述这些区分，正如我们所认为的，若你想用它们来分析具有复杂程序的行为，可能是一些只有些许帮助的形态。不过，以本书的目的而言，我们会把最大的篇幅留给分析眼球的移动及言语中的述词的线索上，只有在其它的区分方式显得很重要、或明确时，我们才会用它。我们发现，眼球移动及言语中的述词所提供的区分方式，形成了在解析任何策略上最少量的区分法则。

现在我们准备开始把引出程序中的各种组成运用在一起。藉由一些案例，我们会示范这个方式是如何进行的。

#### 案例 A：

各位思考一下这个管理者在一个组织中做决定时所表现出来的行为程序。这位女士刚看完一份报告，报告中给她一些建议，而且她必须依据这份报告中的资讯做为一个决策的目标。这位女士可能只是位法官、外交家、管理者、或任何有决策能力的人。

[我看了一遍这份报告...](眼睛扫描报告，然后她停了下来，做了个深呼吸，同时她的眼球向下且向右移动，不久又移动到左边)[...我有个感觉，好像有些东西被遗漏了...](举起手来摸她的下颚)[...我得问自己，它到底会如何影响到这项决定的结果了？我们清楚地了解到它是那么地重要？](眼球向上且慢慢向右移动，在她转向跟眼前的人做眼神的接触之前，她的眼球又向下且向右移动。)[我真的不知道该说什么。]

分 析	述 语	解读线索
她可能早些时候已看过这份报告，由这份报告(Ve),她开始了外在的视觉刺激。视觉刺激引发了对此报告的内在触觉感受(Ki).	看了一遍； 我有个感觉；	眼睛扫描外在物体； 深呼吸，眼睛向下且向右移动；
这些感受之后创造了一种内在的听觉的数位化反应(Ai,d)之后她架构了一系列的内在视觉影像，以反应此内在的言语化(Vc,1 Vc,2...Vc,n)。	我问自己； 清楚的了解；	眼球向下且向左，手摸下颚；缓慢地将眼球往上及往右移动；
结构影像引发了内在感受(K1)，		眼球向下且向右移动。
如果该项决定已形成、或是仍在进行，此管理者可能会形成某些言语化(Ad)以反应这些感受，来产出或是继续此一决策过程。然而，她在此表象解读中并没有此一经验(缺乏资讯也是一种讯息)。	真不知道该怎么说。	

假设这位管理者正在对你说话，或许是由你提出了这份报告，她已看过，而且有些在意此项的结果；或许你是个顾问，来协助她做个重要的决定。不管怎么样，你都会希望解读一些资源来帮助这位管理者面对她无法下决定的情形，以我们的想法来说，与她争论或争辩这份报告的内容，对协助她做成决策而言，几乎没有任何价值而言。这个正是此人处理重要的内容(她的策略)的方式，她已经给了你所有你需要能用以解析此一策略——造成无法下决定——的讯息：我们能将此策略用以下这种方式来标记：

Ve→Ki→Ai,d→(Vc,1 Vc,2 Vc,3)→Ki→(?)Ad。

我们要指出、在括弧内的是一系列的结构视觉影像，一个接着一个，显示出它们发生在同一步骤里。我们在 Ad 步骤之前加个(?)，表示虽然在此策略中它是个适当的步骤，但在此策略中的这个活动并没有达到能让此一策略继续下去的有效级数。你也可能将此策略连结到以下的功能步骤上。

- 1.外在视觉经验的书写材料的心锚，具有牵连感觉的，像此管理者由先前对此报告中的材料进行测试时产生的一种触觉表象上的不一致。
- 2.感受的内容，它们会基于言语化的基础形式形成一种涉及内在对话(问她自己一个问题)与生成影像的运作。
- 3.结构影响随后会彼此测试，或是针对记取影像来测试(它并不会直接地由管理者的行为中特别显示出来，对此策略的分析而言也不是特别重要)，如果不一致再次出现，在此感受的形式中，此种不一致就会限制此一策略的产生。
- 4.然而，某个限制会阻止此人再度运作——在她的运作程序的第一步骤，也就是听觉提数位化活动，并没有足够的记号强度可以创造出任何新的影像[我真的不知道该说什么。]此项限制可能是由于不一致的感受，这种感受会无视于管理者的内在对话；或者是由于其它的表象系统在时间上作了限制而此起的干扰；也可能是在一个成功的运作，可能完成之前，需要作更多资讯的收集所致；甚至可能是因为现有的运作策略根本就是无效的。

由这位管理者作的简短陈述，我们可以确定她的决定形成策略的必要元素。这些元素可用最精简的形式标记如下：

决策策略：

Ad→Vi→Ki→Exit  
^            v

此一式子显示了她是以听觉数位化活动来开始的，由此活动导出内在视觉影像，并测试这些影像，测试的结果会以触觉来表现，而且会基于这些感受来决定此策略是要产出，还是重复运作。在谈过下述这个简明、但却很重要的标记连接法后，我们会再回来谈谈这个案例。

## 扩展四感官标记——第二部分

在此节奏，我们要对我们至此所谈的[行为微积分学]再加上最后一组的修正。这些修正是有关于策略中的表象组成之间的关系，它们划分了策略中的某一步骤，对在它之前的步骤而言，到底是一种一致性反应、两极化反应、还是一种后设反应。

a.我们定义[一致性反应]，必须是在一步骤之后的一个表象的延续，不过是用一种不同的感元。在此所谓的[感元]上的不同是由四感官正中的任何一个改变来构成的。因此，由建构听觉经验转换为记取听觉经验，或是由数位化听觉表象转换为一音色表象，都算是一致性反应。

举例来说，如果某人正决定是否要去游泳，他会先进行某个策略，在此策略中他会自己的眼球往上并往左看，以便在他的心灵上能看到上一次他游泳的经验是如何的。在触觉系统中对此一影像的一致性反应，可能会让身体感觉经验到在水中的感受。对这些处于听觉音色表象形态的身体感受而言，一致性反应可能会是听到池水拍打池边的声音，以及当他潜入水中时池水盖过他耳际的声音。

我们可简单地运用箭头[→]标记一致性反应，以此来指出从一个原始步骤到一个接着表现一致性反应的步骤。就上述这个例子，可标记如下：Vr→Ki→Ai

[两极化反应]，则是定义为达成此步骤的内容中必为一反转程序的表象。举个例子来说，如果上述例子中的这个人已经完成了上述对于游泳的内在影像，却会感到恐惧或是厌恶，而不是经验其在水中的身体感受，此即构成了触觉上的一种两极化反应。

值得注意的是，在此触觉经验之后听到的池水声，也会构成对那些感觉的一种两极化反应；而在内在对话中听到一种令人舒服的单调，则会构成对此触觉感受的一致性反应。我们标记两极化反应时会在这两个有问题的步骤中画上箭头，并在箭头上加个小[p]来表示。因此，在这个案例中，我们可以将此种对内在

影像所反应出来 的惊讶的感觉标记如下：

$$Vr \rightarrow Ki$$

p

[后设反应]的定义，是关于此步骤之前的一种反应，而不是此表象的一种延续或反转。这些反应比较抽象，而且会跟达成它们的这些表象比较无法连结。要获得关于此人已形成的那种对游泳看起来像什么的那种影像的感觉(举例来说，像感到某些东西可能已被排出在此图像之外)，而不是对此影像内容的直接反应，即构成了在我们这个案例中的一个后设反应。如果他对自己说：[我想如果感觉到这样，即表示我真的不想去游泳吗？]，这对这些后设感觉就是一种内在的听觉——数位化后设反应。我们将此后设反应修正以一前头下加上小[M]来标记，如此我们就可以将上述的三个的后设反应标记如下：

$$Vi \rightarrow Ki \rightarrow Ai, d$$

m m

记住，这些区分单纯地只是一种连结的方式——只是一特定策略步骤如何与此策略中的其它步骤连结在一起的方式，某一表象对某一步骤构成了一个后设反应，也可能对其它的某个步骤构成一个一致性反应(反之亦同)，即使它严格来说都是同一表象，也是如此。这些修正，并不是神经结构或程序中的生理变化的结果，同样地，我们先前曾提过的各种修正也不是。也就是说，我们的神经系统中并没有特别划分一致性、两极化、及后设反应的部分。这些区分的意义，单纯地只是在于发生于表象系统中提供情境的步骤之间的关联而已：它们提供了关于策略中表象的相关内容方面的讯息。

在我们所有的修正都提示出来后，我们强烈地建议你，只有在它们在达成你所想要确保的目标上相当重要或有用时，你才去运用这些区分。这些区分，对我们在书中提示的任何行为策略，并没有太大的效用，不过，有时候它们却在确认行为形态上极为有用。举例来说，你可能发现，某人一直自外在资源的言语音令(Ae,d,t)会产生一种触觉上的两极反应，但是如果她给自己一些指令，是用她自己的声调发生在内在对话中(Ai,d,t)，即使那确是以前她由外在听过的，那就会构成一种一致性反应。有些人在形成决策上会遭遇很大的困难，是因为他们的策略会牵涉到一长串的后设策略，而且每一个后设反应都是发生在这个步骤之前，以致于他们无法直接面对涉及的这些问题，因为他们被牵制在他们自己的程序之中。相反地，另外有些人却只会反应出一致性反应，他们可能让自己经验到没有别的选择，因为他们从未思考关于他们正在做的行为，除非他们已经了此一行为

## 运用新的修正

再回头谈谈我们先前在案例 A 中分析的决定形成策略，我们可以运用这些修正来对此管理者的策略做更明确的分析，用此方法来协助我们她及为我们自己解读更多的资源。现在我们可以我们的分析中加上以下这些区分：

1.此人由她对报告资料中产出的感觉，都是一种后设反应——[我有个感觉，好像有些东西被遗漏了。]这些感觉很明显地并不是表现在此报告中的内容的一致性延续，也不是对此内容的一种否定或反转。以一致性的反应来说，它可能会是：[这份报告确实抓到了我的感觉。]两极化反应则可能会是：[我的感觉是，我们得用完全不同的方式来做。]

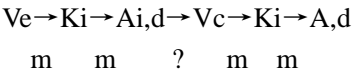
2.此管理者对这些感觉是用一种后设听觉数位化反应来开始她的运作：[我得问自己，它到底是如何影响到这项决定的结果呢？]一致性反应则可能会是：[...我对自己说，《对呀，有些东西真的遗漏了》。]两极化反应则可能会像这样说：[不过我的另一部分却说，<这真是完美呀！>]

3.在引出的过程中，以此时点来看，我们无法确定此管理者由此言语化架构的影像到底是后设、两极化、或是一致性反应，虽然我们可以它们出现的情境来假设它们对此言记词询问：[它到底会如何影响到这项决定的结果？]可能是一致性反应。

4.这些感觉的关系也并没有以言语来指明。然而，似乎它们是关于这些影像形成时的感觉——一种后设反应。

5.最后的听觉数位化步骤也是一种后设反应。她说不知道该说些什么——明显地是一种关于此步骤的

反应。在加上这种新的修正后，完整地标记好的策略式子会是：



我们在结构视觉及第二个触觉步骤之前加上了？号，表示它们尚未被确认。一般来说，当反应的本质并未被提明时，我们只简单地用箭头→来表示。

要完成此案例中的引出程序，来帮助此人得到作成决定所需的適切资源，你可有许多的选择：

a. 你可收集更多的讯息，弄清楚以下两者之间的关系(1)结构视觉影像与其前置的听觉数位化反应，可藉由询问：[你如何你感到被遗漏的讯息描绘出其影响会发生在其结果上？](2)触觉反应与结构影像，可藉由询问：[当你看到遗漏的讯息可能的影响时，你得到了什么样的感觉？]

b. 你可以提供遗漏的听觉数位化活动[我不知道该说什么]来协助此人，像回答她说：[我说(Ad)]去关注(V)某些选择及反应出它们(Ki),可能会是个好主意。]注意，在进行像上述这种言语化时，你也要配合此管理者的决定策略，将人反应尽可能地与你在协助的对象有的决策策略达成一致(在本书的下一个部分曾对此一程序做更详尽的探讨)。

c. 你可以避开此人现行无法做决定的策略，并且引进某些可能是资源的策略，像是：(1)改变她现正使用的策略，此策略牵涉到测试元素来找出可能是错误的东西或是遗漏的东西，转而运用可以运作来生成及测试解决此矛盾的可能方法的策略。此新的策略可以藉询问此类问题来引出：[你怎么知道这份报告会有效地完成、会適切地提供一个清晰的了解、以及获得得对此项决策非常重要的结果呢？]或是：[为了获得能让这份报告完整及适当的讯息，(你、我、我们)特别需要做什么呢？]。(2).透过回溯调查引出过去的参考经验，在此参考经验中，此人会有一策略来协助他们在与现在所面对的相似情况下，来作成决定：[你以前曾经像现在这样面对难以下决定的情形，在你面对困难后，你却能得到正确的答案——这个答案让你能作成最为适切的决定，而且让你获得每个人都能完全满意的结果？]

藉由上述两种可能的选择，你可以引出另一种表象的排序、或是策略，这让此管理者可将之用为一种资源，以协助她自己达成意图目标。当某人以其带有排序步骤的行为表现在你眼前，你可再确认其策略的表象形式(本书的后面几章会探讨有效运用这些策略的技巧。)

举例来说，为了回答第(2)项中的问题，此管理者可能会说：[噢(头和眼球向下且向右移动，作一深呼吸)我记得有一次我正感到困扰，以致于我正想要全部加以放弃时，突然(眼球平移且向左移动)...我记得有人曾告诉我要依赖自己的直觉，于是我开始感到我能做的就是等待，等待答案的出现...才过不了多久(眼球向上及向左移动)我脑中就闪过了一个极佳的解决方法。]

## 分析

## 述语

## 解读线索

在此，此人开始对一种源自以往运作的试行造成 我正感到困扰...  
的强烈的触觉感受作出负面的描述(Ki).

头和眼球向下、右  
移动，作深呼吸；

当此感觉到达一定的强度，她记起某人告诉她的 我记得有人曾告诉  
正面话语(Ai,d)，在听觉上产生了两极化反应。 我...

眼球平移且向左移  
动；

在此听觉的数位化记忆后，产生了一致性的触觉 我开始感到...  
反应(ki+/Vr).

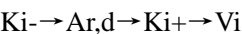
一致性视觉反应被  
此正面感觉引导出  
来(Vi)；

此两种表象的不一致表现在触觉上(Ki).

我脑中闪过...

眼球向上及向左移  
动。

我们可以将此资源策略标记如下：



p

注意，我们并未标明此视觉影像是由她架构的或是记取的，虽然她曾把眼球向上且向左多动，这是因

为在我们进行的情境中，此管理者正记取此状况，而且可能之后又形成了一结构影像所致。另外要注意，在此策略中的步骤，提供了与她先前的决定策略一种不同排序的表象系统。这种策略及资源的活用方法，在本书的下一章会有明确的介绍。拎起我们装满了引出方法的整个工具箱，我们要快速地巡视另一个例子。

## 案例 B

让我们来考虑下述这段陈述，它可能是由一位当事者、同事、或是你的朋友说出来的，陈述的内容是想要在他的生活或是对他很重要的行为上做些改变，但是他却在获得能完成此一改变所需的动机上经历到困难：[我知道我应该要那么做(头及眼球向下且向左移，然后转向右移)...而且我真的感到它是该做的正确方式，但...(举手开始揉眼睛)同时我又继续注视我以前曾做过的任何尝试(停止揉眼睛，睁开眼睛，眼睛向上且向左注视，但头部仍维持向下)我还是无法...(叹息)那真是一种煎熬。]在此，我们用复式表象测试来加以对照。

### 分析

### 述语

### 解读线索

此人以一内在对话开始(Ai,d)或许是以质问的方式来告诉它们去做此行为。

我知道（未指明）

头及眼睛向下、左移。

此陈述创造了一组一致性内在感觉(K+i).

我真的感到...

头及眼睛向下、右移。

然而，这些感觉开始重叠在一视觉上的两极化反应(Ki+/Vi-).

同时我又继续注  
视...

线索重叠：头部向右下揉眼睛向上左注视(V1)叹息(深呼吸)。

此两种表象的不一致表现在触觉上(Ki).

我脑中闪过...

煎熬

我们将此策略以下列步骤来表示：

$$\begin{array}{c} \text{Ai,d} \rightarrow \text{Ki+}/\text{Vi-} \rightarrow \text{Ki} \\ \text{m} \end{array}$$

你又有许多选择可以用来协助他人引出资源：

a. 你可以引出一种可供参考的行为改变的一致性视觉表象，来协助他增强此种冲突中的正面部分，你可以问：[如果你能那么做，它看起来会是如何呢？]在所有表象系统串获致某一目标的一致性表象，对协助人们获得该目标乃是一种非常重要、且强而有力的资源，因为(1)如果所有的系统获得，此人可以运用的一致性表象，它会减低两极化反应的可能性，再者(2)它可以确定没有任何涉及确保此一目标的试行或运作时所需的重要讯息被遗漏在此策略之外。

事实上，我们常在运用以及提供给你成为一种有效道具的引出程序，即是引出一完整的四感官的程序，它在以下三种程序的每一个步骤上却是一种参考架构：(现在状态)+(资源)→(意图状态) 此式子表示你要在每个表象系统中引出一个表象，此表象可属于内在的及外在的，而且对这些表象的每个陈述要是或会是针对此人而言的：

现有/问题状态	→	<Ae,i Ve,i Ke,i Oe,i>
资源	→	<Ae,i Ve,i Ke,i Oe,i>
目标/意图状态	→	<Ae,i Ve,i Ke,i Oe,i>

对每一个状态或状况，你可以问题来由每个形态的经验中引出一种表象。举例来说，对每个你可以引出以下的讯息：

(Ae)你听到在你周遭发生了什么？你的声音听起来如何？

(Ai)你在脑海中听到什么？有任何的内在对话发生吗？

(Ae)在你周遭你看到了什么？

(Ai)有任何的内在图像产生吗？

(Ac)你看起来像什么？

(Ke)你的触觉或外在的身体感知是如何？

(Ki)你内在感到如何？

(Oe)你嗅到什么？你知道有任何味道在你嘴里？

(Oe)你记得任何的味道吗？

获得这些表象，会带给你关于每个状态中的神经本质的明确讯息，以及提供给你更深入观察这些状态的洞察力。有些表象会是不存在的以及/或是未达到意识上的，另一些系统则可能随时可以运用以及/或是比较夸大的。(在引出每一个表象时，对每一个另的状态要在同一处为它们设下心锚，如此你就可在往后再度触发它们——参阅本书的运用及安置两章，其中有对设心锚的定义及练习。)

a.这些参考架构可以提供给你的当事者一种从你的工作程序中获得回馈的明确方式，而且在表象系统的形成中该用何种的资源才算适合，也会提供明显的讯息出来。

b.你也可以藉由此人扩大一致性触觉反应到内在言语化上来引导到此种冲突的正面部分。藉由让此人停止解读线索的重叠(此种沟通干扰表象的同时发生的原因)，这种方式可能最为有效率。此种扩张的方式也可以协助来创造回溯调查，让它透过触觉系统到达以往一致性动机曾经发生的经验上。

c.你也可再避开此问题策略，直接地引出你知道它曾在以往发生效用的动机策略，你可以询问：[你曾经有真正地被触发去做对自己相当重要的事情吗？]或者，你可以把要询问的问题跟这个正在发生的问题的关系拉得近一点，你可以问：[你能回想出自己真正处于一种冲突中，奉献自己许多时间及精力在某些对你而言很重要的特定行为程序上，结果却能以对自己及其它人都非常有益的方式来解决那个冲突吗？你是如何才能办到的？]

虽然在此所举的两个案例都在处理单独个人的行为，但正如我们曾说过的，同样的形态也一样可以适用于对家庭、及组织。我们在本书的运用、设计、及安置各章中会探讨如何对团体来进行一些案例。

## 注释

1.这些感官基础的指标或行为讯号能适用于所有人种的感官经验上，不过我们发现大部分的人都需要一定程度的训练及练习，才会变得适应些。

2.传送嗅觉讯息的传导神经组通道，是五种感官中唯一一组没有经由视丘(精神生理学家视其为[决策中心]之一)就传送到大脑皮质的通道。

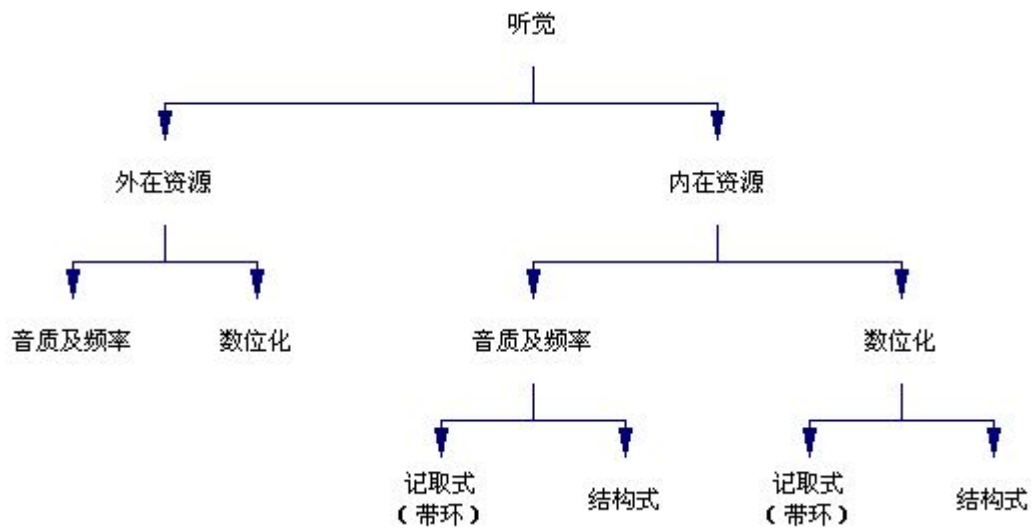
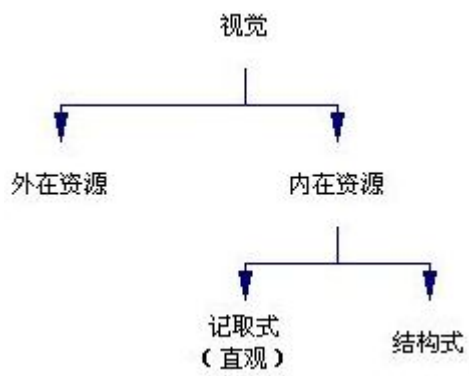
3.在此必须指出，现今的脑半球研究中并没有讨论到本书中的表象系统模式。我们猜测，许多对不同脑半球描述之属性也会发生在表象系统上。这些研究的许多结论，应该在神经语言程序学模式的观点下重新评估才是。

4.数位化表象可能发生在三种主要的表象系统的任何一种当中。你现在读的铅字符号即是视觉数位化(Vd)表象的例子。

5.许多的感性的、情感的、及自我感受的身体感觉是由比较低层次且为自发性的较大的大脑结构来媒介，而且不会传送到大脑皮质。

6.我们可以将谈过的区分以一组树状结构图来表示，最顶端是最基本的分类(触觉和视觉类似)。





## 第四章 运用(Utilization)

据说，有位诗人曾经在快要天黑时间逛到森林里，突然间在他面前出现了世界上最伟大的诗人魏吉雨(Virgil)的鬼魂。魏吉雨对这个受惊的诗人说命运很眷顾他，而且他获选为可以去了解天堂与地狱的秘密的人。魏吉雨于是用魔法将自己及这个还在为突然发生的事情迷惑不已的人传送到了绕行于地底的一条古老且神秘的河流边。他们坐进一条船上，魏吉雨教这位诗人如何摇桨，渡过这条河流到地狱去。当他们到达地狱时，这位诗人有些惊讶，他发觉这里的地形非常像他们刚离开的森林，而且也没有他所想的火焰、硫磺、也没有可怕的恶魔、或是会吐火的怪兽的骚扰。

魏吉雨牵着这位诗人的手，带他走下一条通道。当他们走近一道岩石与树木构成的路障，这位诗人就闻到一股烹煮得非常美味的菜肴的味道。然而，伴随着这股味道，却是凄惨的哭泣声及咬牙齿的声音。他们绕过岩石后，出现了一种不寻常的景象，在一大片土地上放着许多巨大的圆桌，在每个圆桌的正中心正是诗人先前闻到的一大锅的菜肴，而且每个圆桌旁都围着消瘦、饥饿的人们。他们每一个都拿着一只汤匙，想用这只汤匙来吃到菜肴。然而，由于桌子太大了，而且汤匙做得又太长，无法刚好达到锅子的正中间，汤匙的柄也比用它的人的手臂长两倍。这使得这些饥饿的人们根本无法把食物放进自己的嘴里。当有任何一人想要独享一滴汤汁，反而会引起更严重的争端及叫骂声。

诗人看到此种情景大受震撼，终于他遮住了自己的眼睛，并且请求魏吉雨他离开。不一会儿，他们回到了船上，魏吉雨告诉他该往哪个方向筏才会到天堂。当他们到达后，诗人再次被所看到的景象惊吓住了，天堂的景象根本不如他所预期的。这里跟他们刚离开的地方确实有点像。这里没有大珍珠做成的门、也没有成群的欢唱的小天使。魏吉雨再度引领他走下一条通道，在路上他也从一道岩石及树木的后面闻到了一股食物的香味。不过，这回当他们走近时，他听到了歌声及笑声。他们绕着使用超大汤匙来进食的人们，以及每个大桌子中央都摆设着一大锅的菜肴。不过这一群人跟先前的那一群人之间主要的差别是在于这群人会用他们的汤匙来彼此互相喂食。

虽然我们有许多道德上的说法来描述此种寓言，不过这个故事确实是很好的例子，它可以用来说明一个集团是可能转换另一个集团的环境可变性，成为一决策可变性。它也显示出，**在达成某个目标上重要的不是有多少有用的资源，而是如何去活用这些资源**。本章所要探讨的即是资源如何才能有效地运用的方法。

### 运用

运用，如果说成是活用某一即存的策略的方式，可能会比较有用，这个既存的策略必得是你引出来要协助当事者(个人、团体、组织)达成某个意图目标、或为你自己确保某个目标的策略才行。运用这种方式，NLP的从业人员可以此即存的策略架构包装或重新包括当事者的经验，藉由把新的内容套入该即存策略的形式表象程序中，来协助此当事者。

要以他们由环境可变性对照到决策可变性的层次上，在重塑这部分的经验中，各种背景及习惯的人会发生的主要差异，在于他们没有明确的方式，来运用那些曾在过去许多情境下成功地完成此种重塑的策略及资源，到那些他们正在面对的情况之上。此种运用方式，为这种重塑提供了一种明确的运作方法。

### 一、形式 VS 内容

策略的力量与有效性，在于我们行为上的纯形式运作的描述，不在于任何特定的经验上的内容。正如我们先前所说的，人们用来在早上促使自己从床上爬起来的策略，也同样可能被运用到促使他们更有效率地工作、学习新的事物、慢跑、签合同、甚或是买一台车的行为。

我们遭遇到的任何特定经验的行为上的定义——也就是说，不管它会成为一种资源或是一种阻碍，还是一种决策可变性或是环境可变性——全都得视我们如何将它运用在对我们有利的策略及运作中而定；我们可选择自己的障碍重塑为资源，就好像我们在简介中曾提到的瀑布及霉菌的情形一样。一特定内容之事实，对我们并没有什么用处，除非我们能把它套入某个能达成特定目标的策略中。如果我们不会修车，即使我们手边有修车要用的零件，也是无济于事。

任何过往或未来的经验，不是一种阻碍，就会是一种资源，完全得视你如何将它套用到你的策略上而定。不管你是很轻易、或是很困难地、还是很快速、或是很缓慢地去学习或模仿，这些完全会由你的策略中提供的形式架构来决定。

若能对每种状况，以最適切及最有效的策略来观注它的情境及包装其经验，任何人都能大大地扩充他们的选择及行为上的选项。

## 二、响应策略

运用某一策略的基本方法，可以藉由询问来包装及表现状况或任务中的内容，就好比模拟我们当事者身上引出的某一适切的策略中的步骤及排序。模拟(或引导)的方式，最早曾在《米尔顿·艾瑞克森催眠技巧模式 1》中介绍过，它是所有我们曾做过的工作中极为重要的一部分。

**模拟是透过你自己的行为，也就是你在当事者身上观察到的行为及策略来回馈客人的一种过程——也就是说，你得进入他们的世界模式之中。当你包装了需要处理的讯息时(不管它是数学方程式、制造相机的方法、订定财政政策，还是关于你想要行销到到市场上的某种产品的讯息、或是某人的私人问题等等。)你就能成功地模拟此人的策略，如此你的表象形式就可以一步一步地配合上此人在该策略中重复使用的表象程序。举例来说，假定以下这个策略是属于决策形成策略：**

$$V \rightarrow A_i, d \rightarrow K_i \rightarrow \text{Exit}$$
$$\wedge \qquad \qquad \vee$$

这是一个非常简单的决策策略。最先收集到的讯息牵涉了注视各种的可能性(V)，此讯息接着透过内在对话被探讨或以言语来描述过，或是此人回忆某种言语上的讯息(A<sub>i</sub>,d)，这种讯息是关于他/她所看到的事物的言语讯息。接下来它被测试(对照其他的记取对话)，而且其结果就是借助一触觉(K<sub>i</sub>)反应来表现——透过此人在其脑海里对所听到的事物的感觉来表现。如果这些感觉跟这些言语一致(也就是说，如果它们是以正面或负面来定义的话)，此人就会决定支持，或反对此经验所提供的行为。如果这些感觉显示是不一致的话，此人会运作去重新看一次此种状况，或是寻找其他的选择(V)，如此此策略就会自己再重复一次。注意，我们在此决策形成策略的式子中并未替 V 这个组成的右下角加上任何标记——如果这些需要被决定的可能性或选择能够轻易地以外在来表现(例如，从三种样式的毛毯中选择一个——所有的可能都在此毛毯店里了，)就可在其右下角写为 V<sub>e</sub>，如果这些可能性或选择无法以外在来表现，则此式子就可写为 V<sub>i</sub>。

如果你与此人涉入了决策形式程序，或是你想达到的一个目标得依赖此人做成的一个决策，而且你已引出此即是他的策略，你会想去运用它，藉由排序及组织这个你正在表现出，得做决策的讯息，如此它才会一步一步地配合上这个策略的形式。也就是说，你先要让此人对你所说的看清楚或描绘一个清楚的图像(而不是用一长串的言语解释或描述，也不是要他对你说的产生一种感觉)。之后，你要引导他，并且给他时间，去在内在说出他所看到的。最后，你要让他确认他检验了对这些言语思考的感觉。

举例来说，你可以用你的言语沟通像这种方式来模拟这个策略：[我想你该真的好好地看清楚它，那么你就能看到它融入整个图像里(V)。我可以确定你会发现它可以回答所有我们问自己的问题(A<sub>i</sub>,d)。而且你会真的能说：“是，就是这个！”你会感到(K<sub>i</sub>)它是最坚实且最稳固的选择，就如我所感到的一样。]

在你表现此言语模拟的同时，你可以藉非言语的模拟(或引导)，以一种强力的行为来强化其效果。首先，当你在言语上表达此策略中的每一步骤时，你可以用手来引导此人进入适切的解读姿势。譬如，当你说[...真的好好地看清楚...你就能看到...]你可以用手的动作来掌控他的视觉注意力，然后把你的手往上且往你的右方移动。这么做会让他往上且往他的左边看(假设你们是面对面)，藉此将此引入适当的解读姿势，确

实地让他[...好好地看清楚。...]在你说：[...所有我们问自己的问题...]处，你可让自己的手往下且你的右方移动，藉此引导此人的眼睛往下且往他的左方移动。这种辅助式的非言语引导大大地增加了模拟沟通的效果。

此种方式来包装讯息，你就可以尽可能地让你的沟通与别人对世界的模式及行为策略达成一致。用你的沟通来映照出一个人的思考程式，事实上常会让你的沟通中提供出来的目标无法抗拒地被接纳。单独的个人无法对他自己的策略有所反应。

以下这些练习就是我们常在研讨会中让人们学习如何活用策略的一些方法。自己尝试看看，并且注意你得到了何种反应，如此你才会让自己确认策略及有效地运用策略的能力更加精进。

## 练习 A

步骤 1.由某引出一创意策略，以找出他处于非常有创意时的内在程式。藉由询问及观察决定出此人适用的表象系统之排序，以此引导出创意目标。

步骤 2.让此人确认其在生活中或平常经验中某个领域或事件让他变得畏缩或受到限制或者他想在此有更多行为上的选择。

步骤 3.运用你引出来的这个创意策略，把它当作让他重新经验此种状况时的一种资源，不管着重于经验上或是藉由想象及记忆，都要以他的创意策略来考量。让他经由他处于很有创意时的表象排序来重新考量此种状况，此领他通过他的创意策略。在进行同时，此人就会自动地生成、或创造出许多新的可能的选择。

举例来说，假设你正在处理的此人是一位业务主管，他的创意策略是：

$Ve \rightarrow Ai \rightarrow Ki \rightarrow Ai,d \rightarrow Vc \rightarrow Exit$

- +

在此策略中，此人以外在的注意此状况中其有意义的成分来开始(Ve)。然后他会开始对自己谈谈此对象或成分(Ai,d)，它们如何运作在一起；询问何种资源对此状况可能是有需要的；或许会描述某个他个人历史中与现在遭遇的状况相似的事件。当他在心里嘀咕时，他对每个言语化得到了一种感觉(Ki)，此主管会运作重新回顾此一状况，并在心里商量，最后感觉每一句言语：如果此感觉是正面的，他会重复此种感觉不错的内在对话(Ai,d)，而且开始架构内在视觉影像(或是[闪过]新的可能)，在此(Vc)改进新的行为。

我们假设此主管在沟通上或应付某个同呈上花费了许多时间及精力，却常感到畏缩或受到限制，他常发现自己被此同事惹恼，在此情况下就会干扰到他的工作，所以他希望自己能有更多的选择来面对这种情形。

(注意，此主管解读受到限制经验时，他也在解读那个让他畏缩及让他保持畏缩的策略。)仔细地观察，你会发现，此人在进行当他很畏缩时的策略排序，会与他的创意策略不太一样，而且会少了些创意策略中能看到的一些资源性的步骤。举例来说，此项策略可能发生于此人的同事以某种音调说了一些话(Ae,t)引发了负面的内在触觉(Ki,-)感觉(例如，恼怒)。此种别教在此主管的脑海中触觉了一连串对此同事的批评，这些批评是经由内在对话(Ai,d)来进行的。然而，之后他对自己的内在对话却产生了两极化反应，他告诉自己应该试着去跟同事合作，而不要再责怪此同事了(Ai,d)。这让他感到自己好像失败了，因此他又感到恼火了(Ki,-)。此策略可表现如下：

$Ae,t \rightarrow Ki,- \rightarrow Ai,d \rightarrow Ai,d \rightarrow Ki,-$

p

m

我们来看，此策略很明显地跟创意策略相同不一样，而且很明显地遗漏了此人的视觉资源。

如果你在此例子中要运用此人的创意策略做为一种资源，你先得让他回到他经历此种困难的状况中(不管是生理上，或是藉由想像)。别让他陷入那种恼火的感觉中，你要引导他注视他的同事，如此他才可以看清楚他(Ve)当他集中注意力在此人身上，引导他开始对自己谈谈这个状况——他的同事的脸上的表情如何？他正在做什么？有什么可能的选择可以改变此种状况(Ai,d)。让他人选择最好的参考感觉(Ki)，让他重新注意他身外的这种状况。

当你引导他经由创意策略去确认他正在引用适当的表象系统，这对引导此人到适当的解读线索上极为有效。你的主要的工作就是要避免他再因引用了相同的触媒而转接到早先不良的策略上去。

## 练习 B

步骤一，由某人此出一动机策略。

步骤二，确认某个简单且不起眼的行为，这个行为此人并没有动机要去做它。这种行为像是倒立、开车兜风、举起一张椅子、把垃圾拿到外面。。等等

步骤三，让此人以模拟他的动机策略的程序来重新思考此种行为。换句话说，就是引导此人的此种行为上的程序，以便让它配合上，他的动机策略。

举例来说，假设你已引出了一个动机策略，其形式如下：

$$Ve \rightarrow Vc \rightarrow Ki+ \rightarrow Ai,t \rightarrow EXIT$$

m

在此式子中，此人注意着问题状况(Ve),然后形成了实行此目标行为的一种结构影像(Vc).然后他对自己所看到的获致了一种正面的感觉(Ki,+)并且在他脑海里听到一种铃声或嗡嗡的声音(Ai,t)。一旦他听到此铃声，他就会起床，并且实行此种行为。如果你的任务就要引起引人倒立的动机，你得先引领他找到一个足够让他倒立的空间(Ve)。然后要他想像自己走到那里，并且倒立(Vc).当他真的能藉由倒立而经验到那种美好的感觉时，让他听听脑中想起来的嗡嗡声音(Ai,t)。

要能成功地完成这些练习，重要的是你得(a)确认所有的步骤都是在适切的指令下进行的，而且(b)确认在每个步骤中都有适切的表象。如果你遗漏了视觉结构步骤、或是把它放在内在听觉音质(Ai,t)步骤之后，你就无法练习 B 中获得动机的目标。更有甚者，如果此结构视觉影像是一种两极化反应——如果，举例来说，此人架构了一种走出房门的影像，而不是倒立的影像——或者他刚形成了一种紫色的牛的影像，他就根本不会获得此动机的目标。不过，如果你非常注意你引出的东西及你的模拟程序，那么你就可以导出此策略下的目标来。因为，一个人无法对自己的内在程式有任何反应。

## 确认，并且运用决定点

能否由一策略引出，成功且适切的目标，完全得视你协助人们满足特别测试的能力，在测试中，他们会组织及进行他们的经验。每一个策略至少会有一个步骤具有决定点或选择点的功能。策略的决定点，乃是此人决定 a)由此策略中产出 b)运作去改变此策略中的表象的数值 c)继续此策略的下一道步骤，或是 d)如果此步骤运用得不是很有效，则转换策略等等的一道步骤。所有归集的讯息的目的、以及我们所演练的运作，都是要让我们满足我们的策略中的这些试行或决定点。

让我们来想想以下这个式子，这个式子是本章先前讨论过的决定形成策略。

$$V \rightarrow Ai,d \rightarrow Ki \rightarrow (+) \text{ 正面决定}$$

^ \quad ? \quad v \searrow \quad (-) \text{ 负面决定}

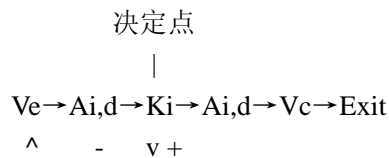
式子中，此人作决定是藉由注视可能性、对自己描述这些可能性，然后在这些描述的基础上引发内在的感觉。此内在感觉构成了此策略中的决定点。如果此感觉是正面的遗志，则此人决定采用该种特定的言语表象；如果此感觉显示出负面的遗志，则此人决定不用它。如果此感觉是模棱两可的、或是不一致的(?)，则此人会重新注意这些选择基再次描述它们来中心运作。

接着，视你正想达成的目标，你要强调在此步骤中不同种类的内容表象。如果它们对此人做成决定非常适切，你要强调一种正面的触觉表象才是。如果它们对此人决定不用非常有效，则你该强调负面的表象才是。如果你想要有许多选择可以考量，你就得在感觉中强化模棱两可的感觉。

再者，决定点会在策略中的任何步骤中发生，在该步骤中的表象系统的不同的数值，会触发此表象系统排序走向不同的方向。在决定点上表象系统发生的变化，会对此策略最终的目标产生相当大的影响。

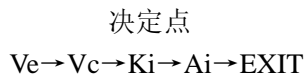
我们在练习 A 及练习 B 中探讨过的创意策略及动机策略，其中包含了另外两种内在触觉决定点。在

创意策略中：



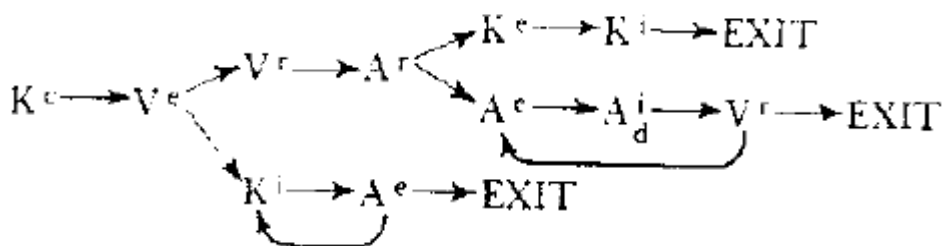
此种对于前一步骤的言语化的内在感觉，不时会触发一种使其附属言语化重塑为结构影响的运作，就是触发一种让此人重回此策略起点，并在注意此状况的运作。

在动机策略的例子中，



此内在感觉不是创造听觉音色表象系统并产出次行为，就是它无法再继续。如果此感觉无法创造内在音色，就没有动机能够产生。

当然，并不是所有的决定点都是内在触觉表象。让我们来看看一下这个学习策略：



在此策略中，Ve 及 Ar 两者都是决策点。此策略的目标是提供某人学习或形成某个行为形态。此人是以表现某种身体运动或活动来开始此策略。然后，视其外在视觉回馈，此人对该行为可选择两种附属路径。在其中一个附属路径中，某种记取听觉经验也会成为一决定点，在此又有另外两种附属策略可供选择。

值得注意的是，出现在此两种附属路径末端的 Vr 或 Ae 表象，也是决定点，它们两者都会触发一种可使该策略自己重复试行的运作，或是让此策略继续运作到产出为止。

另外还有一种决定点可能会有以下这种状况：



在此，决定点以相抵触的结果 Ai 及 Ki（他们觉得它们应该做一件事，但有些事告诉我们去作另一件事）来表现出相同内容不同排序的步骤的对照。在此种状况中，绝大部分的情形是具有最高讯号值的表象系统会决定该遵循何种排序的行为。

你在一策略中的决定点上确认及引出适切的表象的能力，会直接决策你在运用上是否成功。事实上，你一策略中的决定点上能否成功的引用适切的决定，确实会影响到你模拟此人时的效果的好坏。由于你是在处理内在的运作，很明显的，你愈清楚地模拟此人的策略，你就愈能在决定点上获得意图的表象（及目标）。

成功的模拟是人们无法抗拒的。在我们的工作室及研讨会上，我们从观众席中找出一位自愿者来示范动机策略，在团体中有几位曾经分享过这位自愿者的动机策略的人，在我们完成模拟此人时，也会开始表现出目标行为。或者是观众席中的一些人会发觉自己必须有意识的控制自己不去实行该行为，因为它们变得有非常强烈的动机去实行此一目标行为。

## 亲和感

模拟的程序，不管是潜意识的或是经过仔细构思的，无疑地都是许多经验的根基，这些经验我们常会以[亲切]、[依赖]、[影响力]、或[说服力]等等名词来称呼它。当你模拟某人时——藉由所属于他们的世界模式的情境来沟通——你会变得与他们自己的内在程序同步运作。以某种意义而言，它是一种[看穿别人的

意念]的明确方法，因为你知道他们会如何来回应你的沟通方式。此种同步运作的方式可以大大地减低你与对方之间的障碍。同步运作最厉害的形式，乃是你的沟通的持续表现，能完美地与此人的潜意识程式并行在一起的方式进行——此种沟通方式已属于[无法抗拒]这个最高境界的意图目标了。

亲切、依赖、及影响力等等的现象，源自于我们观察、了解、及运用对于的策略的能力。代理工作上得直接面对别人的人(不管是父母、业务人员、教育人员、律师、心理治疗人员、科学家、政府官员...等等)都可以直觉地知道成功的互动有一大部分都得仰赖自己建立及维持亲和感的能力。事实上，你每天接触同事的情形，有许多可能都围绕着某种程度的亲和感上在打转。对于策略的知识以及模拟的方式，会大大地为你简化这种程序。

在我们其他的著作中，我们曾谈过如何使模拟的程序扩大到所有形态的沟通上。把你的声调和速度、言辞、姿势、手势、呼吸频率、以及其他行为，配合你与之沟通的对方的这些行为，这样即可迅速而有效地与大部分的人建立起亲和感(不过在某此特定的情况下，像你得扮演别人期望的角色、一种你的行为会完全有别于对方的情况——医生/护士、老师/学生、父母/子女等等，成功的模拟也是需要的。)

亲和感，就如同许多其他形态的神经语言程式学的方法一样，在其关系及效果上虽然相当细微，却极为强而有力。某种的亲和力，对任何形态的沟通都是必须的。一旦你相信亲和力可以透过模拟来建立，你要不断地测试它，以确认自己居于适切的协调状态。最好的方式是意图[引导]此人的方式。一旦你模拟了对方，并且相信自己已经建立了一种安全的亲和感，你就可以停止你的模拟，并且改变你的行为——也就是说，你可有意地引导此人进入不同的行为中。如果你已建立了有效的亲和感及信赖感，你就能够让此种转换很顺利地进行。如果此人不跟着你做，你得重回模拟他的步骤，直到你已经建立了必要的亲和感为止。如果此人跟随你的引导，你得周期性地重回模拟他的步骤，以保持亲和感，这一点很重要。你的引导可能是非常细微的动作，像是呼吸频率、眼神流转、音调、或身体姿势态等等的转换。必须确认你可以很明显地观察到此种改变才行。

## 在呼应策略上应有之弹性

当你开始探索自己的策略，或是当事者或朋友的策略时，你会发现，当你模拟及运用各种步骤及决定点时，有些步骤会很有弹性，而且容易模拟，可是有些步骤却需要对其表象的内容的细节花费更多的注意力。某些决策标准需要此表象的内容的结论，然而有些却牵涉到对此内容的细节做更复杂的区别。

许多人们在自己的策略中经历到的困境，都是源自于不当或无效的试行、以及决定标准。某些人则是过度地有弹性或一般化，以致无法区分何者可以引导出结果、或是无法去收集重要的讯息。另外有些人则过度地区分，以致于错过了重要的讯息，而陷入了一种充满不相关的[事实]泥潭之中。

再者，当你在模拟或运用某一特定策略时，你的成功地模拟的能力可能多多少少关注到内容的细节上。你会发现有个普遍的规则，你愈能控制此策略目标的内容的细节——它会让你成功地模拟此策略中的表象系统的排序。举例来说，在练习 B 中的动机策略的例子： $V_e \rightarrow V_c \rightarrow K_i \rightarrow A_i \rightarrow EXIT$  如果你想要此人倒立，你得确定在步骤  $V_c$  中已形成了一结构视觉影像。如果此影像是属于其他形态的，你就无法得到你的意图目标。如果你想他在床垫上倒立，而不是在草皮上倒立，你也该在结构影像上描述清楚。如果你要他在倒立动一动他的脚趾，你也要明确地告诉他。

相反地，如果你要此人有动机去实行一种更平常的任务，像是为了测试来做有效的学习、或注意节食的状况等等，你可就不必刻意描述此种影像的细节。

事实上，你得记住，在许多情况下，尝试控制内容的细节，会干扰到你对此人的模拟。你想提供的细节，常会与对方已经形成的细节不一致。我们在本书中提到的所有其他的程序，都适用模式化的原则，也就是说，你让自己关注太多策略中的内容的细节，一样只能得到一个目标而已。

在模拟或运用策略上，另外还有一个保持弹性的重要领域，就是在一表象系统中要维持内在生成表象替代外在生成表象的弹性，反之亦然。因为在同一表象系统中，不管是内在还是外在生成的经验都得使用同一个神经通道，当你在模拟或运用策略时，你可常以其中一种取代另一种表象。有时候此种替代的能力会是策略中自然的产物；有时候它对该策略却是一种崭新的经验。当然，结构经验对记取经验也是可以互

相替代的。不过有时候这种替代会无法完成那是因为策略的结构因素使然。

当然，对策略的目标而言，重要的是表象所显示的讯息。有许多读者会形成内在影像，以此才能将此页所写的字句看得如此鲜活；另外有些读者可能并未认知到内在的想像力，除非他处在另一种意识状态下，不过以他正常的状态也能够极清楚地记住这些声音。

对某些人来说，像是患有精神分裂症的人，这种内在与外在经验的相互替代，乃是非常的事情。对大部分的人而言，无法进行此种相互替代的情形，也非常有限。

内在生成经验与外在生成经验交互替代的能力，以及结构或想像经验对记取经验之间的相互替代的能力，对 NLP 算是一种很有价值的工具，而且对你的当事者也是一种非常有价值的资源。当我们想去解读或引出人们的经验或表象时，我们常会将此种替代视为一种资源，人们就会有这样的反应：[我忘了]，[我不知道]或是[我从来没有那种经验。]在这种状态下，我们会简单地说：[想象如果你能(或做了)，那会是怎样呢？]当一个人的想像或幻想能提供与实际经验相同的讯息时，这在表象的意义上就必然不会有什么不一样了。

### 三、设心锚——解读及重复解读表象

当控制一个表象系统的内容变得很重要的时候，像是当你在处理一决策点时，你需要一个方法来确认对配合该决定点的特定表象能够轻易地解读及重复解读。这种方法已在 NLP 中完成了，它就是我们称为[设心锚]的程序。

绝大多数的读者在与当事者、朋友、或同事沟通时，都曾有经验能达到某种程度的亲和感及了解到此亲和感对彼此都是一种非常正面的资源。然而，之后在谈话的流程中，讨论或协商改变了方向。此种互动变得更为紧绷、或是陷入困境，此时你会希望自己能有个方法可以重新引导用先前你感受到的那种正面的经验。设心锚即是可以让你这么做的一种方式。

本质上，一个心锚可以是任何一种表象(内在或外在生成者)，此表象会触发另一个表象及四种感官、或是一系列的表象及多个四种感官(像是一个策略)。设心锚的基本前提是所有的经验都可为感官讯息的形态——即四种感官。不是一特定经验或四种感官的哪一部分被导入，该经验的其他部分就会重新调整到某种水平。再者，一特定经验中的任何一部分都可以用来当作是一个心锚，以此解读该经验的另一个部分。

以许多角度来看，设心锚在行为模式上只是以使用者为导向的[刺激与反应]的概念。不过，它在刺激与反应两者之间却有某些较大的差异，这些差异包括：(1)在心锚的形成上，它不需要有很长的时间来调整，这种调整，无疑地会对心锚的建立有所助益。但是建立此心锚的原始经验常是最稳固的。再者，心锚会促进单一线索学习之运用。(2)在建立心锚上，心锚与反应的连结不需要直接由任何经此连结产生的立即目标来强化。也就是说，心锚、或是连结，不需要由此连结的强化或直接贡献，即可建立。强化，就好像调整一样，会对一个心锚的建立有所贡献，但心锚的建立并不需要它才能完成。(3)在行为上，内在经验(像是认知行为)被认知与明确的可预测的感应具有相同的意义。换句话说，NLP 认为内在对话、图像、或是感觉等等的贡献，至多只是像帕洛夫的狗会流口水的反应一样。

建立心锚需要建立一种牵连感觉形态。如果你还记得，[牵连感觉]是连结时间、空间上两种不同的感官系统中的表象之间的相关性。正如我们以前所说的，一种刺激、或表象只会对在一特定行为中引出的反应有所[意义]。

母语可能是最普遍，而且是最有逻辑性的设心锚的系统。[狗]、[温暖]及[爱]这个单字，对内在表象而言全都是由读者过去的感官经验中形成的视觉心锚。要对[狗]这个视觉讯号有所感觉，你必须以四种感的形式解读一特定哺乳动物的过去的经验(看、听、感觉、及嗅)。我们可将此种关系以下面这种方式表现：

**Vd<At, V, K, O > = 狗<狗叫声，对狗的印象，用手摸狗毛的感觉，狗毛的味道>**

此式子显示，[狗]这个单字设下了一组特定表象的心锚。然而，藉由改变此刺激的形式，或是藉由增加一些刺激，我们也可以改变这个已设了心锚的表象。举例来说，如果我们看到的是[落水狗]，或是[小花狗]，不同的表象就会被设定心锚。视心锚的形式及此人的心理状态，有些心锚并不会在所有的感官系统引出表象来。像是[注意那个]，[这会让你有得受了]，或是[他的声音非常优雅]等等的句子，每一个都会引发不



同的表象系统，而且会在那些特定的系统中的表象上设定比其他系统还要高水准的心锚。

当然心锚也可能透过我们任何一种感官形态来建立。脸部表情(V)、手势(V)、声音及频率(A)、触摸(K)、及闻或尝(O),所有都可以是其他表象的心锚。内在的看、听、嗅、及感觉也可以是其他经验的心锚。一个策略是一串的表象，在其中每个表象会因心锚触发而向下一个步骤进行。

## 设心锚之演练

以下的附录是一典型的设心锚的范例，这是由本书的一位作者在 NLP 工作室中所做的设心锚的运用及方法的示范。范例中的自愿对象用 S 来表示。

## 附录

A, 我现在要做设心锚的示范。有人愿意出来当练习的对象吗？有谁以前没有任何设心锚的经验的？(一位女士由观众席中的自愿走出来。)你的名字是...？

s.珍...

A.谢谢你，珍，请你坐到这里...在这次设心锚的示范中，我还要展示许多东西。其中之一就是告诉你如何运用你的感官经验来收集讯息及获得回馈。我会在珍的耳朵旁小声地说一些话语，让她想一些不同的经验，然后我再把它们设为心锚。当她在想这些经验时，你们要去注意珍的行为上的细微的，而且可能是戏剧化的变化。现在我要你们调整自己的感官组织，去注意及聆听你在珍的脸部表情、呼吸频率、肌肉紧绷程度、肤色、身体姿势、及眼球移动..等等方面观察到的变化..可以吗？(在珍的左耳小声说话).

S.(微笑。眼球向上且慢慢地向右移动。脸颊稍微泛红。呼吸稍微变浅些。)嗯哼...(高频音调有有点韵律。)

A(轻按珍左边的肩膀。)好...很好...现在每个人都看到珍的脸部的所有变化...(观众示意)她眼球往哪里移动？

男人..我没看到。

A.(转向珍)珍当你在想那个经验时，你的眼睛往哪里移动？

S.(嗯？..噢(眼球向上)...我不记得了....

A.(微笑)谢谢你，珍，你做得很好..每个人都看到了吗？...为了感受我所说的，她必须重视解读该经验中的某些部分，而且她的眼睛往相同的地方。....她的呼吸变得如何...她用哪里呼吸？

男人：我不太会说。我想是在胸部吧！

A.对，没错...每个人都听到她的声调的变化吗？(观众示意。)即使你不知道珍刚才所想的经验中的言语内容，你也会许多关于她正在进行什么行为的讯息...我现在要试试另一个经验了。(走到珍的右边，并且在她右耳小声地说话。)

S:(眼球向下且向左移动。脸朝下。嘴唇紧闭。咬紧牙。轻轻叹息。肤色泛白。用右手触摸脸颊。)...嗯....(声调低沉且带气息。音量小。)

A.(轻按珍的右肩。)...好，好了....现在你们全都可以看到及听到这次可能跟前一次一个完全不同的经验了吧，对吗？(观众示意。)

A：这次她的眼睛往下及往左移动，而且她的呼吸变得较急促些...她的声调如何？女士：有点低沉。

A：...肤色呢？

男人：较泛白些。

A：没错，当我们这么做时，我正意图以触觉来在她的两种经验上设心锚。当我在测试这两种心锚时，我要你们用点心注意一下...(转向珍)现在当我这么做时你经验到什么？(轻按左肩。)

S:(由她的肩膀回看 A 的脸，好像有些迷惑。)嗯？...嗯..嗯我感觉到你的手放在我的肩膀上。

A：(微笑)好(把手拿开)...有人觉得我已成功地在她的第一个经验里设了心锚吗？(没反应。)

A:(没有...对...如果我成功地设有心锚，会是怎样？)

男人：她会再想到那个经验。

A: 没错..你可能看到及听到之前在她行为中发生的相同的改变。你得用自己的感官组织来检视及确认心锚已经稳固了...多现在该怎么做? 许多人会说: [该死! 设心锚根本没用,]或是(笑)...[唉呀, 我一定做错了什么]不过据我所知, 当你测试并发现自己没有得到意图的反应时, 最好的方法还是再运作一次...并观察..(在珍的左耳小声说。)

S:(微笑。脸颊泛红。眼球往上移动。呼吸舒缓。 )嗯...(声调低且带有韵律。)

A:(按珍左肩)看起来一样? (笑)。(观众示意。)

A: 再来...(走到珍的右方, 且在她的右耳小声说话。)

S:(嘴唇紧闭。脸色泛白。眼睛往下及往左移动。叹息。 )...嗯...(声调低且带有气息。)

A:(按珍右边肩膀)...人们都能认知到这一个...如果你们能看到, 我只会重复这个方式一次。现在, 我要再测试这个心锚...(走到珍的左边, 并按她的左肩)

A: 怎么了?

S:我开始想那个经验。(音调高亢。)

A:那现在: ...(走到珍的右边, 且按她的右肩。)

S:(眼睛往下及往左移动。嘴唇紧闭。肤色泛白。唉息。)

A:现在如何?

S:我想到了另一个经验。(声音低沉且速度缓慢。)

A:好, 好像心锚发生作用了。不过我要测试很多次才能确认...(按珍的左肩。)

S:(微笑。眼睛向上...等等。)

A:[对观众]这么做会帮助强化这些心锚(按珍的左肩。)

S:(嘴唇紧闭。眼睛向下及向左移动...等等。)

A:好。(按珍的左肩)

S: (微笑。眼睛向上..等等。)

A:[按珍的右肩。]

S:(双唇紧闭。眼下向下且向左...等等)

A:(对珍)对于这些, 你的经验是什么?

S:真令人惊讶...就好像...当你一碰我, 这些感觉就自动地产生一样。

A:好, 很好...现在, 你们是不是都同意我已把这两种经验以触摸的方式设立了心锚? (观众示意)

A:我所做的都是运用文化上建立的言语心锚——也就是说, 我小声说的言语——来引出一种反应——一种我透过我的感官经验来检视及储存的反应。接着我在不同的系统: 触觉(相对于听觉)中建立另一个心锚...这个心锚一开始并未被接收, 所以我反复此程序, 直到它们被接收...当然, 我们都是以一种明显且有意识的层面进行, 因为这只是个示范; 不过设立心锚在此人不知道正在进行的时候仍然有效, 甚至常会更有效。你只要持续让心锚与反应配对...你就会惊讶地发现人们的潜意识是多么快速地接收了它们..现在...我要教你如何透过其他的表象系统也能一样地建立心锚。你要注意我做时发生的情况(声调变得稍高, 走到珍的面前, 手开始接近她的左肩。)

S:(微笑, 眼睛向上..等等。)

A:你注意到我并未实际碰到珍, 不过我猜我引发了第一个经验的心锚...[对珍]对吗?

S:(微笑)对。

A: 现在让我们试试这个(较低沉的声音及舒缓的速度。手着近右肩。)

S:(眼向, 上且向左移动。双肩紧闭...等等)

A: 正如你所看到的, 这个也引发了可以看到的心锚。我并未接触到她, 但她可以看到我指示的是哪一个...事实上, 我打赌我可以只这么做就引发心锚。(升高音调, 并指向左肩。)

S:(微笑。眼睛向上...等等)

A:你看, 好像魔术师一样...(笑)...(转变成低沉的声音, 并指向右肩。)

S:(眼睛向下且向左, 唇紧闭....等等。)

A:这又如何(注意左肩。)

S:(微笑, 眼睛向上, 等等)

A:..那...(注视右肩)。

S: (眼睛向下、向左, 嘴紧闭...等等。)

A:我已让这些经验在触觉及视觉上设立了心锚...而且我还设立了另一个心锚。有人知道是什么吗? (提高音调。)

S:(微笑。向上看...等等。)

A:[对珍]对了、至少你的潜意识知道...如果我开始怎么说呢? (较低沉的声音及舒缓的速度。)

S:(眼睛向下且向左,唇紧闭...等等。 )我经历了另一个。

A:你也可以在言语上以音色、音调、及说话的速度来设定心锚...非言语的心锚可能更为深沉。各位想一下...我们一直都是用自己的音调变化、表情、及手势来设定心锚。在表情上。或一个叹息上的变化, 可以改变一个谈话或协商的整个流程。事实上, 大半时候我们沟通中的语言部分是彼此互动中最不重要或最少意义的形态。我们如何说话的, 及当我们说时我们做了什么, 这才会对此沟通有极大的意义...在我继续如何运用心锚的示范之前, 各位有任何问题吗?

男人: 有..一个心锚能持续多久?

A:我想最简单的回答方式是说一个心锚能尽其可能地持续下去...有些人只持续了几天, 有些人可持续好几年...甚至一辈子。来看看语言。许多字体都可以是我们一辈子的心锚...

有个我大概四年没见过的人打电话给我, 他要找我帮他解决这个问题。几年前我曾对这个人设下了一个进入失神状态的心锚, 所以当我要他坐下时, 马上就触发了这个心锚, 结果他就像这样软了下去..

**有两项主要的因素可以决定是一个心锚能够持续多久, 第一, 就是你用来形成心锚的刺激有多独特; 第二, 就是你将心锚与经验之间的连结做得有多完美。**举例来说, 人们常会触摸他们的肩膀, 所以我会对珍设的心锚就不算很独特, 而且可能不会持续太久。如果我捏了她的左耳垂, 这种连结可能比较独特, 因此也会比较持久。轻按肩膀可能会触发她以前触摸肩膀时发生过的其他表象的心锚。

**言语之所以会是那么强力的设心锚系统的理由之一,**就是因为发出来的声音会有非常细微, 却又完全不同的差异。我们都知道英文里有所谓的同音异字, 就是一些发音相同的字体, 这些字体就无法成为直接而有效的心锚, 像[see].[sea],及[c], 或是[Know]跟[no],这些字听起来是模拟两可的, 也就是说, 它们会触发不止一种的表象的心锚, 触觉与视觉心锚的做的是一样的事情。触摸某人的肩膀或膝盖, 可能会触发不止一种表象的心锚, 因为这些地方太常被触摸了。

另外还有一件在独特性方面要注意的事, 就是**情境**。如果我说: I sailed the sea (我出海航行), 这句话对我提示的何种表象就比较不会模拟两可, 因为我把[sea]这个心锚投入了一个情境里。同样的情形也会在其他心锚上有效。例如, 只要珍坐在你们这群人的前面及坐在这个房间里, 我像这样提高音调(升高音调), 而且我用这种表情(微笑), 并且伸手触碰珍的左肩, 如此她能看到我, 我就像是能得到我今天所设的心锚的反应。但是如果我三星期后在街上遇到珍, 再用这种高音调来跟珍交谈。我可能无法获得完整的反应。因为情境上的改变, 会有许多其他的心锚出现。然而, 如果我也按她的肩膀, 并且用这种表情, 情况可能会改变...我可能会触发在她这种三主要的表象系统中的所有心锚。

**再者, 你最好要确认你已让心锚设立在所有表象系统中。它确能清理你的工作...由于你让你设的心锚或你的沟通进入所有的表象系统, 这增加了你成功的机会。**

确认介于你设的心锚与你要的反应之间的连结非常的[完全], 这也是非常重要的事情。这会跟一致性有关。举例来说, 如果我想对某人设定一特定经验的心锚, 而且在我们进行此一步骤时, 此人若总是在心底嘀咕: [这个家伙在干什么?]或是[这根本没用,]那么我也会把这种想法设进了心锚里。结果不必想也知道我设的心锚根本不会照我想要的方式运作。这就是为什么要用你的感官通道来收集回馈是那么重要了, 因为唯有如此, 你才能确认此人正完全地、一致地经验着你要设心锚的四种感官。

时机也是非常重要的。如果你想形成一完全、稳固的连结, 你要在此人真正经验或重新经历你想运用的心理状态时来建立此心锚。特别是你得在此经验或记忆处于它的高点或最高的强度的时候设立心锚。这才能确定你只会得到你想要的经验...还有别的问题吗? (没反应。)

A: 好吧...现在我要示范运用设心锚的一种方法...一旦我得到设了心锚的经验, 我就一直可以把这个心锚视为一种资源来把此经验带入既有的状况中。也就是说, 我可以依现在正在发生的情况来带入该经验。我有个方法可以对任何状况下引用它为一资源..举例来说, 珍, 当我这么做时, 你经验到了什么(同进按左肩及

右肩)...

S:(眼睛向上后再向下向左移动。呼吸浅。眼睛又往上然后再往下且往右移动。在脸部左边有轻微的咬牙声,轻轻的叹息,往后上看,然后向上且向左看,并且轻轻地前后摇头)...我...噢...有有些迷惑...好像我要把那个(指左肩)与另一个弄在一起,不过我...它非常强烈...

A:珍开始了我们所谓的[整合四种感官]的程序。藉由同时触发两种心锚,或是我们在 NLP 上说的[折叠]心锚,我确实能促使两种不同的表象,或四种感官在神经上进入相同的时空中,这促使了一个新的四种感官的形成,它是这两种表象合成后一种组成或整合。用这种方法,你即可对问题状态增加一些资源。...根据珍对我所做的动作的反应来判断,我想在这种情况下,来自在此(指向左肩)设心锚的经验资源不足以协助珍解决来自这里(指向右肩)的资源。这一点也不值得惊讶,因为我所此用的是两种经验,而且这些资源不会为问题状态彼此配合起...等一下我要教你们如何做...

我想藉由折叠这两个心锚表示范它会产生影响。有人能告诉我发生了什么吗? ...透过她在呼吸上的改变、她脸部的不对称、所有眼睛的移动状况...等等,我可以很明显地知道珍正在进行许多内在的运作,而且有许多可能发生在潜意识层面。在意识上,珍经验到(迷惑),这是我们整合经验时非常常见的情形。她知道这两种经验正在以某种方式结合..但最后她摇头给我显示了她需要更多资源来形成一个令其满意的整合...现在,珍,你愿意对那个经验有更多的选择吗(指向右肩)?

S:噢,好。那真令人失望。

A:(对观众)直到现在,你们都还不知道这个经验是什么(指向右肩),便我打赌你们大多能猜到那对珍来说是令她失望的。(观众示意。)

A: 要让我在这种状况下协助珍获得更多选择,我根本不需要在言语上知道这个状况是什么,我只要解读感官经验即可。在 NLP 中,我们称此种运作方法为无需内容的[神秘疗法]。常见的情形是人们会害羞、紧张、或抗拒说出某一问题的细节,或是他们根本无法详细地将其细节说出来,甚至他们在意识上根本不知道问题的存在。由于你是以 NLP 中的形式来运作,所以我们可以避开所有的这些内容细节,因为在绝大多数的状况中我们并不在意内容细节...现在我要与珍继续用这种方式运作,以教你们如何来完成它了。为了让此示范能更容易跟得上,我要给这个令人沮丧的经验安上某个无害、且无关紧要的名称...例如,像某种颜色...你喜欢用什么颜色来命名这个经验,珍?

S:嗯...黄色。

A:好,当珍是[黄色]时(按右肩),她的呼吸、表情、肤色等等会像她想在这样改变..当然,[黄色]是对此经验的另一种言语上的心锚。我现在只是将它与我先前建立的一些心锚搭配起来。珍,你想用什么颜色来称呼你的资源?

S:蓝色。

A:[蓝色]。好,我们就称你的资源为[蓝色]...现在我要教你们如何在形式层次上发现资源来让珍对[黄色]有更多的选择。我首先要做的是找出当她处于[黄色]时她的意识状态是什么。我的方法是简单地问出她在此状态中她曾引用过何种表象系统...我已经拥有关于她引用何种表象系统的一些讯息了,那是什么呢?

女士:她的解读线索吗?

A:对,非常好,当珍在[黄色]时,她的眼球向下且向左移动。这表示....?

男人:内在对话。

A:对...内在对话。...很好。还有某些东西。你记得她轻轻叹息——由腹部吐气——这表示她提示了某些关于感觉的东西。所以我敢打赌有些触觉涉及其中...不过让我们与珍来检视看看...珍,我想要你把自己弄回当你在[黄色]时的实际状况中。而且我想针对它问一些问题,好吗?

S:好

A:当你在[黄色]时,你可以轻易地在外在看到你周遭正在发生的事物吗?

S:嗯...(往上且往左看)并不太容易...如果我想要,我可以看到一些事物,我想,但我无法看得非常清楚那些正在进行的事物。

A:(按珍的右肩)好, ...内在如何? 当你在[黄色]时,你会用自己的心智、或是在你的脑海中形成图像吗?

S:嗯...(往上且往左看,然后往下且往右看)...没有。

A: (珍珍的右肩)好, ...当你在[黄色]时,你能听得多清楚环境绕在你的外在的声音。你能听到另一些人在

说什么，以及他们的声调如何吗？

S:(往下且往左看，然后往上看)...嗯..

A:(微笑)你不要在那里找出它来...它在这里(引导珍的眼睛往前且往左看)...[对观众]我现在正在做的一件事是注意珍的解读线索。以确定她引用及检索了适切的表象系统，如此我才能确定她的反应是一致的且正确的。大部分时候，人们形成图像、听见声音、或是得到感觉，对他们而言，都是潜意识下进行的。所以你得用他们最少意识下的非言语沟通形成来检索出它们才行...你们可能也注意到，当她得到每个反应，我也正在给她设心锚。这可以强化这个心锚...得到答案了吗？珍？

S:嗯..当我聆听这时，我能听到某些东西...不过不是很多。

A:(按珍的右肩)好..你脑海中呢？当你在[黄色]时有许多杂音吗？你对自己说了许多好话吗？

S:(眼睛向下且向左移动。开始点头)...噢对..很多..我说了所有的事。

A:(按珍的右肩)嗯哼...好，我们转向触觉上。有许多外在触觉上的身体认知？像温度、肌理、压迫等等感觉？

S:(眼睛向上且之后向下且向右移动)嗯，没...完全没有。真有趣。

A:(按珍的右肩)...内在感觉如何？

S:(眼睛向左下且之后向右下移动)噢有，有很多(声音非常低。开始紧张。珍紧缩左手)。我感到非常失望...我...(唇紧闭，咬下颚。)

A:(按珍的右肩)很好...回来...不必太过接近那种状况...有什么气味或味道？你知道其他东西吗？

S:嗯..没有。

A:(按珍的肩膀)...任何内在、可记得的味道或气味？

S:(眼睛向下且向左)没有。

A:(按珍的右肩)...好...[对观众]现在我对珍的[黄色]的意识状态有了一明确的描写。我要把它写在黑板上，如此你们都能看到...(在黑板上写下以下这些排列。) Ve—? Vi—O Ae—? Ai—X ke—O ki—X O—O

A:(X)表示对表象系统完全解读.[O]表示对表象系统无法解读，或无关紧要的解读。问号表示偏狭或是有问题的解读..这个表告诉我，当珍在(黄色)时，她无法引用许多有用的资源，因为这些系统都被舍弃了——特别是她的视觉系统，不过实际上所有涉及由外在收集讯息的系统都是如此。她的内在对话及内在感觉踏踩了其他所胡的表象系统...

**我们所以会有五种感官，是因为它们都是资源，而且每一种感官都可以接收其他感官无法接收到的讯息。**我们可以听到我们无法看到或感觉到的声响.我们可以看到我们无法感觉到、听到或嗅到的事物，我们可以嗅到我们无法听到或看到的气味、我们可以感觉到我们无法看到、听到、或嗅到的感觉、以此类推...有许多状况你无法看到自己的表现：有很多状况你无法以自己的方式说出来，聆听、或是叫出来，还有许多状况你无法以自己的方式去感觉出来...等等。

**如果你想要能够有效率地面对某个状况，你就得此用所有的表象系统...**无法引用感情用事资源可能是解决问题时最原始的限制...我要做的是，藉由设心锚在她[黄色]时所丧失的表象系统上来引发她可自然地引用此表象系统，以协助珍在她的问题状态中获得那些资源。**当人们在对抗一个问题、一种失望、或是负面的状况时，很不幸地经常发生的是这个负面感觉，他们的内在对话，或是以其他负面状况或四感官来设心锚，都会连结到此不佳的经验，而不是正确地引用这些资源。**他们开始在此不佳的经验中不断反复，而且让他们无法获得他们的资源...[对珍]所以，珍，我现在要你回想出你曾经充满能力及资源的时候。一种当你能完全连紧到你周遭的世界，而且可引用内在的创意及信心的时候。一种当你能够掌控所有事情的时候。

S:(眼睛向下且向右，然后向上、向左、向上再向右移动。肩膀向后，悚然站起来。呼吸平缓、轻松，由胸部呼吸。咧嘴微笑。她的脸部恢复正常的肤色。)嗯哼...(声调强且有共鸣。)

A:(按左肩)现在即是我说的[蓝色]...(微笑)...在这个我们称为[蓝色]的状态下，珍，你能看清楚周遭发生了什么吗？

S:(微笑，眼睛专注，点头)噢，是的，非常清楚。

A:(按珍的左肩)我也认为会很清楚。你脑海中如何，你能在脑海中形成清楚的图像吗？

S:(眼睛向上且向右移动)。对...但我并不是一直都可以...只有在我需要想某些事或将某些事组合起来时才

会。

A:(按珍的左肩)。好，很好...当你在[蓝色]时，你能听得多清楚身外的声音？

S:(眼球平移，前后移动)噢，可以(点头)...我真的知道人们对我说什么。

A:(按珍的左肩)...现在你们有很多人可能都注意到我正在用之前用在另一个资源上的相同的心锚，当我之前折叠这些心锚时，那个资源并未发生效用。我现在做的，在 NLP 上称为[层积](stacking)心锚。也就是说，我在为这个心锚设一个心锚，以引出更多的资源。藉由折叠两种正面的经验在一起，我真的在这方面建立了一些资源..当然，你可以视自己在当时的状况层积你所需要的正面心锚..你也可以设定相同经验的心锚在你所需要的许多地方或是透过许多系统...事实上，珍，当我们继续做时，我要你帮我引出这些资源来。而且当你在引用我用你用的讯息时，我要你能完全且完整地引用这个状态及讯息时尽可能地把你的左手握紧。如此，你愈是握紧你的手，你就愈能引用这些资源，好吗？

S:像这样握吗？(把左手握成拳状。)

A:对...不错。不过要记住，只要同你引用此经验的强度一样...现在我有一些问题..当你在[蓝色]时，你有什么的内在对话吗？

S:(眼球向下且向左移动)...嗯。有..但跟我在[黄色]时完全不同...当我在[蓝色]时，它能告诉我更多关于周遭发生的事物，而不是像在[黄色]时一直告诉我该做什么，而且它缩减了很多时间。(当珍在说时，她握紧了拳头)。

A:(按着她的左肩)很好...你知道你在(蓝色)时的内在感觉吗？

S:(眼球维持在右下方，微笑。)噢，知道...我真的感到有信心及兴奋。(握拳)

A:(按珍的左肩)你在身体的哪一部分感到这种感觉？

S:就在这里。(指着中线区域。)

A:(按珍的肩膀。)很好，你嗅到什么、或尝到什么？

S:(眼球平移到右边，再向左下移动，然后向上。)...嗯....没有，我想没有。

A:(按珍的左肩。)好..那内在如何，你记得任何气味或味道？

S:...没有...(握拳)

A:(按珍的左肩)...好。(对观众)正如你们所见，此(黄色)而言是个非常不同的状态(观众示意)。

A:让我们来看看哪些不同。(在黑板上写。)

[黄色]Ve—? Vi—O Ae—? Ai—x Ke—O ki—X O—O

[蓝色]Ve—x Vi—x Ae—x Ai—x Ke—x ki—x O—O

A:(蓝色)拥有许多想要清楚[黄色的资源...(珍笑了)...怎么了？]

S:我正试着引出我的心锚(握拳)...我喜欢这个。

A:(笑。)很好...现在我们可以给你一个运用它的机会。我会给你一个可以运用那个心锚的情境。你拥有一个我们称为(黄色)的特殊状况或状态，你想要有更多的选择。你现在这个[黄色]的经验，对你来说是个非常有价值的资源，因为让你知道你需要[蓝色。]我要你现在就回到你最近一次经验到[黄色]时的经验，并且自己放回到那个状况里，直到你看到、听到、及感觉到当时你在经验的东西。(按右肩。)我要你想像如果你能将一些(蓝色)放进那环境中，会有什么差异产生。(按左肩)。而且当你在做时，我要你握拳，握紧的程度正如你尽你所能去地作成任何改变一样。

S:(握拳。调整姿势为正坐。深呼吸。眼球由左下到左上，然后到右下、再到右上。肤色稍微泛红。微笑并开始上下点头)...噢，对了...现在清楚多了...(眼球转向正前方位置，但仍然没有焦距)...(珍的眼睛有些湿润)...真是强烈。

A:满足了吗？

S:噢，是的...(点头)...我不断闪过(眼球向上且向左移动)更多更多我能做的事

A:很好。她点到了所有的表象系统，我很满意。我一直注意她的解读线索。你们觉得如何？你们的感官经验检视到了吗？(观众示意)。

A:当然，每个好的工程师在他拟定计划之前都会画一堆的蓝图。我刚才重组珍的黄色的经验，只是个形式，一个属于行为工程上的简单的形式。所以现在我要做的是要让珍为自己描绘出一张详细的蓝图。一张关于她的经验如何改变下回她再遭遇黄色时的蓝图。她的特定的行为会有什么不同。在神经语言程式学中，这

个方法称为[未来模拟]...现在如果你有许多时间,而且你不是用隐密的方式在做,你可以与你的客人重复一次这些特定的行为。这种方式可以采取讨论、角色扮演、引导式幻想...任何你可用的方法。我要用珍自己的想像来让她填满这些细节,以我对她的非言语行为的感官经验来在形式层面确认所有的部分都在其中。记住,由于你的内在表象经验会与来自外在资源的表象经验分享相同的神经通道,这种蓝图可能会跟真实的经验一样深刻...珍,你能想出在不久的将来你可能再遭遇[黄色的情形吗?]

S:(嘴唇紧闭,点头。)噢,可以...事实上真的很快就会遇上。

A:好...我要你尽可能详细地想像,(按珍的右肩)那种环境可能是怎样...以前你在这个将要发生的状况中能够做得如何不一样..(按珍的左肩)。

S:(做个深呼吸、握拳)调整姿势。眼球往下到左上移动,再右下,再右上。(微笑,并点头。)嗯哼...好了。

A:很好...现在你认为自己可以这么做了吗?——不管什么时候只要你需要及运用你的资源心锚时,就可重复此一方式?

S:(微笑且点头。)可以。

A:很好,你们可能已经注意到我在建立珍的资源心锚时做了一些稍微复杂的手法。你们都注意到当珍在谈她在[黄色]时失望的感觉时,她将左手握成了拳状?

A:藉由将这种自然发生的手势组成一种资源心锚,我也同时设立了一种强力的辅助心锚。因此如果珍在未来模拟时因为某些原因而无法成功的话,而且她开始反复[黄色]时,在某个点上她就会自然且潜意识地开始握紧她的拳头。不过由于它现在已被组成为一种提供资源的心锚,它会有自动展开引用资源的程序...还有什么问题吗?

女士:有..现在这些心锚到底怎么样了?

A:问得好..当你折叠两种心锚时,这些心锚,以及它们引出的经验必会变成另一个心锚的心锚。它们被[整合]起来。因此珍仍然会知道当我降低音调(较低沈的音调)及触摸她的右肩时我要提供的是什么经验。不过四种感官却改变了...珍,我这么做时,会怎样?(按她的右肩)

S:(眼睛往下、往左、往下,然后往右上,再往右移动。)噢...我想到了黄色的经验,但我也想到它现在有什么不同...现在它令人舒服多了。我不再觉得它让我感到任何不好的感觉。

A:我喜欢用一种隐喻来解释这种程序,就是单一的脑细胞对同时表现的刺激产生的反应,虽然它可能实际上是生理基础上的整合而已。让我把它画出来,你们才比较容易的了解。。。

A:许多 NLP 师曾研究过单一脑细胞对外在刺激的反应,他们运用微体电极,发现了跟我上图所画的一样的脑波图。当他们表现出刺激[A]时,他们会在那个脑细胞中刻录下一特定触发形态。让我们假定此形态看起来像是在黑板上画的波浪(1)。刺激[A]可能是一个音调、一道闪光、一次触摸、等等...我们可以把刺激[A]想成是触发波浪的心锚 1...当这个实验者表现了另一个不同的刺激 B 时,他们在相同的 1 跟 2 的触发形态的组合。之后,更有趣的是当他们再次各别表现 A 或 B 时,他们却得到了第三种形态 3...这就是我们对折叠心锚后心锚会产生的变化的认识...

这并不表示珍不会再感到失望。如果她想要的话,她都可以藉由调整她的生理状态及她的解读线索,以及藉由在其他某些种上设心锚来单独引发那种状态。如果我们改变情境,我们甚至也可能在相同的地方来设立心锚...**折叠心锚并不会让珍感到失望的能力消失,它只是给她另一种选择。失望是一种重要的资源。惊慌和生气的能力,跟快乐或有自信的能力同等重要。它们每一种情绪都给我们关于正在发生的事物的重要讯息。**这即是我们处理那种讯息的方式。这种方式可以让它成为我们的正面的或负面的资源...珍,你现在可以回到你的座位上了。(珍回到自己的位子上。)相同的形态——我们刚才用来把资源与问题状态合在一起的方式,也可以用在其他许多方面,像是协助学生们超越(障碍)、协助人们处理恐惧、协助运动员度过意志消沉期或是排除心理因素...等等。我们也可用它来协助业务主管解决人事上及公司上的问题。它是一种非常简单,却强而有力的形态——它可增加资源到问题的状态上..在某些已设定特定目标的状况下,我们会先对此意图状态抽绘出蓝图,当然还要为它设心锚,如此我们可以运用它来当作一种选择适切的资源去运用的方式...此种简易的设心锚程序可以增进你处理事物及协助他人处理事物的能力,而且根本不必在意你要处理的事物是什么...

我们在此附录之前即曾提过,这份附录只不过是运用设心锚的程序的一项案例。我们未来接下来的部分会探讨更多其他的运用方式——特别是在安置一章中。

设心锚及解读线索，乃是你运用策略时的主要工具。它们会提供一种系统化的方法，让你能在策略中的适当的时点上触发适当的表象。在你继续阅读本书接下来的部分这前，我们要你回想自己处于被设心锚的经验。某种声调、字眼、表情、或触觉等等可以对你触发强力或细微的经验者。也回想一下你曾经(或许你并不知道)对别人设了心锚的经验；当你说了某事或做了某事却引出对方一种你未曾预期的反应。或许你曾有个经验，就是某人表现对你相当亲热。因为你看起来或听起来像他的亲人或朋友，而且这正好对他们设定了亲近的感觉的心锚。或者你曾发展出一种特别的说话方式、表情、或是手势，让你总是能用它来让你认识的某人微笑或是哈哈大笑。

对很多美国人来说，[Mary had a little...](玛丽有些...)这句话可能是[lamb](羔羊)这个字眼的心锚——同时也可能是歌词韵律的心锚。

在我们再进一步探讨之前，我们要让你做以下这个简单的设心锚练习，它可以协助你获得某些使用设心锚程序的技巧：

## 练习 A——为自己建立一个心锚

这项练习是设计来让你有种对设心锚程序的个人的感觉，以及协助你区别自己心中的各种不同的意识状态。在生化回馈上它是必要的一种练习——所谓生化回馈就是来自你自己的感官通道的回馈。

### 第一部分——外部觉察心锚

步骤 1.找个地方，户内或户外皆可，你可以静坐或走动走动，并且体会你的周遭世界的地方。

步骤 2.当你在观察自己的周遭时，练习集中及调整你对外在环境的认知到你的每个表象系统上。

a:看事物——对你身处的环境中的各种物体、颜色、及运用加以全景及仔细的观察。

b:感觉你周遭的温度的空气、物体的纹理、角度、及硬度、以及当你坐着或在中移动时你的皮肤及肌肉的感觉。

C:聆听你周遭产生的各种声音的音源及音调上的不同——以及你的呼吸上的变化及你附近的任何声音的频率和音调上的变化。

d:嗅一嗅你周遭的空气及物体的味道——注意哪种味道比较重、哪种比较轻、而且如果你愿意，也注意你嘴里的任何的味道的改变。

当你在此用这些感官系统上的其中一种时，你可以藉由闭上眼睛、遮住耳朵、或是鼻子等各种的组合方式来其他感官通道的干扰。要确定你能尽可能地引用每种系统，而且不被任何内在对话，内在图像或感觉所干扰。

步骤 3.用你的右手握住你的左手腕。当你判定自己能够成功地引用每个系统时，就按你的手腕——你愈能完全地引用你正在使用的感官通道，你就可握得更紧睦。你愈能清楚地看到、听到、感觉到、及嗅到你对周遭的经验，你就得手腕到握得愈紧。

步骤 4.开始同时打开所有的表象系统，如此你的注意力才能透过你的所有的感官通道完全集中到你的外在部分上。这个步骤你能做得愈成功，就把自己的手腕握得愈紧。

步骤 5.反复这些程序，直到你能把所有的步骤做好，并且可自动地握手腕，以及自动地将你的注意力由你的外在部分转到你身处的外在环境上，而且无需任何意识上的努力。

### 第二部分——内省内观心锚

步骤 1.找个你可以一个人静坐，或是静静地躺着的地方。

步骤 2.把注意力转向内在，并且在内心中练习引用每一种表象系统：

a:聆听你的脑海中任何的内在的声音、对话、旋律、或声响、练习想像一些旋律、对话，以及你曾听过的



事。

b:用你的心智的眼睛去看你组合好的，或是你以前确曾看过的景象、物体的一些纹路、以及事件。

c:用内在感觉去感受。将注意力集中在你用手及皮肤去感受时藉由情绪、身体感觉，及记忆间的异同。假装去感受某些虚幻的事物。

d:用你的想像力去问及尝你记得的及想像的事物及场所。

再者，尽可能地完全且分别地引用每个系统。你可以试着做个简单的工作，像是想像你自己起床，及打开一扇门，让它们自己连续地运用每一个系统。也就是说，首先你可限制自己只用视觉来想像这个行动；然后你再重新对自己说，或发出声音来做这项工作；再来你可以体验这项行动的感觉等等。

许多人可能会注意这个练习及在第一部分中他们能够以严重不同难易的程度引用特定的表象系统——对某些人来说连紧到感觉上可能要比调整到内在对话或形成内在图像要来得容易些；反之亦然。你可以自由地运用此种方式作为你需要发展、增强、或练习的某个系统的回馈。

步骤 3.握住你的手。只要你判定你能尽所能完整地引用每个表象系统，就把自己的手握在一起——你愈能完整的引用该系统，就握得愈紧。

步骤 4.开始同时在内在引用所有的系统(你可以打开所有的感官来处理一个单一的经验，或是调整每个系统到一个不同的经验——注视一件事、对自己说些其他的事、感觉某个新的事物，以及闻一闻某个东西，它们每个彼此都扯不上关系)。握你的手，愈能成功地完成这个步骤，就握得愈紧些。

步骤 5.反复这些程序，直到你该做的都做好了，并且可以自动地握紧你的手，而且自动地把注意力集中在内在上，而无需任何意识上的努力为止。

当你做这项练习时，注意线索及区分，这可以让你解读及区别介于你正在引用的表象系统与你正在创造的状态的异同。这些心锚对你而言也会非常有价值，它们会给你迅速引用完整的外在导向的感官经验来收集讯息(也就是外部观察)；以及内在导向的感官经验来延伸讯息的程序(内省内观)。

你也会想以此种方式为自己建立其他状态或经验的心锚，像是放轻松、创造力、动机等等的心锚。这种程序的形态是藉由生化回馈形成的具体形式；某个已选取及确认的特定状态。当某人引用那个状态，他即被某个特定的刺激赋予了回馈它的方式——在此案例中是握紧关头(Ke)...它也可以在其他生化回馈程序中以声调(Ae)来运作，或是以光的强度、颜色，或是手在电话键上(Ae)来运作。过了一阵子，这个回馈性刺激及目标状态变成连紧上(刺激变成了此状态的一个心锚)，如此这个仅有的回馈性刺激的表现即可为此目标状态的发展设下心锚，并且有所贡献。

你可能也想对内在心锚做些实验。譬如说，如果你能够轻易地引用一种放松自己的状态，你就可以开始用你的心智中的眼睛来想像某种颜色。开始让你的身体尽可能地放轻松，舒松呼吸，并且放松任何绷紧的肌肉。当你达到你想要的状态，注意此颜色改变到你而言最能表现该状态的一种颜色(如，由橘色变成蓝色)。你也可以让这个颜色变成一种形态(例如，当它在改变颜色时，它滴在你的腹部的情形)。持续练习，直到你能藉简单地想像这个颜色就能引用这个放松自己的状态。然后，若是你发觉自己有些紧张或犹豫，你对这种状况就有另一种选择，你只要简单地闭上眼睛一会儿，做个深呼吸，并且想像这个颜色，这样就可以引用这个意图状态了。

冥想的许多形式都牵涉到听觉心锚、像是真言或吟诵即可能引发内省的状态或是放松心情等的状态。当人要进入该状态时，这些字眼或声音会再重复一次。之后，重复这些声音就会引发特定状态的心锚。

有时候，如果你想要重组或[取消]任何你会设立的心锚时，你只需要将此心锚用其他心锚或经验加以破坏即可。举例来说，你可以在触发另一种心锚时，或是当你在经验另一种状态时，握住你的手腕。不过，要记住，当你触发你想要重组的心锚时，它还是会影响到你既有的具有相等强度的心锚、状态，及经验才行。

如果你想强化某个心锚，要确定你选了一个你可以自主的刺激，而不是会突然发生或与其他心锚混合在一起的刺激。

## 练习 B——折叠心锚

这项练习可以帮助你意识上得到对某人运用设心锚程序的感觉。

**步骤 1.**与某人一起坐下，你可以轻松地要他告诉你，他特别神思源涌、有创意、且自信满满的时候。

**步骤 2.**当此人记起及回忆此种经验时，你可举你的左手，在他的右膝来由触觉上为它设心锚。运用你的感官能力进行回馈，确定当他在引用他所描述的这个经验时，你只触摸了此人的膝盖。

**步骤 3.**(选择性的)。藉带领此人经验他的每个感官系统，包括内在地及外在地，以及检视在此状态中所运作的表象，你可以获得此项经验的一个完整的四种感官。举例来说，你可以询问：当你在此状态时，你的内心感觉如何？(Ki).你有任何外在的身体认知吗？(Ke).当你在此状态时，你由哪里呼吸，而且呼吸的速度多快？(Ke).你有任何内在对话吗？(Ai,d).你对周遭发生的声音听得多清楚？(Ae).当你在此状态时，你自己的声音听起来如何？(Ae,t).你能看清楚周遭发生的事物吗？(Ve).你看到脑海里有任何事物吗？(Vi).在此状态时，你能嗅得多仔细？(Oe).你记得任何的气息或味道吗？(Oi)

运用你的感官经验去确认它们正在检视每一个系统，而且精确确认所有的引用过程都具有相同的强度。当它们引用此经验的每个部分时，将它们每一个都在左膝上设立心锚。然后你就可以设立完整的四感官的心锚。我们可将此标记如下：〈Aei→Veī→Kei→Oei〉这个式子显示了一号心锚引出了一号状态。

**步骤 4.**继续测试及强化此心锚，直到你满意它已非常稳固为止。此人在意识上无需知道你为此心锚所做的动作。此人也不需要知道你正在用什么来干涉这个过程，除非它让他无法引用你所想要的讯息。要不要告诉此人你正在进行的程序，完全由你来决定。(你也可以让此人建立一自我控制的心锚，将之视为一项资源。)

**步骤 5.**接下来，问此人是否在某种状况或任务中他会发觉自己没有效率或受到局限。当此人在探讨此状况时，你可举起右手，将之放在此人的左膝，以此动作来为它设心锚。再者，运用你的感官经验去确认你在适当的时机上进行设心锚的动作。

**步骤 6.**(选择性的)返程此项可获得此第二种状态下的一个完整的四种感官表象的程序，当你观察到它们出现时，为此四种感官的每个特征设立心锚。之后，你会对此问题状态拥有以下这个心锚：Aei→Veī→Kei→Oei.

**步骤 7.**继续测试及强化此心锚，直到你满意它已非常稳固为止。

**步骤 8.**举起两手，同时触发这两个心锚。这项动作会强迫这两种形态的行为(以四种感官表现)在神经上进入相同的时空中，如此第三种四感官(有时会是一组四感官)就会以整合先前两种的形式出现，资源经验会以某种方式和无效率经验结合，如此此人即可在此种先前还是一种问题的状况中自发性地生成新的行为上的选择。我们可以标记此种整合的程序为：Aei→Veī→Kei→Oei。

此式子显示两种心锚同时触发，四感官用事组合成第三种形态。式子中的星号的功用是表示两种状态中的感官变数组合成一种功能。在此组合中的行为不然并不会以附加的方式来发生，而是依赖该表象的内容及强度，以及此人的神经组成而产生行动。

此项练习牵涉了触觉心锚的运用。我们建议你再跟另一个人进行这项练习(或是相同的人，练习不同的主题)，并且运用视觉、听觉，及嗅觉心锚来重复这些程序。你可透过自己的行为，以手势，音调，速率的变化，还可运用其他有效的刺激来生成心锚。

举例来说，你可用杏仁或香精作为嗅觉心锚。在视觉心锚方面，你可以要对方将一张纸对折，一面让此人画上表示他自己处于问题状态中的图像。先前例举的问题则可以引出一完整的表象，此表象会变成此图绘的心锚。然后再让此人将此对折的纸转向另一面，让他在这一面画上表示一资源状态的图像，而且再次引出一完整的表象。最后，让此人打开这张纸，如此两面会同时出现。这项作法在视觉上产生的效果，就如同同时触发两种触觉心锚的效果一样。

同样的程序也可以让某人选择两首歌或两段音乐，让它们分别代表练习中的两种状态，当各别音乐播放时分别引出一完整的表象，然后再同时播放这两段音乐。

## 练习 C——透过设心锚来创造经验

同样的，我们也能藉由将完全不同的四种感官设心锚让它们整合在一起，来创造一种新的四感官。由于内在生成经验跟外在生成的或[实际的]经验是使用相同的神经通路，所以用这种方式来创造一种新的四感官可能跟某人[真正地]拥有此经验是一样的强烈且有效。

在此程序中，某一四感官(显示此经验的外在情境)的外在感官变数一般来说会与另一种四感官的内在生成表象(形成此人的内在反应)连紧在一起。

**步骤 1.**与某人一起坐下，询问他，是否他的生活中有任何状况是他会不断发觉自己处于不愉快，而想要有其他选择的时候。

**步骤 2.**当他描述此状况时，且只有在他描述此状况的外在特征时，举手去触摸他的左膝。问有关于此状况的外在情境方面的问题——此状况外表上看起来、听起来、感觉，嗅觉上像什么——并且为他们设心锚。我们称此状况为 1。此项程序可标记如何： $\langle \text{Aei} \rightarrow \text{Vei} \rightarrow \text{Kei} \rightarrow \text{Oei} \rangle \rightarrow \langle \text{Ae} \rightarrow \text{Ve} \rightarrow \text{Ke} \rightarrow \text{Oe} \rangle$ 。

**步骤 3.**让此人描述他能愉快的事物。只有在这些表象显示出此人的内在反应时，才把你的手放在他的右膝，以此来设心锚。询问关于内在的对话、影像、感觉、声调、及味道，并且逐一设立心锚。我们可将此标记为： $\langle \text{Aie} \rightarrow \text{Vie} \rightarrow \text{Kie} \rightarrow \text{Oie} \rangle \rightarrow \langle \text{Ai} \rightarrow \text{Vi} \rightarrow \text{Ki} \rightarrow \text{Oi} \rangle$ 。

**步骤 4.**同时触发那个让他不愉快的情境下外在表象的心锚，以及让他愉快的状况下的内在反应的心锚。这项程序可将此两种情境配对起来，如此外在表象即会触发此愉快的内在表象。如果此人重新创造的这个外在环境够完整的话，以后当他或她再返回到那个环境时，它也会触发此愉快的反应。此种情形可标示如下：

$\langle \text{Ae} \rightarrow \text{Ai} \rightarrow \text{Ve} \rightarrow \text{Ke} \rightarrow \text{Oe} \rightarrow \text{Oi} \rangle$ 。

另外，还有一种检测方式，就是当你同时触发这些心锚时，你可以要此人想像若他能够在那种状况下仍然愉快的话，那种经验会是如何。你也可以要此人想像未来某个时点再遭到这种状况，而且你要掌握住这两种心锚，要他描述在此状况下他的经验会如何改变。这种程序称为[未来模拟]，它可以帮助你确认其反应能因应到适当的刺激上。记住：在我们在四感官表象的右下角加上[e]的某些表象，很明显地在你引出它们的时点上它们实际是内在生成的记忆，而不是此人身处的环境中的外在事件。我们用右下角的[e]来建立介于问题情境或状态中内在生成物与外在生成物间的差异，并且把此差异视为非常重要的讯息。当然，任何可能的混淆都可以避免，你可藉由你设心锚之前让此人在此情境中重新复制此经验的影像。例如，你可以问他：[你能看清楚我的样子，就如同你在状况中看到你正在交谈的对象一样清吗？]

## 设心锚与应用

正如我们曾经说过的，设心锚与解读线索(有时候你可以想出解读线索或事件视为自设心锚)都是在一策略中的适当上引出适当的表象或表象系统的方式。它们提供了一种令人惊讶的强力方法来影响策略的目标。举例来说，如果你想要某人的决定有利于某件事情，你可以问他，是否他会很果断地下了个决定，并且此决定至高无上了正面的结果。当他引用此经验时，问他是如何知道以有利的前提来做决定的(你在此问的是表象系统中什么是有价值的，它在此策略中的决定点上对一正面反应来说是必要的东西。)当此人引用表象时它可能是[噢，我对自己说...]，或是[我灵光一闪...]，或是[感觉对了...]，用任何方法为它设心锚，这才是此状况最适当的程序。之后，当你引导此人通过决定策略时，到达他的策略中的决定点时，你要触发这个心锚。这道步骤对从策略中导出正面目标有很大的影响力。有时候，如果你获得了一个优良的心锚，你就可以轻易地在此人身上引出适切的决定值，并且根本不用完成策略中剩余的部分即可得到意图的目标。

你也可藉指令来完成相同的程序，像：[...你继续看那个影像，做深呼吸，并且回想你曾直正感觉很好的时候...]或者你可以直接在问题中表现出内容，然后再将主题换到此人喜欢的事物上，如此你所探讨的内容即会与正面的经验结合

绝大多数典型的调整，在动物或人类的策略上，都牵涉到由外在资源来建立或消除决定点上的选择数值。以下是一个运用设心锚来影响策略的例子。让我们来想想帕瓦若夫的狗的实验案例。我们假设狗已被训练到可以听到笛声即会按下杠杆来取得食物。我们假设这个策略会是： $Ae \rightarrow Ki \rightarrow Ve \rightarrow Ke \rightarrow Exit$ 。在此策中，动物听到笛声(Ae),即会触发内在饥饿的触觉感受(Ki)。它又会触发此策略中的下一个步骤，即是注视杠杆(Ve).然后狗会在内心看到一次按下杠杆，且获得食物的演练(Ve),而且这也创造了去执行它的行为(Ke).如果实验者想要消除这个程式或是重整这个程式，他可以运用像是电击一类的负面的触觉刺激。当动物正大 实于此策略时，电击会被安排在其中，如此它就可以消除策略中正在进行的某个步骤——假设它是接在杠杆上。在此持续地进行电击，直到它想出某种其他的行为为止。加入负面的心锚(电击)最后即可重组策略；如此，注视杠杆就可此起对此电击的一种内在触觉表象(Ki),而不再是按下杠杆的影像了。此电击的表象创造了新的行为，而此新行为早已被设了心锚。最后此策略可能简化到听到笛声即触发了此新行为的心锚，而不再需要此策略中的其他步骤了。我们在本书的存取篇章中会探讨组成及重组新策略的方式。在这章里，我们只专门探讨即有的策略及经验的运用。

在运用过程中，我们会探讨策略如何运用在各种不同的领域的案例，包括了教育、商业、心理治疗、以及法律等领域。

## 隐密式设心锚及呼应

由于意识是一种局限的现象，因此就会造成有时候你对一个人或团体模拟或设心锚时是公开的，在他们的意识认知之内进行；有时候你进行时却是隐密的，在他们认知范围之外的(有时甚至在你的认知之外)。

在公开的运用中，NLPer 是在确定当事者意识上经验着他和 NLPer 共同进行的每个步骤来进行的。NLPer 会让他们知道他们的策略中的每个步骤，并且告他们如何去运用这个表象排序来形成新的行为。

隐密式的运用涉及的模拟及心锚，可能是完全或部分为当事者意识认知之外的程序，这种状况最常发生在运用的这段时间上，因为对一个人来说要在意识上他们的策略中的所有的步骤是很困难的一件事(而且常会是一种障碍)——特别是在这些步骤又达到一种潜意识 TOTE 层次时。然后，隐密式的模拟及设心锚常能导出最有效的结果，因为策略被维持在一种潜意识的 TOTE 中，在此它能更快速且精确的发生功效，而不会受到意识上的干扰。

绝大部分的隐密式的动作常是透过当事者最低意识表象系统产生的。也就是说，是经由人们最不清楚的感官通道来进行的。

隐密式的设心锚正是许多人得去练习去适应的方法。那学者在开始隐密地设心锚时常会觉得自己是在[操纵]，这种想法会破坏他与客人间的亲和感(客人会感到 NLPer 的不适应)，并且减低他的努力的效果。

有个隐密式设心锚的例子你可能也要练习看看，这是我们经常会在工作室做的范例。在这个范例中，对象会被要求去回忆一些他会忘记某件事的状况。例如，我们会问以这一系列的问题：你能回想你忘了某人的名字的时候吗？那种经验像什么？你能回想某件事已经到了你的嘴边，而你却无法将它说出来的重要的事情吗？当你知道你自己知道某件事情，却怎么也无法记取它来时，那种感觉像什么？

我们在观察此人外对[忘记]的四感官出现时的表情、肤色、呼吸、音调及速率方面的改变时，有个人就会用一次清喉的咳嗽声来对它们设心锚(Ae 心锚，绝大多数人都不会在意识上注意到它)。最后，此对象会被要示记起某个对他非常有用的事情——像他的电话号码、他母亲的姓、或是重述他刚说过的话。不过，只要这个问题被提出，有个人就会清自己的喉咙，如果这个人持续地咳嗽，此对象可会会一直无法回忆到该有的讯息。

在一次研习营中，本书的作者之一注意到有个成员具有一种原始的听觉回忆策略。她被要求去回忆一首她特别喜爱的歌曲，而且她能轻易而准确地哼出来。这位作者于是用一双手指的手势来为这首歌曲设了心锚(不起眼的动动手指，就像指挥交乐团队一样)。由于这位女士调整到她的内在听觉系统中，她的外在视觉经验就不在她的认知之内了。之后，她被问了她家的地址，她很快就回答了，她一说完她家的地

址，马上就被要求重复一次。然而，这次这位作者触发了这首歌曲的心锚。整整三十秒，这位女士无法回答这个问题——一直到音乐停止。她很煽惑是什么造成了这种困难，即使她知道原因跟这首歌曲有关。这项程序重复针对许多种简单的任务做了许多次，像是记住了她的电话号码、孩子的名字...等等，一直到她最后认知到此视觉心锚为止。

像这种的范例常引起对操纵的负面评价的疑虑：这也是一项重要的问题。当然，我们建议你运用自己完整的判断力来决定如何运用本书所提供的所有讯息。不过，我们要提醒你，这些运用方法都是有影响力的策略，但是并无法神奇地[操纵]人们的行为——特别是去做那些他们不想做的事情。正如米尔顿艾瑞克林，NLP 模式的理论创始人之一所言：[如果我能让人们做那些他们不想做的事，今天人们在这个世界上可能会过得好多了。]

我们希望你记住，我们在书中提供的状况及程序都是不断发生在我们的日常生活中的情形。绝大多数人只是没有注意到而已。有关于此的一个绝佳的例子，就是卡雨·罗伏斯的记录片，罗伏斯票榜的正是非操纵、当事者导向的治疗法。在此记录片中，罗伏斯[回馈]了客人的一项陈述，陈述中表示了她一直有的矛盾(我们假设此矛盾的特征为  $x$  及  $Y$ )。这段的互动情形如下：

罗伏斯：我知道你有  $X$  这个选择(以左手做手势)...而且你有  $Y$  这个选择(以右手做手势)...现在我不知道你要选择哪一个(以左手做手势)，但我确定这个(以左手做手势)会是最好的一个...

各位不必惊讶，这位当事者决定选择  $X$ (由左手手势设了心锚的选择)。当然，罗伏斯意识上并未注意到他以这种方式影响到了当事者的决定。或许在某个潜意识的层面他选用了某个对他而言最为适合的方式，一种藉他的手势显示的选择。罗伏斯与当事者两者都太过专注心沟通中的听觉的外在部分(可能也有触觉的内在部分)，使得他们两人都没有意识到这个由外在视觉系统汲取的细微手势。

我们不可能去避免这种细微的心锚，即使去避免也没有用，因为最强力的沟通通道通常都是那些在认知之外的非言语通道。如果你意识上意图避免用你的手势或言语来设心锚，你可能会在潜意识的层面开始用你的呼吸、音调、或表情来替代它们做为设心锚的工具。如果你注意这些变数，以便阻止它们，你反而会丧失其他可以与你的潜意识决定沟通的路径。比较好的方式是把这些敏感的想法搬开来，而不是以某种会让人在潜意识中觉得罪恶的方式隐藏起来。因为你无法影响任何人。

## 必要之变异

在神经机械学中，有个定律称为必要之变异法则(the law of requisite variety)。这个法则是说，在任何一种彼此互动的系统中，在行动为具有最广泛的变异能力的元素，将会是具有决定性的控制元素。不管你处于哪一种领域，你可能会发现处于此领域顶端的人们都是那些行为上具有最多多样性的人，他们拥有的行为上的选择会是他们同僚所无法达到的。不管什么时候，只要你限制了某种行为上的选择，你就得不断地对抗自己，而且会让其他的人占据了最具竞争性的角落。NLP 的目的是要提供人类更多的行为选择。我们相信人类了解到及运用到最多的选择及可能性，我们就更能进一步融合在一起。你能以各种方式反应任何状况的能力愈强，你在运用及获得你想要的目标上就会愈有效率。

## 四、理念及实例：策略运用的适用领域

在以下的几个小节中，我们将告诉你本书至此所探讨过的方法如何能适用在不同的领域，并且扩展他们的成长及发展的能力。很明显地，我们选用的案例表示了以运用为主的特定选择，它们都可以更多样的方式加以延伸或重新组织。藉由运用你自己的创意策略，当你重阅这本书，并在你的领域方面列出有效的程序时，你会获得一种独特的形态，而此形态会特别针对你自己的运用策略的目的做为导向。

# 教育

教育领域是个明显的开端，在此牵连感觉形态、策略、及心锚等等的建立，确实是有关于学习的过程，它不仅会在教室内进行，而且还会发生在老师之间的互动上，这种互动包括了老师与学生父母之间、老师们之间、校长与董事会之间、地方上的学校行政人员与各州教育部门的官员之间等等，它甚至会牵涉到联邦政府中的保健、教育、及福利等部门间的互动。学习是终身的事业，虽然我们在此小节中只将重心摆在教育中的学习上，你还是可以轻易地运用你想像力尽可能地以你的正面的天赋本能活用 NLP 在转换及提升教学策略、排解纷争、处理商业协商、与父母亲融洽相处等等。

对教师们而言，运用策略上有个重要的应用形式，就是在教室中模拟学生的学习策略。藉由确认学生自然地接纳新的讯息及行为的步骤，以及以该种形式表现出那些元素，教师即可大大地助长此学习程序。经由调整讯息到学生最适应的表象系统上，教师们可最有效率的运用学生的天赋技巧及资源，不管在幼稚学，还是大学，这种方法都有效。

举例来说，在一次研习会上，有位电子工程师描述他开始学习看电子线路图时是多看了几遍地困难与无聊，他在描述时，在他的策略中，主要是运用内在触觉。他会很辛苦地要弄懂他在教科书上看到的一大堆线路及记号。但他还是无法跟它们取得[连接]，而且发现这些线路实在很难去理解，一直到有一天他开始由摆在眼前的线路图上想像一道电流通过这张线路图时会感觉到什么为止，当他连接上线路图中这些以视觉标示的各种组成物时，他也在行为上想像了自己的各种的反应及变化。这些线路图对他而言开始马上变得更容易理解，而且甚至变得更有趣、更值得去运算及设计了。每个线路图都带给他一种新的想像。那是那么地有意思，以致于他决定专精于电子学，并且终致成为一位工程师——这些都是因为他发现了一种方法来有效率地运用他的策略在学习程序中。

在我们的经验中，[好的]教师会直觉地运用模拟的程序。如果你得持续地对抗你的学生对世界的认知模式，以此来[掌握]他们，那么教育会是非常困难的一件事。

有位从事特殊教育已好多年的教师在我们的一次研讨会中[秀]了一下，她对策略运用的创意。在她为反应迟钝及身心障碍的学生开的代数课中，有个身材高大、且肌肉结实的黑人学生对写在黑板上或纸上的任何问题都感到非常吃力(还记得前一章的注脚中提到的运动家型、肌肉结实的体形——谢登的肌肉型体型——它显示了一种注重触觉感官(Ke)策略取向的类型。)另一位学生则是有视障的学生——因为所有的资源都显示在这班可以运用点字及表面浮起的图表来教学。这位教师于是计划让这位[反应迟钝]的黑人学生学习点字法。各位不必惊讶，这位学生用点字及表面浮起的教材来解代数的能力，比起以前要快了好几倍，点字引导了他在触觉系统中的本质能力及策略(我们常建议点字及表面突起的东西给针对视觉障碍的学生运用，不过也建议特殊教育团体也把这种方法用到触觉导向的人身上)。

一般来说，触觉导向的学生在课堂上都会遭遇到学习上的困难。感觉，特别是那些来自外在资源的感觉，无法让他们做好我们所谓的[学术上]的领域。在教育中的一种典型案例，即是运动型的学生在课堂这种运用视觉及听觉的世界里常会遭遇困境；然而，身体消瘦，课业常得到[A]的人却会在运用这种触觉的世界里遭遇困境。笔试，以及教室环境，都是属于视觉及听觉导向的。在我们的经验中，许多被贴上[迟钝]、[障碍]、或[无能]标签的年轻人根本就不[笨]——他们只是在学习方面拥有不同的策略，而这些策略并不兼容于现在的教育技术。

在绝大多数的案例中，Ke 型的人最后会从事蓝领或机械相关的职业，像是建筑、田耕、运动家、生产线工人、汽车修护，以及其他他们可以运用触觉技巧的工作形态。

这位教师就此案例所陈述的内容中，还指出的许多学生(大多是黑人学生)在做算术中的加法及乘法时会有非常精巧的[击拍]系统，他们用手指在自己的腿上或桌上搞打来演算并且记住他们的算术题目[Ae,t→Ke]，这种方式有点类似算盘的运作。如果这些学生被强迫不用击拍方式做算术，他们就会无法算出正确答案来

就我们的经验来说，黑人文化的一种与众不同特征在于外在听觉与外在触觉的导向。这就是为什么许多黑人在现在这个由西方白人文化所建立及控制下的教育机构中遭遇到许多困境的原因了。

具有有效的听觉策略的，常会在书写上遭遇困难。事实上，读者们可能发现到，你的书写形态及

策略会与你说话的方式有很大的不同。虽然这两者都涉及将内在经验以数位化形式加以外在化，但说话与聆听仍不同于书写与阅读。我们常对那些容易产生心理障碍的人建立先把他们的工作写下来，或是把跟朋友的交谈录下来。这种方法可以帮助他们克服任何的迟钝反应，他们以这种方式接触书写，他们就可以用转换录音内容的方式开始书写的程序。不过这种方法的前提是他们要能适用由 Ae 转换成 Ve 的策略才行。当然，对那些不善口头表达的人而言，可以用与之相反的策略来进行，即是他们以口头表达之前，先让他们写下，或刻录他们要说的内容。

在许多情境下，很难去为每个人引领他们的策略——特别是在大团体的状况下，时间非常有限。当你当团体谈话时，重要的是你在转换你的表象涵盖到三种主要的表象系统上。确定你能透过每种表象系统来表达你的意念，如此人们才能听到它、看到它、及感觉到她。能透过每个不同的系统来沟通你的讯息，即是早先我们曾提过的[增值]的概念。这种方式大大地减低沟通不良的机率，并且可确认你在某个表象形式的讯息会在某个点上引领你的每一位观众。讲课及研讨(Ae).这些都可形成极佳的表现形式。运用一些可以让人引用他所有的系统中的内在经验的故事、问题、案例，及直接了当的言语(牵涉到特定感官的述语)，可以协助你确认你掌握了你的班上的所有成员或是观众。

将学生们分组成各种不同导向的学习团体，这些团体各有不同的学习策略，如此可以增进团体学习程式的进行。某个学习团体可以强调研讨，另一个则可运用体验练习，其他的则可专注意于观察，这种形态就是进行团体引导的一项好方法。

## 在教育上之设心锚及强化

在学习程序中，设心锚非常非常重要。不良的心锚及负面回馈环境的形成，是体制教育中的一项主要的问题。对许多学生而言，考试已变成激起压力或焦虑的心锚，而且如果没有可资正面运用的回忆或创意策略的话，他们就很有可能抵制自己在考试中的表现。由于许多人都无法在此情境下引用他们的资源策略，所以考试并不是他们已习到多少的一项有意义的指标。教师希望在考试之前可以运用团体放松心情的练习，或是建立起一个团体资源心锚，如此即可在考试之前触发这些心锚，结果你会发现许多学生的成绩有了明显的进步。

把学习状态与正面的四感官组合在一起(例如，运用故事或笑话来结合)，教师即可有计划地把学习变成一种积极的经验。

刚才提到的那位教师的例子中，她虽然有个学习迟缓的学生，但是她绕过了这位学生可能将之学习代数连接在一起的任何视觉上的负面心锚。对某些学生而言，只是坐在教室里，或是只是注视黑板，也可以是一种自发性的负面的心锚。我们就认识一些对教学拥有很卓越的策略的人，当他们看到[书面问题]，而不是数学式子时，他们就无法引用自己最有效率的策略，因为他们对以文字形式叙述的都会引用一种困难的策略。

在我们的工作室中，有个人已经这几天总共选修了五次的法文课，但每次都考得很糟糕。他并不是不聪明的学生，在其他课程中上都表现得不错。他之所以会一直选修法文，是因为他得有一门外国语的学分，他以为自己已经选修了那么多次，一定能过关的。除此之外，他在下课后说法文的能力愈来愈好，这当然也是他的学习效果的一项指标。运用回溯调查的程序，我们发现，在他每次一到考试的时候，当他拿到试题纸，就会触发一种极为负面的四种感官，那是他对他的第一位法文老师的记忆，他非常轻视这位法文老师。当然，这对他的回忆的策略是一种省略的回路。当他因想到再考不好而焦躁时，这两种负面经验就会形成一种两点的循环，两种情形在每一次法文考试时都会发生，它就变成了一种自行实行的预言。每次他准备或参加法文考试，就会有内在对话说些像这类的话：[噢，如果我又考不好怎么办？..我可能会考不好。]由于这种对话及他的负面感觉是如此稳固地在考试，情境上设了心锚，因此他就是一直限制住了引用他平常非常有效率的策略。

针对第一位 对考试的焦虑，法文老师的负面四感官藉由将此负面四感官及内在对话与其他的资源加以整合，以及赋予他一种放松心情及引出他的回忆策略的心锚，他的状况才因此被解决了。



## 在学习上的两极化策略及负面动机策略

负面触觉经验对学习或引用资源而言并非都是限制。有许多人只有在让他们觉得有压力或焦虑时才会引用他们的资源。有些人则要在别人严厉斥责及摆出脸色时才会变得有些动力。有许多作业常东拖西拖的学生要到他们对自己说：[我会来不及做完作业了，]才会立即让他们产生一种两极化反应，让他们能轻易，又快速地做好作业。

要在压力之下，并不会让他们去引用那些能触发他们最有效率的资源策略中的表象。当然，这些策略并不只限于在教育的情境下才会发生，它们会发生在其他许多种情境及任务中。具有负面两极化或动机策略的人常会有比较高度的紧张心理，而且可能引发因压力而造成的生理上的疾病。我们会在本书的设计篇章中详细地探讨这些策略如何去处理它们。

## 回馈

对每个关系到教育流程中的人而言，调整自己的感官通道来汲取来自学生们的回馈，乃是非常重要的事情。非言语线索，像点头、呼吸变化、及其他有系统的细微的身体动作，都会显示出他们遵循了哪个表象，以及何时遵循。观察眼球移动、声调变化，以及其他容易运用的解读线索，可以让你知道生们正在使用哪一种系统及策略。

典型的书面测验只是获得学生到底学了多少的回馈的一种方式而已(虽然它可能是最普通的一种方式)。不过正如我们先前所说的，它也限制了它所能产生的回馈的可靠及种类举例来说，它只不过会显示学生所运用的策略而已(除此之外，对一位经过神经语言学训练的教师而言，在某些情况下，也会仰赖书面测验的形态。)许多选过外语课的学生都能够以 A 或 B 的成绩通过外语课的笔试，不过在说的方面却学得并不是那么好。教育的一项重要性表现变成了最原始的测验方式，及教育机构的目的。

建立可以提供有用的、实际的回馈的测验，对教育的程序而言相当重要。为了达成这个目的，教育工程者必须决定测验是为了何种目标。在目标的区分上，有以下两种 1.你拥有你必须教导的一组特殊的内容一也就是说，你得教给 X 数目的学生 N 数目的讯息；或是 2.你想针对你的课程的主体教导学习的技巧。在第一种情况下，你要引导及运用学生们即有的学习策略，并且用你想要教导的内容来[喂饱]他们。在第二种情况下，你得在学生的脑袋里安置对课程中的任务及行为最适切的策略。有人深省的谚语：[如果你给人一条鱼，你可以喂饱他一天，但是如果你教他钓鱼的方法，你可以喂饱他下半辈子。NLP 提供的技术，就是可以用来让这种生成方法的程序浮现的技术。

我们称这种区分称为学习 1 及学习 2。在葛瑞利·贝特森的短篇《学习及沟通的逻辑分类》一文中，他探讨及定义这些学习形态的差异：零学习的特色是反应的特定化，它——不管对与错——不必加以修正。学习 1：是在一组选择内藉由修正选择的错误来改变特定化的反应。学习 2.是改变学习 1 的程序，例如，从已做完选择的一组选项中做一修正性改变，或是经验排序的连续方式上的改变。

贝特森对这两种程序举了以下这个例子来说明：[当一只老鼠在研究一特别奇怪的物体时，你可以强化它(正面地或负面地)，如此它会适切地学习去接近它或是避开它。不过这项研究最主要的目的是去获得关于哪一种物体该去接近或避开的讯息。发现某一对象是危险的，也就是在这个收集讯息的作业上获得了成功。这种成功并不会使这只老鼠]在未来对奇特物品的探索上有任何的胆怯。

发现哪个物体该去避免，是属于学习 1 层面中的程序上的内容。其中，建立心锚的程序及将连结适当地连接到某一目标的达成上，就变得必须的工作。在此情况下，动物，或是人的[学习]会中在一刺激引发一特定行为反应或程式的心锚的时候(例如，像是绿灯亮时，或是学习九九乘法表)。

老鼠运用的发现策略[探索的程序]来自一种不同层次的学习。学习 2 会因你收集讯息、建立心锚，以及达成目标的连接方式来建立或改变策略。这种学习会牵涉到表象系统及排序上的改变。举例来说，老鼠会注意物体来在视觉上探索；在嗅觉上，它会闻一闻它们；在听觉上，会听听看它们的声响；在触觉上，它会用鼻子碰一碰它们。老鼠也会排序这些探索的模式。在某些状况下，在触碰物体之前，老鼠会注视及



嗅一嗅物体，以符合它的利益。老鼠会建立这些形态的方法，会与学习 1 的形态采取不同程序的方式进行。

一个化学教授现在可能[擅长]化学公式，以及何时、如何去运用公式，或是达到什么结果，但是他在学校学化学时可能遭遇过相当的困境。换句话说，他非常了解其内容(成功的学习 1)，但是却只有一个相当糟糕的针对学习去学习的策略(学习 2)。当然，此人可能有非常有效率的触发及坚持的策略，但是如果你的目标是教导人们简易且有效地学习化学，你就不会想采取这位教授的学习策略。你反而会想引用及安置某位能够非常快速且顺畅地吸取并运用化学内容的人的学习策略(例如，像是林纳斯，保琳的学习策略)，或是设计一个更适合那个目标的学习策略。

再者，当你在说设计测验以收集学生们的回馈时，以此测验之目的来确定此种区分，也是非常重要的事情。设计、安置，及测验新策略的程序，我们会在本书接下来的部分加以探讨。

## 企业及组织发展

有关企业及组织互动方面，我们能够探讨许多的特性，不过在这一节里我们只想挑出一些特定的领域来做探讨。不过在此领域中适用的 NLP 的引出，及运用程序，在所有的人际沟通上牵涉的状况中都能适用。

任何企业中最重要资源，就是那些让企业运作的人们。能够有效率地组织，并管理人们，就成了任何一种企业中的每个主管、科长、经理、及董事长的主要任务。要成功的完成这项任务，有四项必须步骤：

### A：亲和感

与你一起工作的人建立起亲和感，可以大幅减少你想要达成的某项工作上不必要的阻碍。你接触每一个人的方式会强烈地影响到彼此互动的方式。藉由引领人们的策略及其他行为，汲取他的言词、模拟及回馈他的声调及速度、表情、姿势及手势，这可以让你建立一种快速，且值得的亲和感。

在沟通的开始时，花点时间建立正面的心锚及资源性心锚，可以有助于加速改进彼此互动中的意图目标。

### B：讯息收集

了解你需要什么讯息，以及如何去获得它，可以大大地帮助你快速且成功地把事情完成。尽可能地把这些讯息根基于特定感官基础的语言中(也就是，每个人都可以清楚地看、听、感觉，及嗅到的方式来做)，这在简化任何计划、程序、协商，或运作上都是非常值得的努力。藉由三点流程中运用后设模式、注意非语言线索、组织你由策略中收集到的讯息，并且强化其形式及程序，当你发现策略需要什么来开展有益的，且具动力的亲的行为可能时，你就能迅速地掌握需要做什么来削减成本上或时间上的问题了。针对任何的决策形成、问题解决、改变或转换到适当的能量等等程序中搜集到的细微的讯息，其收集的方式包括：

你想要什么？(意图/目标状态。)

现在怎么了？(现在状态。)

是什么阻止你获得你想要的...?(问题状态。)

你需要什么来获得你想要的...?(资源。)

你如何知道自己正适当地接近自己的目标？(回馈。)

你曾得到过..吗？当时你是怎么做的？(资源。)

这只是一些程序问题。你也要在某些点上获得有价值的(后设的)讯息(像是成本利润分析)，像是..它会花费多少？它值多少？我(我们)有资源吗？

以亲和力在步骤中引导，及描述，是一种快速，且有效的收集讯息的方式。引导会让你快速解读对方世界的认知模式的讯息，以及他们所使用的策略。只要藉由回馈对方的行为，你就可以实际展开许多对方的策略及运作中的细节。

## C:传达/表现

你如果能以前后一贯，及配合对方的模式和策略的方法来包装你的意念及建议的传达和表现，你就能让这些意念尽可能地被对方接纳。在表达多种选择当中，你可以选择包装你能确认对彼此最有利的选择，这种包装方式必须是要吻合他们的潜意识策略的形式才行。在每个案例中，只要藉由运用个人组织形态方面的讯息——属于此人意识认知之外的讯息，这些道具即可达成它们的有效性。

## D:回馈

我们持续由自己的沟通是如何影响对方或对象的团体中得到回馈。NLP 的一项基本前提是：你从与之沟通的个人及团体得到的反应，正是你的沟通的意义，这无关于你想要的意义是什么。也就是说，人们可能不会以你想要的方式来解释你的沟通的内容：不过去观察你的沟通会对对方身上引出什么反应，以及让对方适当地反应，就完全靠你自己愿不愿意了——例如，你可以改变自己的行为方式，直到你想要的意义已经传达给对方为止。回馈会让你何时，以及以何种程度来让你的行为有效；以及让你知道何时该继续你正在做的行为，及何时该改变你的行为方式。你的修正感官区分的能力，在这个回馈的程序中，对你会是一种极具价值，且可以节省时间的资源。

## NLP 运用在行销上

在有效行销的领域上，我们得先假设行销人员都被训练为会核定他们的客户。所谓检定他们的客户或客人，我们指的是行销的表现必须是提供他们公司的产品或服务给那些真正能从产品或服务中受惠的客人。如果无法让产品或服务配合上每个单一的客户，就会造成买主的悔意。许多新的业务的成立，都是由于在言语上的介绍能满足客户的结果。

我们在此提供的道具，非常有效，可以让你不必检定客户即可从事行销。如此，检定客户的步骤，对客户/客人及两方面来说，其重要性只不过跟一名守卫一样而已。

让我们来探讨 NLP 的规则如何适用于行销领域。我们先假设超级电子公司(以下简称 SP)的一位业务人员已针对与 ZX 电脑公司的采购部门(以下简称 PA)进行行销会面时基础的调查，包括 ZX 销售何种电脑、他们的表现及销售状况如何，并且送了一幅微处理器样本给 ZX 的工程部门做测试及检定。也就是说，SP 的业务员在他与 ZX 会面之前，已经做完了讯息收集的工作，并且也知道自己公司的产品能符合 ZX 的特别要求。

SP: 早安，爱德华先生。我是超级电子公司派来的行销人员，我叫乔治·史密斯

PA:噢，你好，我记得曾在电话里跟你通过电话。(彼此握过手、坐下、倒进坐椅中，左脚翘在右脚上后，指了他桌子旁的椅子。)

SP:(坐下，谨慎地反应 PA 的音调及其姿势的部分。)贵公司工程部的克兹先生告诉我，你们的 ZX-12 个人电脑销售的真的不错。...

PA:(微笑。)在过去两年里我们掌握了大部分的市场。我们确实很满意顾客们对 ZX-12 的反应。

SP: (更强烈地引导 PA 的声调及姿势。)你们很满意它的趋动方式？

PA:嗯，是的...我们用了许多索利达公司的产品，也还不错，不过...(向下且向右看)我们仍然很有兴趣与一些品质及价值都不错的公司接触。

SP: 你的感觉是说你对于系统组件有些兴趣，这样会增加你们在 ZX-12 上面建立的销售动能吗？

PA:对...没错。

SP:(稍微改变姿势，以测试亲和感的建立。PA 也跟着改变，显示亲和感已经建立。)

SP: 接着开始收集 PA 的采购策略方面的讯息。你觉得在从索利达公司采购原始组件上做的决定很不錯？

PA: 对...若以那时我们的产销选择来看的话。

SP: 是什么因素让你们决定跟索利采购？

PA:(眼睛向上及向左移动。)嗯... 我说过...索利达在那时由我们的观察看起来蛮适合我们的。我们知道我们能满意他们所有的报偿, 并且我们可以用平价个人电脑满足电脑市场。

SP: 索利达的组件在你们开始制造 ZX-12 时看起来很合算...

PA: 没错...当然, 那是我们达到现在这种产销利润之前的事了...(眼球向下及向左, 然后转为向下且向右移动。)

SP: (汲取触觉解读线索。)那你觉得如何呢?

PA:(眼球维持在右下方。)噢, 我感到很明显地那是当时我们公司佳的选择了...所以我批准了那项采购决定。(SP 以扬起眉毛及做了个手势隐密在这个决定点上以视觉来设了心锚。SP 现在假定了 PA 的采购策略是  $Ve \rightarrow VC \rightarrow Ai, d \rightarrow Ki \rightarrow EXIT$ 。也就是说, PA 全注视 SP 的销售报价单、架构 SP 的微处理器能如何配合 ZX-12 的市场竞争状况的一个影像、对自己内心谈谈这个影像, 然后由他的内在对话获得一内在感觉。然后, SP 藉由询问另一种采购经验来测试这项假设。)

SP: ZX-12 的外设看起来不错——它是祖尼加公司做的吧?

PA:(微笑。)对, 没错。它是由我们工程师设计的, 而且祖尼加公司照我们的要求复制出来的。祖尼加是家不错的货商。

SP:(回应微笑。)他们确实不错。那你是如何决定要用祖尼加公司的?

PA:嗯。(微笑, 并且摇着手)...当我看到祖尼加公司为特利肯手提电脑视做的外观组件的样品, 我就在心里描绘这种外观如何才能增加 ZX-12 给人的印象, 然后我对自己说: [祖尼加正是可以为我们完成这个组件的公司...]而且我对那个想法的感觉是如此强烈, 以致于我等不及要我们的工程师赶快弄出设计图来!(PA 的眼球开始往右上移动, 再变到左下, 然后在往右下移动——确认了 SP 对 PA 的采购策略的假设。SP 再次藉扬起眉毛及做跟先前一样的手势来在这个决策点上设立心锚。)

SP:(打开公司包, 展开他的行销。)我确定我们能够提供给贵公司 ZX-12 趋动元件上极具价格/品质竞争力的微处理器。(把资料摆在 PA 的桌上。)你可以看到, 这些微处理器比索利的还要好。你可以想像这个组件会如何地降低你们的修理及组装的成本, 以及带给你们更多的顾客的信心, 再者你以对自己说, 这样的组合正好适合 ZX, 因为...(列举理由及利润)。这是一种很棒的感觉, 如果你知道用了我们的微处理器, 即拥有了更有利的趋动组件的话, 你就可以把 ZX-12 的产销策略真正的建立在你已经完成的产销通路上。(当 SP 在说的时侯, 他模拟了 PA 先前描述其策略时用的声调及手势, 并且藉由扬起眉毛及做手势来触发决定点。)

这位行销人员在平常的谈话中模拟了由客户那里引出来的策略。藉着包装他的行销表现, 让它模拟客户的原本的决定形成程序, 对此行销人员而言, 去沟通他在行销的产品或服务的价值, 就变得容易多了。因为他的表现一步一步地配合着客户用来收集、组成、及实行其经验的排序方式, 它比较像是在配合客户的需要、意愿、及期望。同样地, 它比较不像是在引发反对或抵抗的情绪。然而, 对那些在策略中具有两极化步骤的客户而言, 反对的态度会是此种模拟中的一项极为重要的部分。行销人员该直觉地确认这种策略——此时重要的是你实行该勿惠客人不要买, 以便让他们想要购买。有些客人在他们要购买之前还会尽可能地贬低产品的价值, 并且举出一大堆不想购买的反对态度来。

如果你确定对方实行了第一个步骤, 并且满足了他用来采购的策略或 TOTE 中的所有的试行的话, 不管这项产品是什么, 它都会对这位客户形成无法抵抗的魅力。

当然相同的程序也可以完全适用于行销主管在让董事们认可通过一项训练计划、组织发展计划, 或是销售计划...等等。我们假设有五位董事, 这位行销主管可以用以下这些问题来收集讯息: [你们以前曾通过像这样的计划吗?][你们能满意吗?][如果没有, 可以询问: [你们认为你们会那么做吗?][你们是如何做成那项决定的?][当这些人回答这些问题时, 你就可以搜集他们是如何以一个团体来形成决定的讯息.可能的话, 分别对此团体的每个人个别地提出问题, 同时观察整个团体的功能, 这会相当有用的, 因为你对每个成员的表现也要有所不同才行。一旦你确认了每个人的策略, 你就要透过眼神接触或是透过模拟他们个别的声调等等来以非言语的方式将你所有的表现呈现在他们身上(你能取得个别及团体中收集到的讯息的数目, 完全得视你花费的时间及你取得的亲和感的程序而定。)

我们假设有位女性的行销主管(S,)她藉由问了一些简短的问题, 并且在他们回答的观察了团体成员们运用的术语及眼球移动模式, 判断了这五位成员(A,B,C,D,及,E),A 和 B 在他们的策略中的决定点是由视觉

讯息来决定..C 则有个决定点是由听觉数位化讯息来决定；D 和 E 的决定点则是由内在触觉讯息来决定。如此,S 可以架构她的表现如下：

S:(开始时,在她说话时用前后打量 A 及 B 来设计他们,并且假装出 A 带着鼻音的声调,而且当她在说话时,谨慎地对每个人用手及手指做出手势。)我想如何你能真的看清楚我们讨论过的状况,你会看到这项计划有一项明显的需要..(S 继续说,并且运用视觉述语及描述方式,而且也用一些视觉辅助及图表)...(然后 S 改变声调来配合 C 的平板且收敛的声音,并且让自己的眼睛和 C 接触)我想聆听这个组织中的其他人的说法也是很重。我曾问自己一件重要的事：[在这种状况下我们该谈我们这个组织该往哪里发展? ]..我突然想起总裁曾说过...(S 继续说,用听觉述语及案例重新传达刚才对 A 及 B 传达过的讲话内容)...(然后 S 开始让眼神与 D 和 E 接触,并且放低她的声调来配合 E 的声调)知道你们已得到一个实用的且稳定的程式设计,感觉真棒(注视 D),而且你也能继续接触到,且顺应你大部分的职员的感觉..(S 继续说,用触觉述语及印象来重新传达刚才对 A, B, 及 C 说过的内容。)

之后,在这相对简单且具归纳性的例子中,她要做的是将相同的内容以三种主要的表象系统中各种的语言方式来表现。她必须面对每个人设计及指引适切的讯号来配合各别的策略,并且要模拟每个人的策略,即使同时她还要维持一个对团体表达的架构。她可运用她获得的任何回馈来引导及扩大她的表现的强度。如果当 S 在对 E 用触觉述语陈述时, E(E 的决定点被认为是触觉导向的)开始一直向右上看,并且开始轻轻点他的头时,她应该知道她失去了亲和感,并且该立即开始她的表现去模拟 E。

如果她有时间能引出集团中的每个人的完整的决定点,她的任务就会变得稍微复杂些,如果她愿意,为了最大的效果,她要模拟每个成员在决定程序中反复进行的整个表象排序才行。

熟悉集团决策形成的读者都非常清楚很少会需要用到那么复杂的程序。反而是一般的团体大部分会发展出(潜意识地)某种团体层次的策略,策略中会有由其成员构成的各种功能。举例来说,有个团体的成员可能会极为挑剔表现的方式,而另一个团体成员则可能会比较不同的产品及之间的差异。通常,团体由某个集团的成员来指定出它的决定点。当此成员的试行都满足了,此团体即做成决定。敏锐的人会特别注意到此团体策略中特殊排序的包装及讯号乃是由此成员个人决策策略中作为决定点及产出点的部分来决定的。

对许多业管人员来说,成功的最大的障碍之一就是缺乏我们所谓的[必要之变异]——也就是,改变自己的行为,以因应不同种客人的回馈的能力。许多的业务员只表现出一种特定的包装形式,它虽然能撑握到某种比率的人们,但是对其他的人而言,却完全无效。他们依赖新闻报导,而不是重新包装自己的沟通方式去适当地引导每位单独的个人。高压点术对某些可能会奏效。但对其他人可能就未必。任何特殊的即有的行销技巧都有其效用——不过只对一定比较的市场人口有效,要将 NLP 有效地运用在行销上,就得决定该用哪一个有效的即有的行销技巧,并且决定引用哪一种层次的表象策略。然后行销人员再调整自己的行为来引用这个对每一个买主的策略而言最有效的程序,如此他们即可成功地满足大部分的客户。因此,任何特定的技术如果曾一直成功地达成任务,那么它也会继续能维持其功效,不过你还是得确知要对哪一种人去运用。经过一段时期后,由于购买策略并没有太多不同的分类,因此业务人员应该能在客人走进店门的那一刹那间即可客人应是哪一类型,以及该用哪种战略了。

## NLP 运用在广告上

广告代理商或广告人在开始作广告时即运用了策略的模拟(虽然他们可能不曾那么想过)。在以下这段取自某份畅销杂志上的广告文字,我们来加以逐字的推敲看看：[当我去采购时,我会问一些问题。如此我才能够感到确实我已经看到所有的选择了,而且我才可以真的做出最好的选择。X 是我曾想看过的最优质的品牌..]此人做成此一陈述的策略,很明显地是  $Ae, d \rightarrow V \rightarrow Ki \rightarrow EXIT$ 。此项策略,先得是由此人以询问的方式来收集讯息,而且要秀出产品的式样,接着才以触觉来评价此人的决定策略中所要求的式样。当然,这段广告词模拟[引导]了某些具有相同策略的一些人。这份广告也会附上一张陈述人的照片——他必打扮入时。这么一张照片也可模拟[引导]某些对自己也那种印象的人,或是想要达成那种形象的人。

如果陈述的方式是向下这段文字,又会产生另一种不同的采购策略：[我不喜欢在采购时感到压

力。当我看到店员虚假地出现在我面前，我就会一直对自己说：《谁需要这种服务？》然后马上掉头就走。在 X 店中，人完全不需要伪装自己。看到人们真正在意的，真是很棒的感觉。我打从心底想说：《他们知道如何满足客人的需要》]这段文案的模拟的策略是：Ve→Ki→Ad。在此策略中，人们引用的感觉来自他们看到的，然后是在言语上的评价，自此直接引导出目标。

虽然人前有些不同的采购策略，不过在广告上有一种有效的方式，就是去发掘出最普通、最广泛阶层的各种策略，并且创造出可以模拟每一种策略的广告。

最成功的广告了四感官中的所有表象系统，一般来说，会强调其中的一、两种——这得视产品的本质而定。任何一种产品广告的意图目标，是要建立可以把产品连结到消费者的积极的四感官、动机、以及购买策略上的或明或隐的心锚，如此，这些心锚就可以在预期的购买者进入此产品贩售的情境里时被触发。为了此种原因，在广告行为中加入视觉或听觉的线索就变得很重要，而且这些广告方式也必须表现在消费者购买的环境之中。顾客加入广告行为之中变得很重要，而且这些广告方式也必须表现在消费者购买的环境之中。顾客加入广告行为之中(此涵盖了听者及视者)。像是视听者可经由自己的眼睛，或耳朵亲自看到，或听到，这样可以连结此产品及其行销环境的有效的心锚。

广告中常被遗漏的另一项重要步骤是要告诉消费者如何才能购买到产品——给予消费者明确的指向；到哪里购买，以及如何购买。

调整自己的语言来配合广告的目标人口的次文化言语或口头禅，这也是行销或广告人可资运用的另一种非常有效，而且效果惊人的模拟[引领]方法。举例来说，本书的一位作者最近即曾给一家花店旁做过咨询。这家公司的首要的行销目标是花店，花店的工作需要的感官精细度(嗅觉)。所以，在协助他们的行销部门切入新的领域的一种方式上，作者给他们的一项建议是在他们的广告及行销上混入一些有关花的语言及言词。这种方式可以提供一种有趣的方式去模拟消费者、维持亲和感而不至[凋零]，并且可确认其健康地[成长]。它也可以提供给行销人员的创意一种[新鲜]、[肥沃]、且[满足]的环境，以使它[开花结果]，甚且帮助士气的[成长]。以下这份有关于花的机关语言可以很容易就[移植]成日常的谈话用语：嗅闻 加工 凋零 湿的 分类 混和 花卉 枯萎 光亮 肥沃 种类 开花 腐败 花瓣 新鲜 移植 切整 根色 根 坚实 成长 花芽 枝 花梗 芳香 插花 纹路 香味 花束 先摘先赢 像这些可交互运用在日常会话中的特定用语，在大多数的行业及领域中也一样有用，而且它还可在沟通中提供极为有用且有力的好处。

## 人员增补及选用

NLP 对那些处理人员增补、选用、或训练的人而言是一种有价值，且实用的资产。直觉上，很明显地可以看出形成一个良好的行销主管的策略会跟形成一位人事经理或工程师的策略完全不同。对任何一位处理人员增补或选用程序的人而言，基本上有两种有效的选择：

1.如果你在组织中已经有个适合你所要增补的工作的人选(如果此人已有必要的策略)，你可找另一个人谈谈此人的行为，引出此人在这工作上的策略，并且记录下来。一旦你记录了此人在决策形成、动机、学习、创意等等方面的策略，你可以进行一系列的面谈，来引出申请人的策略。当然，你会选择其策略最能配合你用来当模式的策略的人才是。

2.在你引出及记录这位精于你需增补的工作内容的人的策略后，你可选择安置这些策略到一即有的职员或申请人身上(安置的方式会在下一章中详细探讨)。

你也可以增补一位在必须具备的四种策略中已具有三种的人，然后再为其安置第四种。视此工作的特性，以及你的可用的时间，你可能发现这两种选择方式都非常有益。如果这项工作并不是高技术的，而且不会涉及许多精练的策略的话，那会比较容易增补到人员。如果这项工作是捍卫性的，而且比较复杂的话，你可能比较无法找到已经具有必要的策略的人来，而且找个已经非常符合这份工作要求的人来安置相关的策略还比较容易些。

如果在你的组织中没有高素质的人，并且模仿他们的策略。与其尝试去[偷]或[买通]该名员工，你还不如请他出来吃个饭或是邀请他参加一次社会活动，就此暗中引出他们的策略，并加以记录，以便日后可以将之安置在其他人身。

你也可以选择实施生涯发展或职工发展计划，在计划中设计好既有员工该发展的表象系统或策略，在这个简单的规则下，我们已成功地实施了几种人力资源发展计划。这些计划有助于鼓励及强化职工的本质能力，并且增进那些还有所不足的部分。

## 医疗及保健专业

近几年，许多研究都显示出来现代病中有极令人惊讶的比率都是源于心理压力相关的成因。像是心脏及循环系统方面的问题、关节炎、偏头痛、眼疾、以及其他重理上的症状，有相当高的比率是直接源自心理压力，这是许多人既有的策略的一种自然结果。压力可能是非常具有功能性的(它并非都是不好的)，它可能具有启发动机以及试行机制等的功能。

对我们而言，[心智](神经传程式)以及[身体](由这个神经传导管理的机器)都是属于相同的生化系统中连结的一部分。策略不只是在我们的表象系统中的谁知活动。我们的表象系统会连结其他神经系统，如此我们策略中的神经的目标才会影响到我们的趋动反应、呼吸、腺体分泌的自动控制、身体化学变化、心跳及血压、新陈代谢、以及免疫系统。在我们的生化系统中的某个部分的神经活动不可能不会对其他系统产生影响力。

NLP 在预防医疗，以及身心相关疾病的诊治上来说是一种强力的资源。在定义上来说，身心相关疾病并非全都是[心理因素]，有很多都是生化系统间互动的结果。

藉由透过人们自己的策略在神经上改变他们组织及引导自己的行为方式(此亦牵涉到解读线索及目标的改变)，人们可在生理上重新组织自己。在我们的治疗工作中，我们曾一次又一次地见到我们所治疗的人们在改变了旧有的策略、安置新的策略，或是运用了一个曾被遗忘的策略后，他们的生理症状获得了改善、痊愈，或是完全复原起来。这些症状包括了感冒、传染病、关节炎肿块、近视、以及癌症。

心理态度长久以来被医疗保健专家认为是可以让患者可快速复原的促成因素。以 NLP 来说，我们处理过程的方式要比处理单纯的心态来得有成就，而且深入。运用 NLP，我们已协助人们路上会造成疾病的策略，并且设计及实行了可以控制及矫正人们生理疾病的主要症状的策略。(别太惊讶)我们发现具有相似策略的人会有患相似疾病的倾向，而且发现我们可以预测具有某一组策略的人最可能患得那些种类的疾病。

有种不错的方法，就是找出一位曾经患某个病症，却能马上痊愈的人，并且模仿他的策略(像是动机、自我回馈等等方法策略。)然后再把这些策略教给患有相同的病症的患者，或是把这些策略安置到病患的身上。在我们的工作室中，有时会进行一种练习，就是把已经由过敏症、头痛、或是近亲等病症中痊愈的人去引出对方所运用的策略。一旦这个任务达成了，就由对方来协助他安置他刚引出来的这个策略。(安置的程序在本书的最后一章会有完整的探讨。)我们曾用这项练习达成许多令人惊讶的成就。

当然，我们绝不是在鼓吹人们不要对生理疾病寻求适当的医疗救助。我们想要说的是手术、医疗、及其他形式的化治疗都是直接针对生理来做治疗，它们可能无法完全运用上自我调节或自我控制的效能，或是其他的治疗管道。许多生理症状的成因可以回溯到病患的行为形态，而且也可能藉由行为上的改变而得以减轻其症状。生化回馈的问世提供了许多明确的证据，就是人们可以更广泛地控制自我的生理运作过程，比以前我们所以为的层面还要更加广泛。在文化上及制度上曾被视为是局限的许多领域，现在也可以成功而有效地超越了。NLP 的主要目标，正如我们要在序中所言，就是持续挑战局限的进化过程，以及把我们经验中更多的变异数由环境可变性(在我们控制之外者)转换为决策可变性(在我们能控制之内者)。当我们有所选择时，我们总要选择治疗的管道是强调个人内在控制超过在我们控制之外的外在因素的方式来进行。

许多使用安慰剂而产生效果的案例，似乎都告诉我们有许多种的病症及病理都是可以由病人自行痊愈，根本无需实际的药物治疗。

当然，在行为上也有许多方法可以用来预防疾病。那些可在言词上及区分上达成更佳自我回馈(这可透过 Ki,及透过在其他系统中的内在表象的牵连感觉来达成)的策略，若能加以发展及安置，即可协助获得更直接引用自我检测及调节的形式。

模拟动机及学习策略也可有效地用来激励及促进良好的健康习惯。事实上，保健专家们也可运用本书

中有关广告这一小节中描述的方法来促成保健计划及预防计划。

## 讯息传达与临床态度

就跟其他职业一样，在医疗领域中也有许多不同种类的策略——也就是说，某些个策略会比其他些策略更适合用于某些特定的任务上。例如，看诊的策略就会不同于外科手术的策略。一个好的看诊医师会有一个策略设计来由病患身上收集有关症状的讯息，然后在内心里检视病症的规例以及教本中的范例，直到他发现在其他病患的档案症状与他正在看诊的病人的症状两者之间共同的相似性或形态为止。有人可能在医校当教授会做得很称职，但当个行医的医生却可能很糟糕，因为他在迅速与人建立一对一的亲 and 感的策略上可能还没有被开发出来。

对许多医生的工作来说，像是开药给病人，及病情的告知等等，医生必须告诉病人手术或医疗上的危险性时，辨识策略及建立亲和感就变得是极为重要的一种能力。病人的策略会决定你该如何包装讯息，以便跟他沟通。有些人，如果你告诉他们有大约 50% 的机率会导致死亡或是最严重的伤害，他们就会变得意志消沉、消极、就是宿命(他们的策略倾向于实行较软弱的部分)。这种人会倾向于自我了断。但对有个两极化策略的病人而言，告诉他们他们可能会因病而死，以此刺激他们做出极端反应，让他们引用复原或改变病症所需要的资源，这种方式可能会有效些。

有些病人，如果你对他们的病状是太详细，或太过强调，他们可能会突然就采用了这些症状。

如果有心脏病患者是用压力(Ki)来做为动机，他也会制造压力来做为促使自己更为放松心情及改善症状的一种方式！

再者，在医生告诉病人最终的讯息之前，与病人建立亲和感，并搜集病人所使用的策略的讯息，对医生来说是很重要的工作。对症同人引出及为一资源策略设心锚，一直都是很好的方式，如此，这项资源策略会在病人遭遇困境或是重要的时刻重新被病人引用及运用。

## 法律

律师的主要工作之一，就是在表现。律师由客户、观众、及法官身上收集讯息及建立亲和感的能力，大致会决定律师在其专业上能否成功。举例来说，如果律师需要表达一件案子，来让法官做成判决，那么掌握到法官的决定形成策略，就变得极为有效。藉由包装自己的表现来模拟法官的策略。如此即可轻易地引导法官做成有利于你的辩护的决定。当然，同样的规则也可适用于法庭之上。

由于律师及法官在语言运用上的训练，我们发现律师及法官很明显地(虽然是潜意识地)会透过他们的谈话来描述出自己的内在程式。本书的一位作者最近即曾是在一件小的诉讼案中作为原先。这位作者在等候他的案子审理之前，他注意听了法官说的话，并且确定了法官的决定形成策略。每次法官在判决一件案子时，都会叙述他如何作成判决，叙述中也会表现他的内在程式。例如：[好了，X 先生，当我看过这些记录，我看到这并不是你第一次出庭了，我得问自己][这到底要拖到多久？...还要多少次呢？][我真的感到我有责任确认这种情形不再发生]。这段话显示了以下这种决定策略： $V \rightarrow A_i \rightarrow K_{i,d} \rightarrow EXIT$ 。输到这位作者表达他的案子时，他就包装了自己了表现来模拟此一策略。大略地描述一下他这次的表达方式——[庭上，当你看过在你眼前的这个案子，你可以清楚地看到被告并未完成契约上应尽之责任...你就得问自己..被告提出关于完成的工作数量的有利讯息以及协议内容上，最佳的判决该是如何呢？...我确定你会跟我一样感到这个案件应该判我胜诉才是。]

听完这些辩护后，法官判定这位作者胜诉，而且质疑赔偿的数目(即使被告只完成半数的工作，作者还要得支持给被告全额的款项)。作者再次以模拟法官的策略的方式来表达他的论点。他的表现方式如下：[庭上，我曾注意过被告所做的工作的数量，以正确的观点来预估它花费我个人的时间、困难，及延迟时的成本..我不得不问自己..对这些我曾经历过的来要求补偿，是否公平？]，[而我感到我所要求的补偿，对我所经历过的所有焦虑及沮丧的心情，算是一种合理的补偿。]



法官也同意了，而且判决作者胜诉——作者可得到全额的补偿。值得注意的是，作者在这段辩护中虽然是用自己作为参考的指标——他谈的是自己内在的程式，并未像先前那样直接引导法官——这种方法仍然可心引导法官。因为法官得引用相同排序的表象系统来感受作者所说的内容。

这段辩护的案例虽然是摘述，而言大部分的内容细节都被删掉了，如此它的形式才能清楚地显现出来。大部分涉及此种运用方式的内容都会因状况而改变，而且当然也很在适切的时点上进行回馈。内容的顾虑，像是选用及模拟适七的法律用语，以及相关的程序，也会相当有用，不过正如我们不断强调的，包装会比内容更有影响力。

在本章先前提过的行销人员对多数人表达时的同样的技巧，也可以让律师运用在陪审团的表现上。每位陪审团成员所使用的策略方面的讯息，可以透过开庭时发问，或是观察他们的动作，其他的解读线索来加以收集。然后，运用相同的(非语言的)标示、细微的的线索，以及安置好的言辞，对陪审团的成员表达出你的表现以及模拟他们的策略。在某些状况下，你可以直接走到某一陪审团面员面前，直接对他陈述。

如果你想要在某一特定点上取得他们的信任，你得包装你的沟通方式来配合他们的依赖策略。如果你想影响他们的决定，就得利用他们的决定形成策略。如果你非常清楚他们的策略。你会知道他们会作成什么结论，以及给予何种有利的讯息，如此你可以预估及在某种程度上控制将要发生的事情。你可以预测人们不同的策略会如何与另一个策略互动。而且藉由观察上控制将要发生的事情。你可以预测人们不同的策略会如何与另一个策略互动。而且藉由观察解读线索及其他细微的线索(像下意识地摇头或点头、叹息、呼吸的变化等等)。你可以获得陪审团成员对你的表现及对手的表现之间的反应的回馈。你可以知道某人对[X]陈述有正面的反应，而且可能会因此倾向这边..而某人会从此陈述中得到[y]的感受，而可能会倾向另一边。

如果你能选取所有都具有相同策略的人陪审团成员，那会让你的策略运用更加完美(像背景)、性别、政治信仰、及其他内容的差别，应该排在策略之后来做为选择的标准。如果对手的律师也采取你的策略，你最好是选择拥有不同策略的法官，并且靠自己在模拟上的弹性来加以引导才行。也许缠住某个法官对你反而有利。在这种案例中，你该选择具有各种不同策略或相反策略的陪审团成员比较好。藉由选取具有模拟控方律师的策略的一部分法官，以及另一部分具有模拟辩方律师策略的法官，这种选取方式也可以达成那种效果。

隐藏的设心锚及非语言的沟通方式，在法庭上会非常有效。法庭是一种独特的沟通环境，因为意识注意力过度集中在沟通中的数位化(言语的)内容上(举例来说，只有开庭时言语的部分会被记录，而且之后还被确认)。这种情形让绝大多数非言语交流都在隐密的方式下发生。虽然有极多的非言语威迫及亲和感的建立是发生在法庭上，一般在意识上却会忽其对最终决定形成程式具有任何的意义。压迫或亲和感可以藉由隐密地建立负面的或正面的心锚来加以强化。举例来说，本书的作者之一有一次陪同一位朋友参加职记会(陪审不出席)，并观察听证会的进行。在正式程序开始之前有段时间，法官偶尔敲着他桌上的某些东西。法庭记录官对法官的[重锤]作了个诙谐的表情，这立即让法官轻松地倒在椅背上，甚且引导他做出了会心的微笑。作者掌握住这个机会，以法官可以听到，且无害的方式发现清喉咙的咳嗽声来建立一个隐密的心锚。在作者的朋友的案子之前还有多其他的案子要审理，这给了作者充义的时间可以藉由在法官判决时表现出一明显的正面反应时重新发出此一独特的清喉咙的声音来强化这个正面的心锚。轮到作者的朋友的案子的时候，当他的朋友被法官询问时，以及会议进行之中，作者发了好几次清喉咙的咳嗽声(但不致于异于寻常的频繁。)在接下来的审议中，法官与作者的朋友很快的建立起亲和感，而且最后也获得法官判定作者的朋友胜诉。

像这种简易的技巧也可以给律师们在辩护时运用，而且即简易又有效。当然，大部分有能力的律师会在开庭前就作好他们大部分的准备工作，这些工作一般来说会比上法庭时作更有效，更经济。同样的亲和感的建立、讯息收集，以及影响力技巧也可以适用于庭外的协商(协商的其他技术、程序、以及技巧会在本书的下个部分加以探讨)。如果你能引出客户、对手，以及对手的律师所用的动机、信服、决定形成，以及购买策略，你就可以运用他们的每一种策略来获得最快速、最令人满意的协商结论。举例来说，你可以出对手的律师的购买及决定形成策略，你就可以影响他去授受一个相对的删减或裁议，这比上法庭还有效率。相似的标示及隐密的设心锚的方式，在这种程序中会是种极为有用的道具。



## 心理治疗上之运用

我们在本章中已经探讨了许多种可以用来适用于心理治疗上的策略及设心锚的方式。心理治疗及改变的必要基础，也在于三点程式——(1)引出及运用的人的资讯到(2)现有或问题的状态上，来协助客人(3)达成意图状态。在本章探讨设心锚的附录中，我们曾探讨过如何达成这个目的，就是藉整合(透露折叠心锚)客户问题状态及某些适当的资源中的即存表象即可。资源是由来自当事者个人历史或是由当事者内在创造出来的新的四感官中成功的参考结构来构成的。

问题及资源都得由当事者引用表象系统及经由感官通道对讯息之收集、传导，与反应的能力来加以定义及认定。客人愈是能引用他所有的表象系统所提供的讯息，他就愈能拥有资源。这种变通的能力会大大地影响到一个人的适应力。一个人收集及区分环境中的讯息的能力，以及引用适当的策略来反应所处的环境的能力，会成为人的另一种主要的资源。这涉及到此人在其策略的形式中行为排序的方式。

问题的产生，通常是在一个人受限于某一表象系统，或是某一策略不断地反复，而且通常是他不断地拒绝去观察及回应环境中重要的线索。问题也是会发生在一个人引用了一种不符合情境的策略或反应。

NLP 的治疗程序都是目标导向的——也就是说，客人的行为会被引导到达成特定的目标上。本书至此所展现的此种必要的治疗程序，都是透过设心锚及模拟来引出及运用客人的适当的资源策略。NLP 从业人员，在作为心理治疗师上，当要获得至今所探讨过的任何一种领域中的目标时，会需要相同的技巧来达成心理治疗的目标。特别是的 NLP 的从业人员应该要会实际进行以下几种技能。

1.建立亲和感——当人引出了客人所谓的[依赖]、[共鸣感]、等等行为时，你就与你的客人建立了亲和感，正如我们先前提过的，亲和感对任何一种沟通、互动，或是人际关系的成功都是必要的。你会知道，当你建立了亲和感，你就能轻易且顺畅地引导客人进入崭新的经验里。藉由对客人的策略及宏观或微观行为——像言语、声调、速度、姿势、呼吸频率。表情等等——之敏感及模拟，NLPer 即可建立亲和感。迅速地资源及正面的经验建立起心锚，也会帮助亲和感的建立。在心理治疗上，亲和感可以帮助减低抵抗以及加速改变的过程。

不过，NLP 从业人员必须注意，特别是在心理治疗方面，最好不要一直模拟当事者行为上的所有特征。因为那可能会在生理上及心理上对许多人行为模拟上的滥用。在大多数的案例中，你只要适度地模拟(引导)客人来建立能达成他的意图目标所需要的亲和感即可。

### 2.讯息收集——

透过发问及观察解读线索及其他的细微线索，治疗人员即可收集到有关各人的策略、感官能力方面的讯息，以便运用在三点程式之中。治疗师要找出当事者已经具备的自然资源，以及哪些资源被遗弃了或是有用的。有些客人可能需要一种策略来激励自己去改变旧有行为、建立新的行为形态，或是引用他们已经具备的资源。有些当事者则需要学习新的策略及行为，以便运用在他们现有的状况中。还有些当事者可能得要运用创意程式或是形成最终的决定，以便消除他们的行为中不一致的部分。经常还会有这些交错的程式牵涉进来。为了要能有所决断，治疗师们必须由客人身上收集以下有关于现有状态、意图状态，及当事者的资源三方面的讯息：a:意图目标——你自己想要什么或需要什么？如果你得到它，会如何？b:现有或问题状态——现在怎么了？什么引起你的问题？是什么阻止你获得你想要的？c:资源——你需要什么才能让你得到你想要的目标？你以前曾获得这种目标吗？你那时是怎么做的？

对从业人员来说，要让这些问题的回答能够切题及可资运用，就得采用由客人对世界的认知模式中取得的感官基础参考结构(不过客人不需要在意识上认知到这些回答的意义)，以及从业人员由客人的行为及策略上形成的感官性观察方式。[感官基础]意指特殊且无法言喻的感受。举例来说，如果某人说，他想要[快乐]，这对定义一变，你必须由他们那里得到介定于该种感官经验的影像、声音、感受，及味道等等回答才行。正如我们先前提说过的，我们推荐你去学习后设模式，以获得引出这种形式的回答的技巧。

3.治疗程序及传达方式：以配合客人现正有效的适当的资源策略的方式来重新包装及重新表现客人的问题，正是我们至今近所探讨的基本的治疗程序。以此方式来运用资源策略，可以让那些尚未被运用的能力导入客人的问题状态中。设心锚，则又是另一种可产生此效果的方式。在本书的下一章中，我们将会详细地探讨将新的资源运用在治疗设计及安置的方法。

4.回馈之运作：你可能了解自己所做的治疗方式是否有效的唯一方式，就是由客人那里得到该有的回馈。这种回馈只有一小部分是属于客人有意识的言语报告。主要的都还是当事者的解读线索及细微线索上的改变，这些完全得靠你即时的感官经验去感知才行。

没有任何技术可以既神奇又自然地造成改变。有许多许多的状况基于治疗的互动的结果及过程中产生。对你而言，绝对需要在每个步骤上持续检视自己的方法是否有效。我们先前曾说过，你的沟通的意义，就是你所引出的反应，无关于你实际想要的是什么。你不该假定你的行为会一直有相同的效果。你在某个情境中建立的心锚，可能在不同情境下会无效。你得经常地运用自己的感情用事认知去在你的客人身上测试出你的沟通的目标。如果你是会有另一种你可以引出的资源，或是另一种可以尝试的策略，如果你发现自己遇上了抗拒、干扰、或不合作，重新建立亲和感以及收集更多的讯息(有关处理干扰现象的方法，参阅本书的安置一章。)

我们可以把客人及从业人员的行为上成功的互动表下如下这两种 TOTE:此 TOTE 显示 NLPer 持续针对意图目标来测试客人的现有状态，并且运作去引用客人身上更多的资源，直接现有状态与意图状态最终达成一致(也就是说，直到客人表现出意图目标)。语言学者的试行都是基于经由所有的表象系统收集及储存到的感官讯息来进行的。

## 2. 当事者的 TOTE

客人也必须有个方法可以测试自己的程式，如此他才可以在 NLPer 不在他身旁时仍然可以持续，或创造此一程式。客人也会需要引用及活用有关自己现有状态及意图状态方面的讯息(也许是在潜意识层面)，这些讯息对 NLPer 而言并不需要知晓。NLPer 所需要知道的是试行的结果。客人在其现有及意图状态中的表象，会由组成这两种状态的四感官及策略来构成。客人会运作引用个人的资源，直到达成止目标为止。

我们发现许多参加研讨会的心理治疗师都有个有趣的现象，就是虽然他们有个可用在治疗上的很棒的 TOTE，而且也能协助人们去引用资源，但是他们在面对自己的问题时却很难自己身上引出资源来。这是由于他们所发展来解读及运用资源的绝大多数的策略，都是由他们对客人的状态的外在听觉及视觉经验来加以触发的(这是一种处理别人的状况的有效策略)。然而，在他们自己的问题的经验上，基本上却是属于内在触觉的、听觉的，及视觉的表象，而且无法触发他们引用资源的程式及策略。在面对自己的内在经验时，治疗师门常没有既定的资源程式来处理这些问题。这会导致其他负面的感觉经验。像[罪恶感]及[沮丧]等等感受，因为治疗师会觉得如果无法处理自己的问题，他又如何能合理地以为自己能协助别人呢？

以下有个不错的例子，这也是 NLP 的运用程序是如何被用在心理治疗方面的一项实例。除了在她面对当事者、身处在她的办公室中的治疗情境之下，这位女治疗师在有任何人提及流血、血块，或是任何具有威力性的手势、声调、不管这个手势是假装的，还是实际的恐吓，她都会产生一种强烈的恐惧反应。由于这种反应非常强烈，以至于她会把手子往前倾，把脸整个用在反应严重地干扰到她参与及在研习会中学习的能力。由于此一问题的严重性，这位作者决定在研习营中与她一起来作个示范。

作者首先引出一资源策略开始——特别是她用来处理客人的问题时的策略，他从她身上引出的这个策略在心理治疗上是个很好的策略，而且它还包括了两个附属路径，当客人面对治疗师时，她会先仔细地在视觉及听觉上观察客人，当她观察他会在手势上、呼吸上、以及姿势上引导。这么做她会开始对当事者产生内在的感觉，并且会有进入当事者身体的经验(Ki)。如果她由此步骤中得到的感觉太过负面或太过紧迫，她会引用一种与其感受不连结的运作，把自己的注意力重新完全集中在外在的视觉及听觉经验上(Ve-Ae)。然后她会问自己或对自己说该如何来协助这个客人(Ai,d)，并且开始记取她以前曾处理过的当事者的影像(Vr)。当此影像达到一定程度的清晰时，她会在生理上与当事者进行她所看到的(Ke)，然后她会经由她的外在感官通道来测试她的活动的结果，并且重复此引导程式，作为试行去发觉此种紧迫的触觉感受已经退去的方式。如果没有，她会重复此附属路径。如果此感觉已经够完整，她会开始第二种运作，这项运作会持续模拟当事者的姿势、手势、及呼吸(Ke)，并且开始以她由这些姿势得来的感觉来运作(Ki)。这些感觉会引用她可以制造的可能介入的结构影像(Vc)，这样她会立即加以执行(Ke)。然后她会重回此策略的开端，藉由透过她的外在感通道观察者的反应来测试她的介入的结果。以她的估计，这种运作比其他运作更具创意。

作者注意到，当治疗师讨论这个策略时，她的姿势会挺直，肩膀会向后，她的头会稍微向上，呼吸平缓，而且是用胸部呼吸。

她在恐惧反应中策略的运作是一种单纯却又强力的 Vi-Ki 的牵连感觉。这个外在的触媒会引用一迅速的内在视觉影像，这个影像会立即设定一个强烈的触觉互动心锚。在此状态下，治疗师的姿势会向前倾倒，头会触到她的膝盖，眼睛会闭上流泪，而且会用手掩住她的脸。这个引出的程序发现，引一影像是她孩童时的体验，在其间她曾不断地，而且严重地被她父母虐待及责骂。

以下的附录是作者(A)运用治疗师(T)的资源策略来协助她克服恐惧的范例。此附录是由作者已重新引出恐惧反应来开始的。作者已为治疗师建立了一资源心锚(自我生成的心锚)，只要她愈握紧自己的拳头，她就愈能引用一下特别正面的参考经验。

## 附录

(T 把头往前靠在她的膝盖上——A 藉让她改变姿势及其他解读线索来阻断正在进行的策略。)

A:现在如果你想克服这件事，你一定要遵循我的所有指示才行...我要你坐直..可以吗？(帮 T 坐直)...现在打开你的眼睛看着我，直到你能看清楚我为止..坐起来，你才能不再陷入那些内在的纠葛中...看着我。

T:(轻轻地哭泣)我试试..(又开始往前倒)。

A:我知道，不过你要坐直才行...现在我要你用胸部呼吸...专心地这么坐一会儿

T:(开始规律地呼吸，终于控制自己的姿势。)

A:很好...继续握住我的手...有效吗？

T:嗯哼。(停止了哭泣)

A:好，现在把你的头往后靠...我要你向上看那里一下子，我只你看那里...看看在你产生那种反应之前的影像。

T:(开始闭上眼睛，皱眉，又向前伏倒。)

A:握我的手...张开眼睛看上面...你能看到吗？

T:(声音开始放松)可以...

A:现在我要你仔细地注意那个影像..而且我要你想象这个小女孩刚走进你的办公室..你还可以看到她吗？

T:(声调稳定，姿势更为挺直)可以。

A:你能听到她的声音吗？

T:(又闭上眼睛哭了起来，)...她要求帮助。

T:现在继续睁开眼睛注视着她..继续呼吸..(摇着手，直到 T 开始握它)...现在我要你想像把自己的身体放进她的境地，并且感受她的感觉...(Ke→Ki)。

T:噢...(闭上眼睛，又往前伏倒)。

A:好，够了，回到这里...坐直...睁开眼睛看着我...握住我的手...(等到 T 恢复——然后开始运用 T 的那个不连结的动作)...现在这次我只要你注视着这个女孩，并且聆听她的声音的音色... 只要你需要，继续握住我的手..你在注视她时，我要你问自己[Ai,d]该做什么才能帮助她...你能看到(Vi)有任何事可用来帮助她的吗

T:我能做什么？(停止了流泪。)

A:对...你能做什么去帮助她...如果她是你的一个当事者，你会怎么做呢?(引导 T 的眼睛向上且向左看。)

A:好，很好...我要你想像走过去将这个小孩用手抱住的那种身体感觉...(Ke)你可以吗？

T:(眼睛向下且向右移动，表情单调)...嗯。

A:现在注视这个小孩...(Ve)她的反应如何？

T:(声音有些犹豫，好像有什么令她惊讶的)...她觉得比较好了...

A:她有说什么？(Ae)

T: 嗯..没有....她想要自己想想...也就可以好些。

A:如果你现在能映照她的身体姿势，你会愿意承受她的感觉..(Ke→Ki)。

T:(向下且向右看，眼神失焦)...不....她仍然是那么痛苦...(又开始哭泣，并向前伏倒。)

A:坐直回来..(帮她坐直)...看着我...好..握住我的手..再注视这个女孩...(Ve)问自己还有什么你可以做

的..(Ai,d)(T 的眼睛向下且向左移动)...好..现在你能看到任何能够协助这个女孩的方法吗? (Vi)

T:(眼睛向上且向左移)我能使她恢复..我告诉她做深呼吸..她没做多少呼吸...我可以告诉她...她最想要的是什么..我可以告诉她看着我..

A:好..现在想像如果你确实能那么做, 感觉会如何? (Ke)

T:(眼球位置改变了很多次, 最后停在右下方)嗯..好了...

A:注视这个小孩...她的反应如何? (Ve)

T:她放松许多了...她不再哭泣了....(T 的眼睛移动了左上方。)

A:当你注意她时, 我要你告诉我是否..如果你能映照她的身体...是否你会愿意承受她的感觉? (Ke→Ki)

T:(往上且往左看, 然后往右下, 然后往左上)嗯...嗯哼...

A:好..很好...现在我要你开始映照她(Ke)。

T:好..(调整她的姿势, 把手放在腿上, 头倾向右下方。)

A:现在我要你进入她的身体一会儿, 如此你可以知道她的..感觉(Ki)...在你完成后...我要你看(Ve)是否有其他事你可以用来协助这个小孩面对这些感受。

T:(向右上看, 并且重新调整她的姿势, 坐直了起来我可以带她离开所处的境地..我可以带看到某种新的境地.....)

A:你已看到了那个境地?

T:(眼球前后变动, 由右上变到左上的位置)..可以...

A: 想像你带她到那里的感觉...并且注视她及聆听她, 看她的反应如何?

T:(眼球由上向右, 再向右下, 再向上)..好了...(开始露出笑容, 并且点头)....

A:现在我要你再进她(Ke→Ki)并且看(Vc)她还需要做些什么。

T:(向右下看, 然后向左上看)她需要张开眼睛看看周遭, 并且看看周遭的所有的美丽事物..

A:想像你自己让她那么做..(Ke)她的反应如何?

T:(眼球前后运动, 由左上向右上移动, 微笑, 并且做了深呼吸)她爱上它们..就好像她进了一个新的世界...

A:她还需要任何东西吗?

T: 不, 她在那里很快乐。

A:她...现在我要她留在那里一会儿...而且我要你回来这里, 如此我才能问你一个问题...

T:好...(注视 A)

A:今后当你看到那些曾让你害怕的手势, 或是听到那些曾发那种反应的字眼..你能做什么?

T:(暂停了一会儿)嗯...我可以睁开眼睛看看周遭?

A:(微笑)那就对了...如果你处于生理上的危机, 你会怎么做(以握紧拳头及皱眉来对 T 做出威吓的手势。)

T: (脸色发白而且面无表情。犹豫了一会儿, 然后恢复了脸色。)...我...我做了(笑)..我没有跑掉...

A:那就对了...(微笑)...你会微笑, 而且觉地好些..而且只要你需要, 你都可以向上看, 并且看那个小女孩开大了她的眼睛...仔细观察她周遭的任何事物..

作者继续协助 T 设计测试, 来让她真的身体于危险状况时能够说出来, 并且设计运作方式来处理这些状况。她也测试她对先前那些造成问题的字眼的反应。所有的都让人很满意。

在这个运用的范例中, 作者简单地一步一步地透过她对有效治疗的策略, 以内在表象来取代那些外在的表象, 来引导这位治疗师必须要用她自己的内在表象来治疗, 把一个强力而负面的触觉状态的心锚转换成可引发资源的心锚(打开她的眼睛, 让她看看周遭)。

这位治疗师完成了工作室中之后的练习, 不再受到干扰, 而且, 事实上有了这次的参考经验, 她能够极为迅速地组合各种资源。在这次研习会后没几个礼拜内, 她处理当事者的能力戏剧性地改进了。以致于她的当事者在互相口传下, 一下子增加了三倍。由于她的当事者上门率是那么快速地增加, 在她的事务所中的其他的治疗师们还根本不知道发生了什么。最后她离开了那家事务所, 并且创造了个人事业的高峰。

## 注释

1.这个精确的程式取自 W.R.Ashby 的<神经机器学简介>(Introduction to Cybernetics, 1956,p206 & p245)。在此书中提示的生成形式，设为没有任何元素具有一种结构性支配的地位。

## 第五章 设计 (Design)

我们都知道[设计]的意义——至少我们假装自己知道。为了要达成某个不能成立即完成的或是以前没做过的目标，我们会设定一个计划或是设计一个策略来达成那个特定目标——像是展开一种新的事业、发明一个较佳的捕鼠器、是从火星上带回其他地表标本等等。当所有适切的感官通道都用在寻找有用的资源(包括所有适切的环境可变性及决策可变性)，以及用在如何去有效地运用它们在生成意图目标时，策略设计是最有效率的方式了。

举例来说，让我们来想一想这个简单的位想问题。这个问题的目标对象是要你在以下的九个点上以四条直线将它们连接起来，而且你的笔不可以离开纸面。如果你想要试试——注视它，检视自己的感受，并且对自己谈谈这种感受。

• • •  
• • •  
• • •

如果你能成功地将它们联络起来，恭喜你。很少有人能成功地完成这个设计问题，因为他们以为一个或更多的决策可变性都存在于环境可变性的范围里。

在我们的经验中，我们发现，设计上最大的效率，都是对情境上的限制做了最小的可能性的假设——某一特定行为环境的各种特征只被视为环境可变性——以及既有创意又有效率地使用有用的资源之下，才得以达成的。

对此问题最常出现的假设，既是不能把笔书出这些点的形态之外，要以此状态来用四条直线连结所有的点。第二种假设是笔书不可以交叉，这个假设比较少出现。它的解法如下：

(图略)

## 设计

有时候 NLP<sub>er</sub> 面对的组织或个人会没有可以立即运用的策略；也就是对一特定目标或可能，没有任何的策略可以确保意图目标。有些则可能有许多策略，不过在达成目标上却是困难重重，而且缺乏效率。还有的在其组织或个人的历史中已发展出可以达成某一情境下重要而且适当的目标的策略，可以当它归纳到情绪上，这个目标却不再是适当的了。在这种状况中，策略常变得简化而且有效率，但是目标则变得不合适。由于策略已经简化，以至它完全是潜意识的，此时个人或者组织会丧失某些必要的能力来在试行阶段中做划分，再者，由于每个步骤都是那么快速地发生，就少了许多能有所弹性的空间。此人或组织会变的无效率。

在这些状况下，NLP<sub>er</sub> 可能得为身处问题中的个人或组织设计新的策略。某些案例会需要一个可以做更适当的测试的设计；有些则需要更有效率的运作程序的设计。有些没有任何即存的策略的案例里，NLP<sub>er</sub> 学者还得设计一个全新排序的表象。

### 一、简化(Streamlining)(含 NLP<sub>er</sub> 的速读策略)

简化对在达成意图目标上有所阻碍或无效率的策略而言有其必要性。举例来说，我们曾发现那些在童年时擅长大声朗读的人、或是那些擅长边看边念的人，在学习上都遭遇很大的困难。这是因为他们在理解文字的程序上发展了一种具有听觉数位化步骤的策略；也就是说，在他们看书的策略中具有一种言语转换的阶段。会速读的人并没有此步骤——他们由文字形成的视觉讯号会直接引入内在表象中，无需再经过听

觉数位化步骤。

正如我们先前指出的，文字是四感官的经验的心锚，而且只有在它们所引出的经验上对我们有意义。拥有一听觉数位化步骤在他们的读书策略中的人，必须要对他们自己说出这些文字，才能感受到这些文字的意义(才能让他们引用适切的[既存的]经验)。这种策略可标记如下：

$Ve,d \rightarrow Ai,d \rightarrow Ai,t<Vi,Ki,Oi>$

文字 内心说出文字 赋予铅笔[意义的]经验。

速读者的策略会直接由以文字即可引用内在四感官：

$Ve,d \rightarrow <Ai,Vi,Ki,Oi>$

文字 由文字引发的即存的经验

绝大多数会在内心将文字言语化或发声化的人而言，此牵连形态会变得很强烈，以致于如果只是注视文字，他们实在无法了解这些书写的文字的意思——他们必须对自己说出这些文字(将之转换成听觉数位化)，才能有所感觉：否则这些文字就跟外国字一样让他们难以理解。

虽然这个包含了言语化步骤的策略对连念边读的目标而言是个很好的策略(这种方式普遍在初中里被强化)，但是它却对速读而言非常没有效率。同时看一整个句子及一段文章是可能的，但是内在的言语化需要将文字依序一个一个地念出来，而且以这种程序收集到的讯息较为繁琐，因为它包含了已经表现在文字上相同的数位化讯息。为了达成速读的目标，边看边读者的策略必须把不需要的  $Ai,d$  步骤剔除掉来加以简化。这种方式一般得要练习及发展一种可直接由  $Ve,d$  进入的牵连感觉形态。

速读班一般而言会让你练习收集视觉讯息的速度，但不会教你这个策略。我们曾跟一些参加速读班的人谈过，那些具有  $Ve \rightarrow <A,V,K,O>$  牵连感觉形态做为既有的天赋资源的人会在训练中受益最多。而那些具有强烈的  $Ve \rightarrow Ai,d$  牵连感觉形态的人学会看字快些，但会因为大量丧失字义上变得无所适从，直到他们能由此程式中自行重组此一策略为止。速读班的效果在于他们强化读者建立一  $Ve,d$  牵连感觉形态的习惯，因为这样读者就没有时间可以在内心说出铅字来。然而，对高度听觉读者而言，这种方式必得牵涉到重新学习语言，这可能会非常困难。在读者学习速读方法的同进也练习新的策略，这样可能会容易多了。在本书的安置一章中，我们会提供许多方法，让你能用来协助安置及发展不同牵连感觉的形态。

另一种简化的方法，得视你处理的策略种类，就是让人单纯地练习策略中的符合部分，不断地练习，直到它们集成一潜意识 TOTE 为止。再者转换策略中步骤间的模式来让它更为有效率，也是一种可能的方法(例如，转换一两极化反应为一一致性反应)。

## 二、重新设计不适用的策略及目标

在策略制造出不适合其情境的目标的情况下，NLPer 得修正此策略或是设计一新的策略，如此才能有个更适切的目标得以产出。

恐惧症是这类案例中的一个有趣的例子。恐惧反应是一个策略的产出目标，但这个策略对当事人而言在行为形态的建立是个极不适当的策略。此种负面触发反应及退缩可能对当事人在某种状况元素下可确保他的存在。但即使这种快速的恐惧反应总是能确保其存在，在他不需要或不想要的情境下它又变得是一种问题了。在确保适用的产出目标上，更适当的反应，像是外部感知及谨慎小心等反应，可能会更为有效率。

某些恐惧反应的建立是由一个非常负面的产出目标、一属于特定环境的经验下的结果，变成了一特定状况或行为的心锚，之后即生成在往后的状况或行为上。一旦当事人处于一相似的状况下，此负成经验就会被引用，虽然并没有实际的危险让这个负面的产出目标再度发生，但它还是会产生出来。

本书的作者之一即曾处理过一位对汽球恐惧的女子。作者运用本书先前描述的引出程序，发现了以下这种排序的表象：当事人(二十来岁的女子)若看到一个汽球( $Ve$ )；这就会引发一迅速的潜意识画面的视觉影像( $Vr$ )，这个画面是她小时候在生日宴会上有个汽球在她脸上爆炸的情形；这种情形设定了一些强烈的负面情绪感觉( $Ki\_$ )的心锚，只要她一看到汽球，她就会跑离开汽球( $Ke$ )。她的策略可标记为： $Ve \rightarrow Vr \rightarrow Ki\_$

→ke。

这种来自过往及负面感觉的画面的记取视觉影像导出了一个不再有用的产出目标，虽然这个目标在她小时候的那个宴会上曾是个适切的行为。对作者而言，很明显地，要让她拥有一个更有效率的策略，这个女子就得有个更适切及有效的试行来引时她现有的环境中，以面对新出现的汽球。这牵涉到设计一种更实际的外在视觉检索。

为了取代来自过去的视觉影像的画面，作者透过设心锚及让她(参阅下一章的安置程序)练习在内心产：[看它会不会爆吧！]来进行安置程序。由此 Ai,d 的步骤，她之后会再注视身旁环境及周遭情境中的汽球，看看是否汽球有任何可能会爆掉(Ve)。如果它会爆掉，这内在声音会告诉她往后退(Ke)到一安全距离(相对于以前她会跑开的反应)，如此汽球就不会在她脸上爆开。如果她无法确定，这声音会告诉她往后退一步，并且再更小心地注意着。如果她能看出汽球没有可能会爆掉，这声音会告诉她可以放松心情(Ki)。

$$\begin{aligned} \text{Ve} \rightarrow \text{Ai,d} \rightarrow \text{Vc} \rightarrow \text{Ai,d} &\rightarrow + \text{Ki}(\text{放松心情}) \\ \text{v} &\rightarrow - \text{Ke}(\text{退到安全的地方}) \\ &\rightarrow - \text{Ke}(\text{往后退一步}) \end{aligned}$$

这个策略包含了一个新的试行(Ve)、一组新的运作、及一个新的决定点(Ai,d).在作者的陪伴下做了许多次这种策略的练习及试行，这位女子完全能够清除了她先前对汽球的恐惧了。

## 设计情境标点及决定点

在某些案例上，旧有的产生目标及策略虽然对绝大多数的环境已不适切、但是它们某些情境可能仍然有其效率(即使这些情境极少出现)。NLPer 就得让此人能对旧有策略及新的策略能有所选择。在这种案例中，NLPer 就得安置一个测试或决定点，在此以某种表作为情境标点来显示在何种状况下该采取哪种策略才适切。如果不做这种检测，两种情境的重叠及模拟两可的结果，就会产生干扰，以致造成同时引用两种策略的情形。当事人就会不晓得该运用哪个策略，而且会在两种策略同时发生下变得动弹不得。因为有些会告诉他去做某件事，但另一个观察或感觉又好像更适切。

作为标点的表象要适用于任何内容才行。这可以是某一音调、某个特定字眼或某一组字、一个正面或负面的触觉感受、或是某种视觉影像、或环境中的区分。此线索的目的，正如以下所示，要是区别在何种情境下哪一种策略才是适切的。有个简单的例子，假设你正在处理一位自己有一个策略的管理者，当她看到她的手下犯了(Ae)她曾告诉他不该用那种方式做的错误时，她会示范该如何去做(Ve)。你可设计一个新的策略，它包含了先让她在情境上模拟部属，然后对他解释她觉得这个工作该以何种方式业做(Ki→Ae,d)，最后再带领他做她感觉适切的行为(Ke)。当然旧有的策略仍然对其部属是适切的，也许他的策略比较倾向视觉导向。新的策略对触觉导向的人比较有效。然后，此决定点应含有一个试行，可以上此管理者能区分哪一种策略才是对其部属适切的策略。像这种快速的决定必须精准地观察其部属的形态、声调、述语、及有效的解读线索(Ve/Ae)才行。此管理者选用的策略仍是基于她对部属的观察结果。

另一种例子是有关于先前提到的恐惧症的案例有些状况上的相似。作者处理过的一位三十来岁的女士曾一直跟她同居的男人之间有许多问题，而且经验到许多的苦痛，只因为他稍微对她大声，她就会有一个非常负面的情绪反应。她会变得过度感到恐惧，并且想离开自己的房子，即使她的伴侣并不生气或是意图威吓。她不想去了解这种反应，而且也不知道该怎么处理这种反应。

作者引出她的策略，发现她具有以下这种排序的策略：她听到伴侣的声音提高了声调(Ae,t)，就会引起她对父亲的声音的听觉(Ai,t)，这种声音与她的伴侣的声音非常相似。之后这个心锚会引起她以对父亲的影像(Vr)，她父亲在她小时候曾严厉的责打她，对她常用怒容相待。再来这会引发所有她在孩童时经验过的恐惧及无望感。

作者设计了及安置了一个新的策略，在其中，只要她听到她的伴侣的很接近她父亲的声调时，她就会立即注视着他，将他的表象与她从父亲那里记取的恐惧表情相对照(Ve/Vr)。如果两者吻合，那她就可以合理地感到身处危险中，而去引用她的旧的策略。如果两者不吻合(当然几乎都是这种情形)，她就要请她的伴侣降低音量(Ae,d)，以让她能更顺畅地跟他沟通。如果她不确定，她可以走到房间的另一角，直到她能



注意他，并感到她更能顺畅的跟他沟通。如果她不确定，她可以以房间的另一角，直到她能注意他，并感到她们之间有个安全的距离( $Ke \rightarrow Ve \rightarrow Ki$ ),并且可要求他降低音量( $Ae, d$ )。在音量及表情的配合下，就可作为一个情境标点或决定标准，来说择何种运作或策略。另一种思考方式，就是这种音调及表情的组合，可以作为引发不同的反应的心锚。

### 三、人为设计(抑郁症者策略的重设)

人为设计(artificial design)的目的，是要在没有立即可用的适切的策略下，创造一个可以最有效率的方式创造既定的产出目标的策略来。这种人为设计需要让策略涵盖所有必要的测试及排序行为、收集讯息所必需的运作、以及能获致意图目标的回馈。

有一种能设计有效策略的方法，就是找出一个人、团体、或组织(完全视你所处理的对象而定)。如果你想能在物理上表现得不错，找个已具有此种能力的人，并且运用他的策略作为自己设计时的模式。如果你想能在心理治疗、管理、法律等领域获得产出目标，就请找个已经具有那个方面能力的人，运用他们的策略为模式。用这种方式，你可以确保自己设计的策略能有效。

这种设计的方法在教育上具有许多意义。我们先前指出，许多教师对他们所教的对象实际上并没有一个良好的策略。举例来说，一位创作老师可能在阅读及评论上有很好的策略，可是却没有很好的创作策略。藉由找出那些具有很好的创作策略的作家，这位教师即可改进其课程的品质，且可在课程开始即开始教授及安置这种有效的创作策略。一旦学生那么做，教师即可以继续此课程的内容。这会增进学生们写作能力的有效性。同样的程序对所有的对象都有效——如果这种组织及掌握元素的策略一开始就被教导，学习的内容就会更容易且更能有效率地完成。

在对教育机构提供咨询时，我们常会将学生以下这种方式组成一系列的学习团体。学生们会被以在某一特定课程中达成目标的能力来划分成迅速、中等、迟缓的学生，不过这种划分是在隐密下进行的。每个学习集团由每个区分中的两个学生组成(两位迅速的学生、两位中等的学生、及两位迟缓的学生)。在我们教过他们表象系统、模板、及解读线索后，学生们彼此在许多课程上为对方引出及转换策略。结果，那些在某个课程上显得迟缓的学生必在别种课程上有个较佳的策略，而且每个学生都能提供团一个资源。由于每个学生都可由其他人身上获益，一种彼此亲和感的支援网络形成。免于被标示或强加为[迟缓]或[愚笨]的标签。在许多我们曾采用计划的学校中，许多表现[迟缓]的学生在很短的时间内都能有令人惊讶的进步。

当然，你得在经由模仿来进行设计策略时谨慎小心，不让自己陷于某个特定的模式之中才行。挑战旧有的局限及模式、并创造新的模式，对我们人类而言，是进化的基本方式。NLP 的模式本身即会不断地改变、转换、及自我改时。

在设计策略上，在某些案例上，不管你设计了任何排序的新的表象，都会比既存的那个还要有效率。你甚至可能想要改变某一特定的策略的各种排序来实验看看是否能发现在产出目标上造成的影响。

当你试图为一特定任务及一特定当事者量身定做一特定策略时，除了考量表象系统对此任务所需的区分种类之外，考量客人以不同表象系统引用、收集讯息、及区分的本质能力，也是很重要的。你的策略的设计必须考虑到哪个资源被遗漏了、哪个已表现在你的当事者既的策略及能力的选项里。举例来说，有些人可能在他们的某个表象系统上去引用及区分的能力非常有限，NLPer 可能就得先在他能设计进入一个策略之前协助他发展可资运用的表象系统。这种训练有时可能会在上相当程序的时间及精力，NLPer 可得先做[成本利润]分析，来估计去发展一特定的表象系统或牵连感觉形态，以配合一策略的需要，还是去重新设计此策略来配合当事人即有的资源，何者会更有益些。

有些人具有强烈无弹性的牵连感觉形态，这会消耗或干扰设计策略排序。举例来说，一位具有高度发展的视觉——触觉牵连感觉形态的人，可能很难将此种排序以相反的形态来运作——也就是说，由感觉连接到想像的形态。在这种案例中，大部分都得花费时间来破坏这个不具弹性的牵连感觉形态，并且练习及发展新的策略。

不过花费在发展表象系统及建立牵连感觉形态的时间，一般来说，对问题的解决非常值得。教导当事人透过一尚未开发的表象系统来引用及收集讯息，可以让他产生戏剧性的改变。

本书的一位作者曾处理过一位被诊断及是偏执精神分裂症的患者。作者很快就注意到，此人已具有一种可作为决定形成、动机、记忆等方面所必要的策略。这个策略会把其他表象系统中的任何经验都转换成内在触觉感受。虽然这会有其本身的限制，但事实上此人也只能在他的感觉经验上形成三种基本的区分——[发怒]、一种与我无关的沉默、以及一种[恐惧/偏执]所有此人即时的经验都被破坏及被搞乱成这三种的情绪，当然是以一种对[恐惧/偏执]的强化来进行的。在治疗上，此人只被简单地教导如何在感觉经验上做更多的区分，并且练习不同的牵连感觉形态。当他在区分感觉方面的能力改进了之下，他的行为选项迅速地增加了(医护人员大表惊讶)，因为他的行为不再总是透过先前那三种感受的感觉瓶颈来进行。此人的感觉及行为上的选择扩大了，他的能力足以与医护人员相处，最后他终于出院了。

心情抑郁的人经常具有与上述这位病患相似的策略：只是他们的感觉的内容不同而已。**这种人所有的策略都是以负面的 Ki 来结束，它会倾向创造一个自我实现及强化一种每件事都是负面的信仰系统或策略。他们总会把一个负面的 Ki 导向任何特定的即时经验上来确立此种信仰。**治疗师们在协助抑郁症患者总会相当困扰，因为很难从他们身上引出资源来。如果你试图让他们回想美好的时光，他们可能会想起这个经验，却还是会以心情变得更糟来结束，因为他们现在无法感受到那种快乐。他们可能会觉得他们以前曾经快乐过，但现在所有的都消失了。很典型地，**他们对任何你要引用为资源的正面的经验都会有个两极化反应。**

当然，他们的问题并不是他们真的没有任何资源——每个人都会有可以作为资源的经验，不管他个人的历史到底曾遭遇多大的困难。问题也不是在他们无法引用这些资源——任何能看、听、或感觉的人，都能够引用资源。问题的根源在于他们对情境的反应之策略——治疗上的情境，像是要他们决定自己是否有过愉快的记忆、或是是否有能力去回忆那种记忆。有些抑郁症患者对定性的字眼[阻碍/批判]会产生两极化反应，会不曾产生感官上特别的描述。举例来说，如果你问他们是否有过一种美好的、正面、或令其快乐的经验，他们就会产生一种两极化反应。反之，如果你要他们回想他们能看得清楚、呼吸舒缓而规则、则是用腹部呼吸等等的时候，他们就不会产生那种两极化反应。

如果你发现某人有种强烈的两极化反应，你可以对他们采用[激将法]。你可以说：[你知道..我不认为你还有任何可痊愈的希望..你根本没有任何我告诉你的那些资源或正面的能力...你是种无望的案例...]如果当事人则有两极化反应，他就得产生一两极化反应来应对此种说法，如此才得以引出资源。

当然，处理这种案例，还有另一种方法，就是设计及安置一完整的新的策略，来规避当事人既有的策略。一般来说，你得隐密地进行这项任务，以免在安置之前，当事人有任何机会用他们的旧有策略检视此新的策略。你可能还得破坏他们既有的策略，以便安置这个新的策略(有关安置策略的方式请参阅本书的安置一章)。

有回，本作者之一处理了一位抑郁症患者，结果遇上了一种策略，只要当事人测试他们的内在感受，发现它们是正面的话，就会有声音在他的脑海里说：[它不会持久的，...最后我还是会以悲剧收场...所以我最好还是现在就感到悲伤比较好...]作者重新设计了此策略的内容，让此测试及言语化反复，并且将之安置，以取代前一个策略。在此新策略运作下，每当此人发现自己感到悲伤时，他就会对自己说：[他不会持久的..最后我还是会感到快乐的...所以我最好还是现在就要开始心情好起来比较好...]

## 人为设计的必要条件

我们说过，在策略中上，人为设计的目的是要创造能最有效率地确保某一特定目标的策略来。要达到这种目的，需要 NLPer 解开：1.何种讯息(针对输入及回馈两种目的)需要收集、以及用何种表象系统，来达成产出目标；2.在传达这些讯息的过程中，需要进行何种试行、区分、归纳、以及连结；3.需由当事人或组织引出何种特定的运作及输出，来达成产出目标；4.以何种方式才能让所有的试行及运用形成最有效率的排序。当你在为某一特定客户量身打造你的设计时，找出客户的行为选项已经具备何种能力及资源、以及遗漏哪些、哪些是该补足的，这是很重要的工作。我们针对设计开发了一组四项形式完整的条件来协助你找出客户既有策略中有些什么、遗漏什么、或是需要什么，并且如果这些条件能符合，你也可以确认你所设计的策略是有效率的：

**1.策略必须有一个具有明确效果的表象。如果策略无法确认及获得特定的产出目标，那它就是毫无用处。**

我们在第二章中讨论过，TOTE 的试行阶段需要让当事人对照现有的表象系统及意图的表象。要进行这道步骤，就需要在产出目标上有个明确的表象。各位读者，你们有多少人在试着协助某人作成决定或执行某个新的行为时，会问当事人这类的问题[你想要从此互动中得到什么？]、[你怎么知道如果你(改变、作个好决定、等等)会怎样？]或是：[用这些你到底想达到什么境界？]却得到像这样的回答：[嗯，我会比较快乐，][我会觉得不一样][状况会好些，]或是[事情不会再像现在这样。]这些回答没有下个能提供足够的讯息来建立有用的策略。因此也不必惊讶这些人无法达成他们的[目的]了。

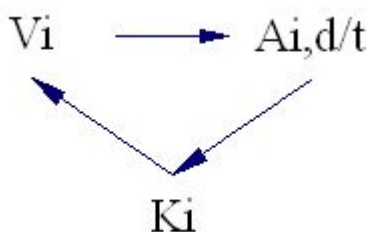
当某人说：[我会觉得不一样，]他仅以触觉通道来表达了他的意图目标，而且对于改变后会发生的情形看起来、听起来、或闻起来像什么，一点都没有概念。这种人没有任何可规划运作的方法来运用这些感官模式。

选择用来表现意图目标的感官系统，在任何策略的设计上，都是一项艰难的步骤。有时候当事人可能会过度特化他的产出目标。举例来说，有人会架构一种他对朋友、家人、熟人的视觉影像，来为他自己确保产出目标。如果他开始进行对他的朋友、家人、熟人所作的那种运作，每个被牵涉到的人都可能会经验到很大的不愉快及沮丧——一种所谓的不快乐的策略。在某些案例上，你得保留某些还未被提定的目标的特征，直到你能收集到更多讯息为止。有些某特定目标的特征，有时候无法或不该预先决定。然后，有时，由建立或规划目标的某一表象中获得回馈及收集讯息的这种明确运作却得包含在策略之中。当然，以此项形式完整的条件来明确地表达，乃是此策略要确保其即定出来的意图目标所必需要做的事。

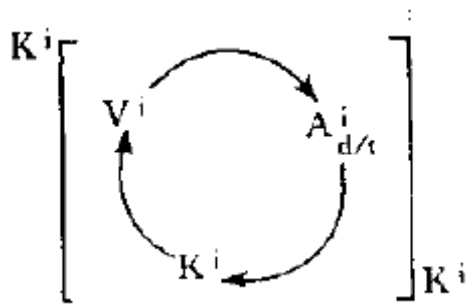
**2.三种主要的首要表象系统(V、A、及 K)都得包含在策略的排序之中。**我们的每个表象系统都能以别种表象系统所不能的方式来收集及传达讯息。我们可用视觉来观测及组织事物，却无法用触觉或听觉来做。我们可以触觉来感知及传达事物，却无法用视觉及听觉来做。这项条件让我们可以确认每个系统以及每个组织的资源至少都有其必要且有用的功能。

**3.在[N]个步骤后，要确认有一个外在的修正。**这句话的意思是说，在经历过策略的若干步骤后，当事人要把他的表象系统转向外在的环境，这是要确认此人或组织正由他们的外在环境获得回馈，如此他们才能察知此策略的改进造成何种影响，而且如此他们才不会执着于他们的内在经验。[N]的表现得由任务的种类来决定，以发生外在环境的行动方式转换你的反应，然后把它放在一个外在的检验中，对达成一项任务(像是打篮球、或是心理治疗)而言，乃是非常重要的工作。如果这项任务需要更多的内在运作程式(像是写下记忆中的某一件事、或是解聘一题复杂的数学问题)，你的外在检索就可以少做一些。如果你无法确定某项任务该做多少次，外在检索吧！

可满足这项要求的变通方式(特别是在那种需要延伸内在程式的任务情境下)就是采用[计次法]。举例来说，假设你在几种选择中要作成决定，而你的策略对每个选择都牵涉到了一种三点循环。



特别是，你注视每一种选择(Vi),对自己评论它(Ai,dt),及感觉(Ki)编辑其图像(Ai),你会对它们有所反应，以达到该特定选择的最佳的视觉表象。其中的危险在于你可能会陷入此编辑中，并且停留在此循环中太久。此项形式完整的条件的设计，就是要保护你免于发生此种情况。此项得包涵一外在的条件会需要去在此连环中的每个循环中中断其内在的程序来决定(举例来说)它经验了几次。比较自然而且有效的方式是在连环中加入计次法：(1).在 Vi 步骤中，你可以加入一个视觉表象的计次——也就是在视觉上第一次开始作想像时即上阿拉伯数字[1]；每次连续重复到此步骤(Vi)时，就在视觉上逐一次标上 1.2.3...运用此方法，要作决定者会在此程式开始之前决定好每个选择该有的编码。当数字出现时，策略会跳进下一个选项，并且将此视觉计数重设回 1.(2)在此连环之外加入一个 K，



这个  $K_i$  是有时限的——也就是说，作决定者在此决策形成之前会决定要花多少时间来架构及编辑每个选项。 $K_i$  是用来设定时间的长度。当时间(以触觉来定)一过，此连环之外的  $K_i$  就会把决策者转换到下一个该考量的选项上。

**4.策略中不该有两点连环。**两点连环是指策略中当事人在 2 表象系统中反复或者盘旋的一种连环，这种连环最常见的结果是此连环不会有出口。由于一种不适当的试行，或是因为运作阶段（只涉及一种表象系统）太细微而无法在其测试的表象值中产生任何意义，才会造成此种连环无法产生出口。无法产生出口的连环也有可能以超出 2 点的一串表象来形成，这也是该避免的。不过，大部分纠缠不休的状况都是以只有 2 点的连环的状态发生的。因为他们普遍没有足够的讯息或行为来形成一个有效的 TOTE 所致。举个两点连环的案例来说，假设在某个策略上当事人触发了一个内在的声音，这种声音是以高频率、责骂的口气在批评他自己。结果这种责骂的声音触发了负面的内心感觉。之后这个声音会责备此人为什么心情不好，这又使此人心情更为糟糕。这个声音又更变本加厉地责备他，此连环就在听觉和触觉间不断反复  $A_{i,d} \rightarrow K_i$ 。同样的互动情况也可能发生在家人、团体或者组织中的人们身上。注意，在一特定表象步骤上的任何一个修饰上的改变，都可作为一种新的区别。像是由内在听觉（ $A_i$ ）改变为外在听觉（ $A_e$ ）就会让此排序避免成为一个两点连环。另外像是由声调变为数位化、由记忆的变为架勾的、或是由两极化反应变为一后设反应，这些改变每一种在表象品质上都会产生合理的差别。

针对此四项形式完整的条件举个参考案例让我们来探讨以下这个决定形成策略的例子，这个例子完全违背了所有形式完整的条件。（例略，图示如下）

$A_{i,d} \rightarrow K_i$	升级为	$V_e \rightarrow A_{i,d} \rightarrow V_i \rightarrow K_i \rightarrow \text{Exit}$
$\wedge \quad p \quad v$		$\wedge \quad m \quad v$

## 目标后提示（outcome sequitur）

在许多案例中，在当事人一直循环于策略中一些可能选项之间时，正如先前的示例，或是当一个人一直有动机上的问题时，我们会在他的策略中设计进一步我们称[目标后标示]的事物。

举例来说，除了单纯地对学生设计及安置一个策略来达成书写报告的目标，我们还会包涵一个他写完报告后可能的经验的表象，来做为此产出目标的一部分。同对地，与其让个酗酒的人守注在在停止饮酒的习惯的目标上，我们会要他想想如果不喝酒后情况会如何——此亦为他的产出目标的一部分。这种形式的作法常可将当事人的特定任务的经验放下对未来事件的一连串的预测中，而自动地正面地重构此人对他一直想完成的特定任务的经验。

如果你是在处理企业、组织、家庭、或是政治的状况，其中每个产出目标都会引发系统中其他人的一系列反应时，想想你想要确保的特定产出目标的相关意义及产出情况，在生态的价值上也是相当重要的。能否达成目标的能力，可能得视目标后标示表现出来后展现的次级利益或情境状态而定。有关此种生态上的考量，在本书的下一章会做更详细的探讨。

## 设计上的黄金律

设计的目的，乃是要极大化达成某一特定目标的效率及简易性。还有一些该顾虑的事，虽然它们并不

是形式完整的条件，你在设计策略时还是要牢记：**1.可能的话，选用具有最少步骤的策略**——这又是模式精简规则：如果你不必要那么做，就别把策略给弄得太复杂。**2.一般而言，有个选择总是比没有选择要好**——这是先前提过的必要之可变性法则：行为上的弹性在适应力上是必要的。这也提示了我们先前探讨过的，旧有的策略可能在某些情境下仍有其效用。在运作 NLP 时，除了情境上滥用的行为、设计，及安置有效策略的方法之外，你无需[除去]任何东西。**3.可能的话，在设计策略时选用正面的动机**。这也是一种生理上的考量。许多人、甚或有些机构及组织，会有一些运用负面的动机来达成目标的策略。举例来说，有些人会有一些动机及决定策略，让他在运作去引用资源之前，一些需要达到一定层次的压力形态才能有效的试行。他这个策略会持续循环，一直到足够的压力形成触发一资源策略的心锚为止。有些人会运用责罚系统及嫌恶条件方法来作为动机。然而，虽然这些方式有时候会在生理上因为有持续的压力、痛楚、怒意、及其他负面的感觉表象而在确保目标上具有相当的效率，但它们最终常有害于当事人的健康及生理系统。我们还发现，负面的心锚如果没能加以强化的话有消耗的倾向。相反地，正面的心锚却是建立在它们自动强化的基础上。

## 后设目标

有关负面的动机及必要之可变性的课题，只是在策略设计上会发生的许多重要的生态上的顾虑的两种课程而已。在设计策略或选择产出目标时，你得问自己的一项重要的问题是：[它会破坏当事人的、或组织上的生态吗？]你要确定自己设计的策略不会直接地对抗任何属于当事者既有的策略才行。有时候这会造成当事人或组织无法达成某个特定目标、或发出一特定策略的原因。

任何被赋予的特定目标或任务，都是在一个较高层指令目标的情境中——一种组织好的规律或是系统上的[后设目标]——来架构的(此涵盖了个人或组织)。后设目标是一种依据系统的一般性目标，像是维持及生存、成长及进化、保护、改进、适应等等的目标来组织此系统的行为的方式。在生态上来说，任何的目标或策略都需要且成这些基本的目标才行。大部分自然发生的策略及目标，都会被转换成可达成适切的后设目标上，不过试着去确认那些仿造的策略能与后设目标达成一致，也是很重要的。葛瑞利·贝特森在《达到心灵生态的步骤》中探讨了一些目标导向行为不能符合生态时会发生的危险。

各位要注意，有些跟我们在前一章中探讨过的恐惧症的案例相似的策略及目标，这些策略及目标会在某些时点及/或某种特定情境下助成某个后设目标，但它们却可能在其他的环境下对该目标的达成上产生反效果，此时在你的设计中加入某些特定情境标点，乃是必要的步骤。先建立后设目标，常可帮助你选择及设计特定的目标及策略。

## 在团体中运用人为设计

为一团体或组织设计策略，可采用与对个人设计策略时相同的基本规则。其目的也是要以可能是最有效率的方式来完成某一目标。在个人的策略设计上，你要排序来表现试行及运作的元素，都是表象系统——在组织的策略设计上，你要排序来表现各种试行及运作的元素。就好像对个人设计的策略一样，针对一个组织设计的策略也会由以下部分来组成：1.收集及输入讯息。2.藉由试行、连结、归纳、及区分来处理讯息；3.运作及输出处理程序中的目标，以及 4.由运作及输出的效果中收集回馈。我们可将这些程序标记如下：

输入→处理程序→输出/运作  
^                    v  
          回馈          

一个组织必须是一个 TOTE。在其中人们是表现试行及运作功能的元素，而非表象系统。替一组织设计一策略时，你得把在个人设计策略时考量的事项，也加以考量：

A:此策略的意图目标是什么？

目标状态。

B:你如何知道自己已完成了此策略？

回馈。

C:在达成表象上需要何种特定的元素及功能？

必要的资源(职工的分派)。

D:你处理的组织中哪些资源是马上可用的、哪些还欠缺？ **现有状态**(成本利润分析：你是否该去获得欠缺的资源、或是就你已拥有的资源来设计策略？)

E:你如何以可能是最精简且最有效率的方式来排序及规划你的元素及功能，以此达成目标？

让我们来示范 NLP 的规则及策略技术是如何来运用在规划一个有效率的团体策略，我们会用一个范例来表现出它在团队建立、决策形式、及脑力激励过程的适用性。这项范例是取自我们对企业及组织所做的实际咨询工作。

假设你在为一组五人的管理团队决策形成程式进行咨询(我们假设他们立基于纽约，正在决定是否要扩展到宾西法尼亚、以及去创设几种特别的新计划)。然而，这些管理者遇到了一些困难。他们每一个人都有一种策略，这种策略会让他/她的行为以否定另一位或更多位管理者的行为来运作。你得运用 NLP 规则以以下的方式组织此种状况：

1.NLPer 要采后设立场——就是致力于坚持一高品质的目标，它得独立于该决策的内容之外。

2.NLPer 要尽可能明确地(后设模式的技巧在此会有很大的助益)引出及陈述此特定会议中的意图目标(O1)。在此案例中，字母 O1 会决定是否扩张到宾西法尼亚州的计划要发表。

3.NLPer 按着要藉由将目标放进公司的情境或是后设目标(Om)中来加以架构此一目标。

在此案例中的后设目标可能包括：(1)增加公司营数。(2)提供高品质的产品及服务给增加中的宾西法尼亚州的顾客。(a)市场的大小。(b)公司的市场上的占有率。

4.NLPer 及管理着接着要指明(回馈的目的)哪种特定元素会助成一适切的 O1。这会是此次特定会议的目标后标示。此时讯息收集的程式也要涵括上对 O1 的目标后标示(达成他们决定的意图状态后的结果)的考量。

举例来说，O1 的达成，使得在计划被所有的集团成员看过后以及以下任何一种完成时：(1)决定的形成，是在整个计划发表后，而且它的完成得是下一道步骤；或者(2)决定的形成，是在所有计划发表后，而且还要完成此计划中的某些部分：(a)收集更多的讯息。(b)确认必要的讯息——讯息上必要的资源需先确认——获得此讯息的成本应適切地搭配上此讯息的预期价值(成本利润分析)。(c)收集讯息的任务分配以及下次会议的日程。(3)O1 被不发表，则 Om 就得再次被确认。在达成 Om 上，必须确定发展选项到 O1 的分配(必须涵括在往后会议中以 O2.O3..On 的方式进行回馈，以作为达成 Om 的方式)。

在所有的程序中，如果所有适用于决策形成程式的讯息都是有用的或是可转成所有的表象系统(以视觉、影像方式表现在图表上、以及相关的感受方式)的话，那会非常有帮助。

5.NLPer 接着评估在决策形成程式中每个参与者的现有状态的能力。特别是，NLPer 得确认哪个策略能在他想达成的任务上发挥功用。这可藉完成：(1)藉由观察，NLPer 可在他开始介入之前建立起他们之间的互动关系。(2)藉由个别的成员的个人历史中引出一适切的策略(例如，回想你在涉入许多复杂的案子中所做的一个极佳的决定)。

假设 NLPer 决定选择(1)而且观察管理者们在制定决策时的互动关系，由他的观察中，他确定了以下这种排序：

每个循环都表现了此程式中其中一个成员的策略。每个人都输入对其他人的外在视觉及听觉讯息。每个最接近当事人的策略排序都显示了 NLPer 在他们身上观察到的策略。

管理者 A 能由其他成员身上接收视觉及听觉输入(Ve/Ae)，并且看到至少十五种新的可能性(Vc)，这些可能性他可以感到(Ki)会增加公司的收入，而且他已经将这些影像描述给其他成员了(Ae,d)。

管理者 B，当他获得管理者 A 的听觉输出，对它就会产生一种两极化反应，并且引用与 A 所提的相似的状况的记取影像(Vr),其中会显示有些事物不对劲。他会因此觉得 A 的建议一无是处，并且会对他视为可能的错误产生强烈的负面感受(Ki\_)。他会将这些感受以极具敌意的声调(Ae.t)告诉 A,这会造成他与 A 之间多的口角。

管理者 C 感到扩展业务是需要的(Ki)，但对什么需要做并没有任何概念，不过她一直告诉自己(Ai,d)如果她听到该做什么，她会知道对还是不对。

管理者 D，透过记取她曾听到及学会的许多概念，她能修正 B 在 A 的建议上发现的错误，如此它们看起来(Ve)就会有效。

管理者 E 藉由问自己如果 A 的概念及 D 的修正案能完案能完成(Ai,d)的话，他会开始感受自己实行这



些动作(Ki)，然后记取以前完成过的相似的任务方式(Vr)，据此他已经能估计出如何才能实现某些 A 的建议及 D 的想法。

NLPer 由他所收集到的讯息来看，他可以认定 A 的策略特别倾向于创意，但却不太实用。B 则具有一种有效的批判策略，很适合对可能的错误来测试其概念，但却欠缺将概念修正到有用的方法所需的创意。C 的策略中没有视觉组成，而且以创意来看并非特别有用。她做决定是基于她的感觉。D 则有一个很好的策略可修正输入及让它更实用。D 也拥有某些创意。E 有个很适合执行概念的策略，但欠缺创造或修正的能力。

6.现在 NLPer 的任务是要将此五人的互动关系排序成最有效率的指令，以此来获得产出目标。他可以选择以下的其中一种方式：(1)花些时间为每个参与者发展及设计更有效率且更具有弹性的策略，并将之安置，以作为附增的资源；或是(2)以这些策略既有的目标中最有用的指令来排序这些即有的策略。这牵涉到组织彼此的互动关系，以便让其中一个成员的策略的输出能够轻易且有效地被另一个成员的策略连接为其输入——即要建立一个系统，在此系统中每个成员的策略都可被最有效地运用它所具有的作用。

为了达到此范例的目的，我们假设 NLPer 选用了(2)项方式。他已经确定了各成员的策略的特定能力及缺陷。现在他的任务是：(a)把每个参与者编号，并安排他们在特定时段表现他们的想法(例如 5 分钟)。每个成员要掌握在他前一位的成员所做的输出，并且要将它透过自己的策略加以得理。每个参与者都得让其他人把话说完，不可中途打断。

当然，这个技巧可以找出最适合参与者的天赋的排序方式。例如，你可能会设计此排序为由 A 开始他的创意策略：然后安排 B 去评论 A 的建议案：接着你可安排 D 去修正 B 所发现的错误，并由 D 把 A 的建议案弄得更有用些，然后你安排 E 去想出实现这些修正好的建议案的方法；最后你让 C 去感受每一种方法，并让她决定这些建议案在行程序是否适切。

你可以任何方式指定他们去做他们以前做过的事情。然而，他们的问题是他们的排序有些随意，而且由于彼此的争执，可能没有什么能真正地有所进展。他们没有有一个架构可以完全利用他们的能力。由于你的安排，你重组了这个状态，以致让 B 不再以找出错误来(羞辱)A，反而能发挥出一种必要的功能。每个成员的策略都被架构成一种资源(它们也确是资源)，而且每个成员都以他的技巧为荣。A 管理者专心于创造概念，如此 B 才可以测试它们，并发现它们哪里该修正及改善。时间被最有效地运用，而且每段时间都用在某个功能上。这种程式简介与许多团队决策形成程式最大的不同，在于人们直接由考量及界定现有状态的阶段跳到问题状态对资源的阶段，而且常把内容整个混在一起。时段安排的一项重要功能，即是当你在考量一意图状态时，你会专注于意图状态，直到它的细节都已经确定为止。这些细节之后会以其他的讯息来加以修正——但是它最初的定义程式则不会被破坏。

(b)NLPer 也得控制那些敌对的非言语的、或是针锋相对的互动关系，不管它们到底是不是房间地针对某个成员而来的。举例来说，有时候团体中的某位成员会用一种特殊的声调来说话，而这种声调会触发另一位成员负面的感受，即是那们用这种声调说话的成员只是有些兴奋、而且根本没有要威吓的意思。如果 NLPer 观察到这种反应，他采取必要的步骤来消除这种声调的心锚，并且重复一次他所说的事项。

藉由这种介入，NLPer 即可协助管理者提供他们的策略来作为大层面决策形成策略中的一部分，如此他们一起做成的整个决定会比他们任何一人单独做成的决定更为完善。

## 注释

1.我们一直在计划组织一项企划案，这个企划案中招揽十二位能在科学及艺术的主要部门中达到最佳的目标的人，并将这些人的策略模式化。这项企划案会导出一组最有效率的策略，对组织人类行为的许多领域或部门都极具参考价值。

## 第六章 安置(Installation)

在我们进入本书的最后一部分，我们可把这个结尾视为一声三幕戏中的第二场戏。在读者阅读此书之前，读者们的生活经验中有相当的部分是属于第一幕，在第一幕戏中，主要的角色已经介绍过，故事的情节也已建立，而且表演的速度及步调已提升到可为第二幕劲创造出适切的参与能力。戏场已存在了 2,500 年，它提供了人类一种最强力、最令人兴奋的娱乐形式。与人们——在我们周遭的观众及在舞台上的演员——的感官上的邂逅，让我们经历了一系列的牵连感觉形态，我们因此学会在意识上心理状态可变的环境（一般称为[替代性]经验）来鉴赏及评价。

在我们的戏剧中的和二幕戏剧中的第二幕戏——本书——戏中的角色及他们之间的互动关系都是以一种深刻、广泛的方式表现，它虽然对我们在第一幕劲里没什么助益，但它会创造角色中的对话、手势，及表情上新的层面的意义，而且会为我们的戏剧中最震撼的一幕——第三幕戏——铺陈出其登场的舞台。在第二幕戏的洞察、对话、及产出目标的影响之下，第三幕中的表演方式跳进到一种新的境界的经验，引领了主角到你所选择的结局——一种你想要的后设选择。

### 安置的完善条件

在舞台表演的第一次公演之前的几个礼拜，卡司中的男、女演员得在导演挑剔的眼睛及耳朵之间进行排演，导演可能会坚持特定的身体动作、手势、表情、音调、对话的速率及音量，以让演员的表现最后能在[付钱的]观众面前发挥最大的效果。在某方面来说，导演的功能在于组织、引出及活用卡司中每个演员的专业才能，来让他们的表演发挥到极致。挑剔的戏迷会根据导演，以及卡司、剧本的作者等等因素来决定要不要去看戏。

在排练时，演员们会为自己的登场、出场、动作、台词等特定的线索——可立即导入他们自己扮演的[部分]的言语或运作——设立心锚，直到每个场景及每一幕戏都能表现及强化得像日常生活经验一样地顺畅为止。所有的前置工作的目的是要以隐密的方式导入、伪装、演出另一种表演的流程，以及更多组功能性的线索：一系列以文化为基础的视觉及听觉上的刺激，它们可以唤起观众的四感官的组合。在舞台表演上控制住程序、速度、时间、及观众的内在触觉上的变化及程度，演员们中掌握住观众，就好像音乐家在玩一件乐器一样。如果这部分做得好，观众跟演员两方面都能溶合享有他们共同分享的经验。

不管是艺术模仿生活，还是生活模仿艺术，有效的安置就好像是可以导出一成功的表演的前置工作。**NLP 从业人员就好像戏剧的导演一样，得确认所有的线索都已适切地设了心锚，而且每一位成员都已排练到他的表演可正确地转换到意图目标上——只有在这种状态下你才可写下你的第三幕戏的剧本。**

有两种基本的方式可以安置你设计好的策略排序：(1)透过设心锚及插入步骤到策略之中，以及(2)透过让当事者排练(自我设心锚的形式)此策略排序。虽然我人关表现它们时会将这两种方法分别列举出来，但它们最好还是能一起并用——当你引导当事人[练习]策略时，会触发你先前设立的[心锚]。

安置的目标是要让你设计的策略能**像你把它替换掉的那个既有的策略一样自然地运作**。在策略中的每个步骤都要能自动地触发下一道步骤。在此有两项主要的标准条件，可以让你用来确认你在安置上做的到底有效与否：1.整个策略排序事者而言必须是有用的一个完整的单位——如此每道步骤才可自动地连接到下一个步骤。2.策略排序必须连接到适切的情境上——如此它会连结(设了心锚)上情境中的某个刺激(情境标点)，当该刺激出现时，此情境就会引出此项策略。这是要确认策略能在适切的时点上自己出现。

为有效安置策略，你必须要在适切的地方打断或破坏既有的策略，以便能插进新的策略。一般来说，这只是时间掌握上的问题，所以你要在既有的排序中旧有策略可能开始运作的地方来展开新的策略。不过，有时候，你得故意地打断既有的策略(如果其牵连感觉形太过根深蒂固，或是此策略运作得太快)，以便新的策略能被有效地安置。



在安置策略时，也要测试它在生态上的适性(这可藉由找出目标后标示来达成)。如果你试图安置一种在某方面对客人而言是不適切或滥用的策略的话，你会遭遇到像是对此策略的抗拒，或是故意破坏安置程式等等的干扰现象。

## 一、透过设心锚来进行安置

在本书的运用一章中，我们探讨过心锚如何能用来建立及引出某一经验上完整的四感官表象，或是用来选择性地引用一四感官中的某个特定部分。在策略安置上，心锚的运用牵涉到不断地为当事人的一选择性排序的表象设立心锚。只有在心锚可以用来在策略的运用中引用一四感官的一个部分，或更多的部分，乃至整个四感官时，它们才能用来在安置的目的上去引用一特定策略排序中的某些部分，或整个策略排序。一个完整的策略可以用一个单独的心锚来设立心锚，或者 NLPer 可以选择性地对单独的某些步骤或附属路径(牵连感觉形态)设立心锚。

然而，在运用程序中设心锚的使用方式与在安置程序中设心锚的使用方式，两者之间主要的不同是，在运用程序中，你要用高△锚来控制特定策略步骤的内容；在安置程序中，你要控制的则是策略步骤本身。再者，你要安置目的上要设心锚的并不是任何特定的内容，而是运用此步骤所需的特定的表象系统的行为。你要建立你的心锚，让它们可引用一特定的表象系统，或是建立表象系统的排序

我们在安置程序中讨论运用心锚的各种方法，我们会用(&)来表示心锚。这个标号表示该心锚已设立到某个括弧中的表象系统，或是其后的排序之中。&[Vi]即表示心锚已设立，它可引用此视觉表象系统的内在活动。此标号也可显示出一心锚尚未指定设立在哪个表象系统上，除非它已在右下角标示出来了。&Ke 即表示一触觉心锚(像是一次触碰或捉握)；&Ae,d 表示一言语上的心锚(一个文字)；&Vc 表示以结构视觉影像来形成的心锚等等。

## 为一完整的策略排序设立心锚

如果你的策略设计需要运用到当事者既有策略的选项上已属有效的某个特定策略排序或是附属路径的话，即可对此整个既存的排序用一个心锚来加以设定，如此它就可以像是一个完整的单位插入你在设计的这种新的排序之中。你也可以将之插入某种还无法作为资源的状况中——如此它会连结上形成上状况的情境上的刺激，并且在那种情境中唤起另一种行为上可能的选择。它就可被视为一项资源来安置到客人意图有一目标选择的状况中。

在这类案例中，策略一般来说会在一种自然发生的情境中逐渐减弱，而且它可能被安置在一种让它无法产生或从未发生的情境中。在处理此种运作上，重要的是确认你已在你采用的情境中将策略排序本身与先前能创造此策略排序的触媒分离了。

我们可以将此程式表现如下：

步骤 1：

情境 A ↓  $Ve \rightarrow Ai,d \rightarrow Ki \rightarrow Vi \rightarrow Ai,t \rightarrow Ke \rightarrow EXIT$   
                    &[Ai,d → Ki → Vi → Ai,t → Ke]

步骤 2：

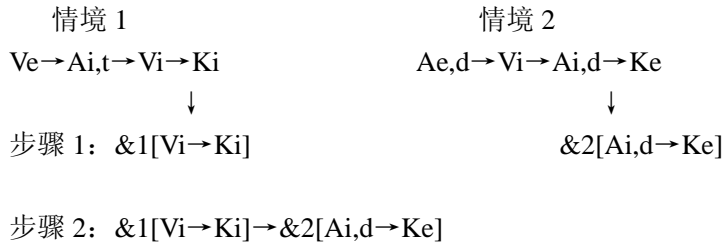
情境 B: ↓  $Ae \rightarrow Ki \rightarrow Vi$   
                     $Ae \rightarrow \&[Ai,d \rightarrow Ki \rightarrow Vi \rightarrow Ai,t \rightarrow Ke]$

结果： ↓  $Ae \rightarrow Ai,d \rightarrow Ki \rightarrow Vi \rightarrow Ai,t \rightarrow Ke$

步骤 1 显示在情境 A 中某个外在视觉刺激会自然地生成 Ai,d..Ke 的策略排序。这个排序会由此心锚来在它整个排序上设上心锚。步骤 2 中此策略单位会被先前某个外在听觉刺激生成了一 Ki → Vi 循环的情况下而引进情境 B 里。这让当事人在情境 B 中有了引用情境 A 中之策略的选择，如此它即可做为一种资源。

在我们的研习会上，我们常藉由为某个人的整个动机策略设心锚来示范这个程式。当事人会被飘尘骈回想他促使自己去做某件他并不特别想做的事情的时候。接着，此策略中的步骤会经由询问及观察而被引

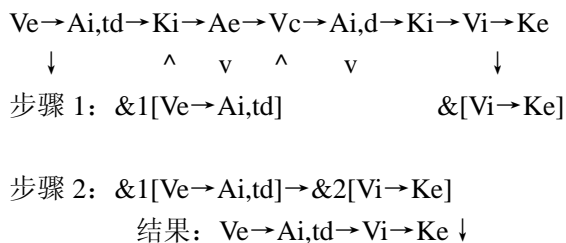
出，而且每一步骤都会以在当事人的膝上触摸来设立相同的触觉心锚。然后我们会建议或提议当事人做某个他并不特别想做的行为(举例来说，绕着房里走动及举一张椅子到头上，或是捡起丢在地板上的一支铅笔)。当事人会被询问很多次，以建立起那个他真的不想去执行的行为。然后在[点燃]这个心锚后。他的动机策略被触发了。如果此策略的心锚做得很完美，此人会自动地再度引用这个策略排序来作为其动机，并运用它到此正在进行的情境上。常常当事人会自然地开始实行那个几秒钟前他还不愿去做的任务。如果这个心锚在此人完成此行为之前就会解除的话，他常会在半途即停止不动，直到此心锚再引发后，他才会继续做完那个行为。



结果:  $Vi \rightarrow Ki \rightarrow Ai, d \rightarrow Ke$

附属路径可由较大的策略中引出，并且可用相同的形式来排序：在图表中，两种发生在不同的情境下的牵连感觉形态已被一起设立了心锚，以形成一新的策略。透过设心锚，一个策略区隔被引到另一个的结尾，而形成了一新的排序。在一牵连感觉排序中( $Vi \rightarrow Ki$ )，当事人由内在影像引用了触觉感觉。另一个牵连感觉排序( $Ai, d \rightarrow Ke$ )中，当事人则是透过内在对话创造了身体活动。由于牵连感觉形态一旦形成，它们会自动地实行它们自己的程式，所以在此安置程序中的重要部分是把此人的内在对话在连结到他的感觉上。

此种设心锚的方法也可以藉由替最少的步骤，或最少的运作设下心锚，让它连接到此排序中某个较前的步骤上，来简化此过长的策略。用这种方式，有许多中间步骤都可以跳过，或是把循环给缩短些，以下的图表即是将上一图表简化的例子：



本书的一位作者曾处理过一位具有很冗长，却又毫无效率的决定形成策略的勇士，我们即以此案例来示范如何去运用上述这种程式。这位仁兄常在作成决定之前花好多时间，甚至好几天在思索上，由于花费在考虑的时间太长了，以至于他总是错过了关键性的时机，让他总是觉得心情不好，结果导致他变非常的偏激，而且对自己浪费了那么多时间生气。作者重新设计了他的决定策略，以便让他在他的策略中比较前面的时点上考量到错过关键性时机及浪费时间的可能性(这可成为针对没能及时作成决定的这个目标的一个目标后标示的表象)。这提供了此人一个动机，藉由考量到过度仔细的可能结果而加快此策略的运行，并且它可作为一种资源，来在决定程序中提供一种时间的检索。这种含括了对负面感受的测试，还可作为此策略中一个早期的决定点。

藉由在他开始了解到他花费了多少时间，以及他可能如何错失了重要的机时等等来询问此人他的策略的结果会是什么，来将此策略加以安置。当此人回答时，此表象系统的排序会被以触摸到他的膝盖的触觉方式来启动心锚(&ke)。接着，他会被要求去告诉作者他马上得要做的决定，或是他现在正在考虑的决定。此人得直接反应，告诉作者他想做的某个决定。当他开始连接上某个细节时，作者举起手来触摸他的膝盖。此人就会中止其陈述。而且，藉由观察他的解读线索，作者会让他开始实行已设好心锚的附属路径。不一会儿，此人即会想到至少五件事，这些都是基于他该去做的决定。之后，作者会以此人该作的一些决定来重复此程式，在他们讨论的前几个决定中触摸他的膝盖，而在最后三个决定中不再用心锚，以便测试此新的策略已被安置与否。由于此新策略的安置极为成功，此人现在已成为一家公司的老板，在此之前，

他只是该公司的一位秘书而已。

## 为个别且不相关的策略步骤设立心锚

个别的表象步骤可能由全不相关的策略排序来产出，可用设心锚，并且之后再将这些步骤一起依序重新设心锚来形成一个新的策略。举例来说，某个特定形成的内在对话可能取自一个自然发生的策略，或是由另一个策略中清楚地看到外在环境的能力，或是再另外一个策略里的某个内在触觉检索或测试。这三种表象功能可以一组指令或排序来一起设立心锚，以为当事人生成新的目标或是经验。举例来说，NLPer 可以先对看清外在环境的能力设立心锚，接着是内在对话，第三是正面的触觉感觉，然后最后再为看清内在环境的能力设一次心锚，如此当事人即可再跳出外在经验上来收集回馈，作为更多的输入。

用来触发适切的策略步骤的心锚，可以是触觉的(在当事人身体上触碰不同的部位)，或是在另一种表象系统中，像是内在的或外在的视觉线索上。语言当然都算是心锚)，而且在某种程度上它还具有文化上标准的好处。再者，NLPer 也可运用听觉心锚来排序表象(这一般来说被认为是[指定的指令])。

你的设心锚的效能可以藉由对特定策略步骤来组合更多个心锚的方式加以增强。当你在安置策略排序时，不同表象系统中的心锚可以配对来增强它们的影响力。

以下的附录是本书的一位作者在他的工作室中对一位参加者安置学习策略的范例。他设计及要安置的策略如下：

Ve→Ai,d→Ki→EXIT  
^                  v

## 附录

作者(以下以 A 代表)：现在开始进行安置程式，为了要让我们要做的这些运作结合起来，我要为你取得一些良好的参考结构。首先，我要你回想自己能看得非常清楚(作者稍微提高了音调，以建立一个音调及数位化听觉心锚——&Ae)你所处的环境中发生什么事物时..你能回想出来吗？

当事人(以下简称 S)..嗯...(呼吸平缓，且移往其胸部，眼球移向左上)...嗯，可以...我想到了一个。

A:(按 S 的前臂——&1ke)很好...现在我要你注意现在你周遭发生的事物..直到你能看得非常清楚(提高音调——&Ae1,td, 按 S 的前臂——&1ke)你能看到人、动作、颜色，以及任何细节...(暂停下来，让 S 实行任务——A 继续按 S 的前臂)。很好...(解除心锚)...你曾能够清楚地对自己陈述(放缓说话速度——&2Ae)周遭发生的事物吗？

S:嗯...(向上且向左看)。

A: (微笑)你无法在那里找到的。

S:嗯？

A:别介意。

S:噢...好吧..嗯...我能对自己陈述周遭发生的事物时...(眼球向下且向左移)。

A:(微笑，把手放下来按膝盖——&2ke)你刚做了。

S:我做了吗？..噢...(微笑)...好吧，我也想到另一次的经验。

A:好...很好...那像什么...你能清楚地对自己陈述(放缓说话速度——&Ae2,td)我现在做的吗？(A 用一手做了一系列的手势及动作，用另一只手按 S 的膝盖——&2ke)...好了...(解除心锚)...现在..你曾想过某件事，且你因此得触及自己的感受把它表达出(深沉的音调——&AE3,td)？

S:嗯...(眼球向下且向左移)...嗯..有点....

A:(开始按 S 的肩膀)...把它扩大...触及那些感觉，并且继续把它表达出来(深沉的音调——&3,ae,按 S 的肩膀——&3ke)直到你能直的确认为止。

S:(眼睛及头部向下且向右移)...嗯...(点头)...好了...(呼吸变到腹部)。

A:(解除心锚)很好...非常好...现在我想要试一些东西...你会学过解读线索吧？

S:(兴奋地点头)有呀!

S:很好..你很清楚普遍化吗? 你知道眼球移动的意义吧?

S:有点..(潜意识地摇了摇头).

A:(笑)你的潜意识并不那么想。

S:什么?

A:你刚才摇了自己的头。

S:噢...(微笑)...你说得对...我想我摇了摇头。

A:好吧, 让我们从这开始, 那么...(在黑板上画出一眼球运动图)...现在...我要你注视这个图, 如此你可以非常清楚地看到(A 提高音调——&1Ae,并按 S 的前臂——&1Ke)每个图中的眼球的位置以及它们代表的意义...当你注意力由一图移往另一图时, 我要你对自己确认地陈述(放开 S 的前臂, 按住 S 的膝盖——&2ke, 当 A 与此指令时放缓了说话的速度——&2Ae)每个眼球的位置在哪里以及它代表的意义...当你做这个指令时, 我要你接着触及自己的感受并且表达出来(A 放开 S 的膝盖, 按 S 的肩膀——&3ke,用低沉用低沉的音调——&3)你在确认每个位置上能控制的多好..而且继续看清楚(提高音调——&1Ae,放开肩膀, 接前臂——&1ke)每个位置..对自己确定地陈述(放开前臂, 并按膝盖——&2ke,放缓说话速度——&2Ae)每个位置代表的意义..并且持续触及自己的感觉并且把它表达出来(放开膝盖, 并按肩膀——&3ke,深沉的音调——&3Ae)直到你感到已掌握眼球滑动形态的意义...当你完成时, 我要你伸出这支指头(右食指)给我讯息...(A 再做了一次触觉上的心锚, 却未再加入视觉心锚, 之后停止对 S 做任何心锚的动作, 以来测试这个策略是否能自动持续下去。)

S:(S 花了大约五分钟学习黑板上的东西, 接着他伸出了他的右食指。)

A:好....很好...现在要做下一步骤...我要你注视着我...我会移动我的眼球到各种不同的位置...我要你看着我, 如此你才能看得非常清楚(提高音调——&1Ae,没用触觉心锚)我移动我的眼球所到的每个位置...当你看清楚时, 我要你对自己明确地陈述(放慢说话速度——&2Ae)我在引用哪种位置...并且触及你的感觉, 并且表现出来(深沉的音调——&3Ae)你对它们掌握得很好...直到你感到自己不只能看到每个位置且知道它代表的意义, 而且你能看到整个排序...当你感到你能达到那样, 你举起你的右手...(注意:A 只在整个策略排序中对 A 用了一次心锚, 以此来测试、确认此策略会自行引用及运作。)

S:(注视 A 的眼球移动一些时候, 然后举起他的手)....好了..

A:很好...它的效果如何?

S:太神奇了..我从未曾对这些感到那么有信心。

A:很好...现在我要透过进行整组的眼球移动排序来测试你的新的学习策略的有效性, 然后我要你告诉我我刚才做了何种排序..好...开始...

S 能够跟上作者表现的每个排序。接着作者又让 S 观察在团体互动中的两个人, 直到他能对作者重新表现出这两个人的眼球移动排序, 作者以此方式再测试了一次这个策略。接着作者又给了 S 一个心锚去引用这个策略, 以便让 S 能自己生成这个策略——就是让 S 用手按他自己的前臂。

我们可以将此种引用及排序不相关的策略步骤的方式, 用以下这种程式来表示:

情境 1: Ae.t→Ki→Ve→Ai,d; 情境 2: Ke→Ve→Ki; 情境 3: Ae...Ke→Ki

	↓	↓	↓
步骤 1:	&1[Ai,d]	&2[Ve]	&3[Ki]

步骤 2:	↓ &2[Ve]→&1[Ai,d]→&3[Ki]
-------	--------------------------

结果:	Ve→Ai.d→Ki→Exit
	^                      v

## 二、排练(rehearsal)

排练是一种比较自发性的调节或安置方法（相对于“设心锚”而言，设心锚比较接近传统的，或者是

帕夫洛夫的调节法则)。在排练过程中,当事人要排练或练习每个策略中表象步骤,直到它成为一自发的完整程式为止。这种过程必须涉及对策略排序上自设心锚的发展。

## 排练策略步骤

排练的最基本的方法,就是 NLP 在转入一些不同的内容时, NLP 要指示当事人练习转换到策略里的每个步骤上。当然,这种方法在附录中已大部分都用过。

许多时候,你不需要花几分钟排练就可以安置一个新的策略。本书的一位作者有一回去一家城外的工作室做指导,当天住在她定的赞助者的家中。在这位赞助者的家中享受一个宁静的夜晚,作者看到赞助者的夫人跟她的第二个女儿坐在一块用生字卡来给他练习念字及拼音。这个女孩显然做得很糟,而且不断地拼错或念错单字。在兴趣使然下,作者问了她母亲她在学校的表现。正如作者预料,她母亲摇了摇头,表示她表现不佳,特别是在念书主面。由于她不断地混淆及弄错了单字,有位专家还诊断了是患了[阅读障碍症]。

念书、特别是从单字卡上拼字,一般来说会需要当事人在内心之中掌握到一个内在的视觉和行。作者假设如果这个小孩有个不发达的视觉系统的话,这可就会是个麻烦。他由她的体形、声调、及解读线索上来判断,她应该完全有能力可以形成内在的视觉影像。作者要她进行描述一系列的影像,来测试她的视觉能力,而她都能做得很精油。接着他用单字卡要她念出及拼出字卡上的单字,以此测试她的念字及拼音的策略。看过卡后,她的眼睛马上往上且往左移,然后停留在下方,再往上移到右边,然后回到左边,结果她拼错了单字——无法达成目标。作者马上了解到这个小孩的念字及拼音的策略——一内在听觉及触觉的循环  $A_i \rightarrow K_i$ ——这让她遭遇到相当的困扰。

作者问她愿意跟他一起玩单字卡游戏。他告诉她这个游戏很有趣,而且她不必[试着]去念出及拼出任何东西来。她答应了,作者先秀给她一张单字卡。当作者拿起单字卡,并由左到右依序指出每个字母的时(Ve),她要念出每个字母,并且念出每个字来(Ae,d)。然后她要再回来看这整个字,并把念出来(Ae→Ae),再来她要向下且向右看这整串的字,并且用不同的方法再发音一次,并感受它们。她得持续这么做,直到她对发音及这个字体觉得没错为止。每交要她发音及念得正确时,作者会微笑,并以一种鼓励的声调说:[很好,]再按她的手腕。不过,在单字卡游戏中有趣的是当作者把单字卡放下时,他接着会引导她自己的眼睛往上且往左看,并且保持住往上看,直到她能看到他刚才放下的那张卡是什么为止。她可以用任何她想要的颜色来想像这些字母,特别是用她喜欢的颜色。当她能看清这一组的字母时,她要对作者念出它们来——而不是(拼出)这个字,只要她看到了它们,就把这些字母念出来。她甚至被允许在陷入困境时看看作者的手指由右移动的动作(这是她在此游戏中喜爱的部分)。在她念出它们后,她要在心里看看这些字(如果她想要的话,还可以改变其色彩),把这些字母念出来,重看其整个排序,念出这个字,然后把头向右下去感受她是否做对了。如果每个步骤都成功的完成,她又会被作者用微笑及声调给予正面的强化;以及强化她按手腕的触觉心锚。

这个游戏很快就出现了令人惊讶的现象,在几次的练习后,如果她陷入了困境,作者只要按她的手腕就可以在她的脑海中形成内在的影像,或是拼音。最后,她自己就可以藉由按自己的手腕来形成任何困难的字影像或拼音。

在此游戏中另一个正面的特征是她母亲在游戏进行时适时适时发出的赞叹声,她母亲从不曾听过她念得、拼得那么好过。在跟作者玩了半小时左右这个奇妙的单字卡游戏后,这个小女孩成功地学会了比先前她们花了好几天还无法学好的单字卡,而且还学会更多其他的字卡——而且这个小女孩在她更熟悉这个游戏查,她还很热切地想再玩下去,事实上,小女孩在学习中还说了一句话:[这比跟妈妈一起做时容易得太多了]。除此之外,虽然她平常时常会漏了一个字或一个字母,但在这个游戏中她一次也没有拼错任何一个单字或字母。(值得一提的是,当作者不再像前几张卡一样地指出每个字母时,这个小女孩马上能在念字母想像到作者指字母的动作。)

让我们来回顾一下这个案例中的某些重要的特征。(1)此[游戏]是预设的,如此其强调的才会在形式上,而非内容上,才会在做什么及何时做上——她的头部及眼睛该放在何处、何时该运用感觉及图像等等。排

练的过程是预先架构好的，如此他们才能比较像是在学跳舞，而不是像是在学拼字。如果她开始遇到困难，她不会被纠正其[错误]，只会告知把自己的头或眼摆在何处。(2)由于排练的策略不同于她的典型的策略，所以它真的不是她所知道的那种[拼字]或[读字]。单纯地由她内在为念这些字母，跟[试图]去拼字会有很大的不同。(3)她旧有的读字策略  $Ve \rightarrow Ai, d \rightarrow Ki$  并不非常适用于拼字的任务上。新的策略  $Ve \rightarrow Ae, d \rightarrow Ki \rightarrow EXIT$  却非常适合于此任务。

强调此[游戏]特性的策略排练，可能非常有利于你的安置程序。玩一场游戏，一般来说要比改变你的思考方式来得容易多了，因为后者总被认为是一项严肃的课题。

我们曾用与此相似的一种策略来协助一位想学会绘画的人，客人开始只要注视他想要画的物体，或是想像他想要画的景象，直到他闭上眼睛仍能清楚地看到他要画的东西为止。接着，他可张开眼睛注意着画纸，直到他可以在画纸上想像出这个图像为止。接着他只要拿起笔、画笔、或铅笔，顺着他在纸上看到的东西来画即可。

## 排练解读线索

另一种排练的方法(可用在这种患有所谓[阅读障碍]的孩子身上)是排练特定的解读线索。由于解读线索是我们用来引用我们的表象系统的最基本的方法，所以它也是一种极有效的安置方法。这种特定的方式也非常有利于排练及安置解读线索为一排序，而无需客人意识到表象的内容上——当事人全部的意识注意力可能导引到他的头及眼该摆向哪里、呼呼要在哪里进行及速度多快，以及身体的姿势该是如何等等的细节上。就为了这种理由，在策略安置上，只排练解读线索可视为一项非常强力的隐藏性技巧。当事人只要排练适切排序的解读线索即可，不过这些解读线索可视为一项非常强力必须能都能自动地导引到策略所需的表象系统才行。**NLPer** 只调整客人的身体——但仍会引出意图的表象排序。当事人学习此排序到了可自动产生时，他曾学过的眼球运动、姿势、手势、呼吸频率，及其他行为就能自动地引用设计好的表象系统的排序。

没有经历过 **NLP** 的客人，不会意识上了解到发生了什么，但是当他发现他的行为有明显的改变时，也会非常地惊喜。

有某种主式可以让此过程更为隐密(或者某人的状况不适合在言语上经由各种解读线索来对某人下指定)，就是用手势来引导对方的眼球到适切的解读位置，或是用眼球移动来引导对方到适切的位置上。

## 排练牵连感觉形态

排练牵连感觉形态是另一种安置独立于特定内容之外的表象系统活动排序的强力方法。对许多人而言，某些牵连感觉形态会让他们觉得不熟悉，或未曾开发过，而且他们在由一特定形态的表象系统转换到另一个时也会经历到困难。练习独立于特定内容之外的牵连感觉形态会增加解读的容易，以及增加那些具有尚未发展的系统的特定个人的[表象语辞](区别的能力)。

假设 **NLPer** 要安置一个具有以下这种排序的策略： $Aid \rightarrow Ke \rightarrow Ai, t \rightarrow Vi$ ，他可以指定客人以任何特定部分的一种内在对话来开始，以生成七种触觉上的身体感觉或动作。这项指令可以这么说：[当你仔细聆听脑海中的那些言语时，注意它们引起的身体感觉。当你确认了一组感觉，再度聆听这些言语，并让另一种感觉由这些言语中产生。继续这些步骤，直到你产生了七种不同的感觉为止。]客人接下来

藉由教导当事人重叠解读线索，可以大大地增加这种牵连感觉程式的效力。举例来说，在向上且向左的看的同时，用腹部做深呼吸，则可能创造一  $V \rightarrow K$  的重叠(或是 fuzzy 功能)。向下且向右看、眼球失焦，以及在胸部做浅急的呼吸，则促进  $K \rightarrow V$  的重叠。向上且向右看，并且触摸脸部及下颚，可以促进  $VC \rightarrow Ai, d$  牵连感觉。

让当事人重复这个程式，直到这种转换变得很顺畅，很容易为止。

当然，在安置任何特定策略的过程中，**NLPer** 可运用设心锚及排练的技巧两种的组合方式来进行。有些步骤比较适合加以设心锚；而有些可能得加以排练要，来让这种转换更为喊声。举例来说，**NLPer** 可以

让当事人排练一个对他而言有些困难的牵连感觉形态，但之后可选择在此牵连感觉的下一步骤来设立心锚。NLPer 在当事人排练时要常为每一道步骤建立心锚。

### 三、打断策略

安置一个新的策略时，你需要让它变得跟既有的策略一样有效地发生在情境之中才行。正如我们在本章开始时所说的，这可以藉由时间的掌握即可轻易地达成——适当的时机下触发你在既存排序中设立的新的排序的心锚——或者藉由重复的排练来调整此新的排序。如果你设计的新策略能有效地适用，它会自然地自行强化及持续其功效。

不过，有时候既存策略会有一种特别的抵抗步骤，而且会非常地根深蒂固。如果此策略的目标干扰了你想要完成的，并且造成一些行为，而这些行为会对客人的后设目标的达成造成反效果的话(像我们在设计一章中探讨过的抑郁症的策略)，对你来说。为了客人的利益，你还是得破坏这个即存的策略才行。

这里有三种方法可让你用来打断策略：(1)透过度超载，(2)藉由转向，以及(3)藉由慢慢消磨策略。

### 以过度承载(over loading)来打断策略

当太多的讯息被加进策略中或是策略步骤中，超越它所能控制的，就会发生过度承载的情形。过度承载会发生在许多的日常生活经验之中——举例来说，当某人在一个吵闹的地方变得[没办法听到自己在想什么]时，或某人感到很兴奋[或很沮丧]不知道该做什么或说什么时(这种情形常被称为[受到情绪的控制])。另外还有一些自然的破坏，像是看到美女时的不知所措，或是因某种臭味或香味而[被打败了]等等的状况均属之。

正如同所有中断的现象一样，过度承载在行为上造成的结果是当事人的策略会停止下来无法完成它原本的循环。当一个策略被完全打断了，当事人会在行为上遗漏了下一个步骤(处于一种行为上的[困境]或是一种[梦游式的失神状态]，而且很容易跳到任何一个状况中提供给他的步骤上去。也就是说，他们会表现出一种强烈地习性去回应任何一种心锚，而此种心锚是针对状况所提供的反应来设的心锚，如果你能适时地运用你设的心锚的话，你就可以轻易地利用这种状况现象来安置策略。

通常你得打断一个既有的策略，来停止它正在进行的负面的产出目标。有一回，本书的一位作者要休一个礼拜的假，正准备出门去机场时，电话响了起来。作者拿起电话筒来，对方传来一阵极为忧郁且接近疯狂的声音，她恳求作者帮助她的一位患了重度忧郁症的朋友，且已到了自杀边缘的亲人。作者不可能将自己的旅行延期去处理对方的那位亲人，所以他立即告诉她把那位想自杀的人带到机场的登机门，他要看看能做些什么。他正准备登机时，她们才到达，让作者没有时间可以做什么，所以作者只举起手来抓住那位想自杀的人的手腕，尽可能的用力握紧，并且用一种极为愤怒的表情从胸腔大吼出来：“你这个礼拜做任何事之前都得通过这个管道才行。”然后他放开了她的手腕，上了飞机。这种做法的原因在于同时多感官上的过度承载确实会打断任何一种正在进行的策略。在作者渡完一个礼拜的假，最后终于看到这位忧郁症患者后，她告诉作者自己整个礼拜都呆在家里，而且很高兴自己完全没有想要自杀的想法。事实上，能记得的经验只是她心里的一种对作者表情的视觉影像而已，而这个视觉影像正是作者在机场时对她所做的结果。

### 藉由转向(diversion)来打断

当一特定的输入变了正在进行的策略中的表象排序时，这个策略就会产生转向的情形。举例来说，某个陷入沉思的人，当某种声响或动作将他的注意力引回到他的外在环境时，即可以打断他的沉思的策略。这种刺激并不会使此人的策略过度承载；它并不是让进行中的程序过度承载，而是把此人的行为此到其他的方向去。运用这种打断的方式，常会让先前陷入沉思的这个人很难再去此用他刚才所用的那个策略，甚

至可能让他忘记了他刚才在想的事情。将当事人的注意力转向，如此来破坏他的注意力，或是阻止他去完成某个特定的行为，这种方法在几个世纪以来都是个非常有效的打断技巧。

阻止当事人的解读线索，这是一种极为直接且强力的打断当事人正在运作的策略的方式。藉由将你的手放在他们眼前摇晃来引导他们眼球位置线索，即可打断或让策略转向。像是让一位忧郁症患者坐直，把他的头抬高，让他用胸部深呼吸，让他挺胸、叫他张大眼睛、微笑等等，都是让忧郁症患者离开一种负面的心理状态的最快速、最有效的方式。典型的忧郁症姿势可能较任何其他因素更能引出及延续忧郁症的心理状态。这种姿势一般都是上身向前伏倒、身体弓起、眼睛及头部朝下以制造出完全的触觉线索——也无怪于当事人无法看到或对自己说出自己的问题了。正如我们先前指出的，内在及外在均专注于相同的表象系统的话，会导致一种逆向循环的关系——你愈在自己的脑海里对自己说话，你就愈无法听到周遭发生的事物。再者，对忧郁症患者而言，他们花了大部分的时间专注于内在的触觉(感觉认知)上，若是透过身体上的练习及运动，会是一种极有效率的转向方法。要打断当事人的忧郁，让他做一些事情，不管这种活动是多么无意义都可以。

有位治疗师告诉作者，她曾接到一通紧急的电话，电话是由一位非常沮丧，且想要自杀的女士打来的。然而这通电话来的不是时候，治疗师正在为另一位客人进行关键性的介入，因此她无法入下手边这位客人。在此紧急的状态下，治疗师用一种沉稳且温和的声音告诉打电话的这位女士立即到户外去骑脚踏车至少二十分钟，骑回来后再打电话来。治疗师所持的理由是让她做些事情，以使她不会去伤害自己，直到治疗师完成了先前那位客人的治疗后，才能够全心全力地来协助这位女士。当这位可能自杀的女士再打来时，完全出乎这位治疗师的预料之外，她的危机已完全解除了。根据她自己说，骑脚踏车正是她所需要用来打破沮丧的心情的方式，在出去骑脚踏车之前，她已经好几天没踏出家门一步了，都是因为她一直心情不好的缘故。她还说她现在了解到那正是造成她的负面的心理状态的原因。她仍然得面对一些问题，但骑脚踏车却防止了这个危机的发生。

## 藉由[慢慢消磨]策略来打断策略

当策略结尾变成了触发其重新开始的心锚时，在此情况下策略会持续地回馈到策略的本身上(好像蛇吞食自己的尾巴一样)，如此策略即可被[消耗]掉。由于在这种情况下，策略不会有出口，策略会被迫持续其循环。大部分的策略都会有一种试行，我们可称之为后设试行，如此，在策略运作经过一特定时段后，程式就会产出到另一种全新的策略之中——此即是[消耗]策略。

以下的示范是探讨如何使一信心策略被消耗的方式：

A：你怎么知道自己无法达成 X 目标？

B：我的经验告诉我不能。

A：你怎么知道你的经验告诉你那样呢？

B：因为我以前试过了，失败了。

A：你怎么知道你失败了？

B：我记得。

A：你怎么知道你记得？

B：因为我能看到。

A：你怎么知道你能看到？

这种形态非常明显——不管你从这个策略中得到何种输出，都会再度回馈到这个策略上。这会持续到最后这个策略耗尽为止。

本书的一位作者曾处理过一位年轻人，这位年轻人在他的工作上遭遇到一些动机上的困难。他一直觉得自己承担了太多工作，根本超过他所能负荷的。在此出他的动机策略后，作者发现这位年轻人如果被客户、或熟人要求为他们做某件他可能完成的任何或协助，他会马上架构一种自己进行人们所要求的任务的影像。如果他能看到自己正在做那件事，他接着会认为自己应该做那件事，而且开始去实行这项任务，纵使这样会干扰到他目前手边得做的其他事情。作者是藉由要求这位年轻人在午后的剩余时间里到楼梯间里



上下来回跑，来测试这个策略。这个年轻人回答说只能看到自己上下来回跑半个小时而已，但他实际离开座椅去跑了后，却能跑一个半小时。作者接着询问这个年轻人是否他能看到自己不去做那些他能看到自己正在做的那些事。结果一种快速且深沉的失神状态接着发生，这个人的策略开始耗尽。作者利用这种状态安置了一些更有效的试行及运作到这位年轻人的动机策略中。

另一种可以消耗策略的方法是在策略的开端设立一个心锚，并且在策略的末端也设一个心锚；然后，折叠这两个心锚，如此策略的开端即末端会连结在一起。有位男士到本书的一位作者开设的工作室中寻求协助，他表示自己已经试了二十五年以上想进入催眠的状态，可是从未成功过。他已坚信自己不可能进入那种失神的状态了，纵使这么多年来他一直想要进入那种状态。作者藉由设心锚在他的信仰策略的头尾上，并且把建立在这些步骤上的心锚组折起来，以消耗此人的信仰策略。这个人最初的反应是迷惑，而且有些激动，但在一个小时之内，他产生了他的人生中第一次的失神的经验。

以上每一种打断的技术都是设计来阻止一正在行进的策略中的程式，以便让 NLPPer 能进行介入的工作。如果某人的策略的产出目标干扰到你，或是造成你的困扰，你也可以运用相同的技术来阻止那个策略。如果在沟通中你得取得主导地位，或是得去改变沟通的方向及流程的话，用手势或头部的姿势来隐密地[转开]或使某人的解读线索转向，这种做法也可以打断对方的策略。(用你嘴中发出的细微的声音，也会是引起对方内在图像改变的一种非常有效的隐密方法——眼球的运动、运用你的眼球移动、也可以隐密地给对方指引出下一步该引用那个眼球位置)。

## 四、干扰现象

一般称为[抗拒]、[妨碍]、[破坏]、[不同意]或是[抗议]等等的干扰现象，对任何处理人类行为以达成某种目标的人而言，它们可能会形成最常遭遇到的障碍。企业家、管理者、教育家、心理治疗师、律师、政客，都得处理这类现象，像是无效率、学习能力低落、身心状况不一致、犹豫、个人的问题，或是争端等等。

以 NLP 的模式而言，这类[抗拒]、[抗议]、[不一致]的经验都可用作对于策略之安置的有效性的试行。与其排斥这些具[破坏性]的干扰现象，我们用它们来在运用过程中检视策略(不管它是即存的，还是新设计的安置的策略)。对策略中的运作过程的干扰会发生在(1 在成功地确保产出目标仍某种资源一表象或一排序变化的形式)时，或是(2)此策略无法对所有问题中的情境均有效时。

**抗拒并不表现 NLPPer 在设计良好的策略上有所失败，应该把它视为自然的回馈，并且用它来修正策略，以让策略更为有效。干扰只是个人生态上自然发生的测试的结果。**

如果你已引出，或设计及安置了一个策略，而这个策略在你运用时并不能确保意图的产出目标的话，你就得检查一些事项：(当然，这些检查都得在你试过、确定你没有破坏亲和感之后来进行)。

1.校准策略：每个相关的表象系统及搭配它们的解读线索是否都清楚地描述，并且采用了适当的指令等级？——也就是说，要确定没有任何一个表象是太过微弱，以致于无法适当地运作的。要确定排序中每个步骤的指定表象系统在任何时点上都具有四感官上最高的数值。如果你在设心锚时，当事人产生了一种内在对话：[这没有用]的话，你若触发心锚，就会重新引起这个内在对话。维持每个策略步骤中的表象上的完整，非常重要(以避免策略上[连锁不会比它最弱的接点来得强]的现象)。如果问题中的表象系统缺少广度，藉由让当事人夸大或练习适切的解读线索及藉由让其意识上专注于指定的表象系统的方式，即可调整好策略。

2.确定策略中的步骤之间的转换都能足够的顺畅，他们不会打排序的流程才行。如果当事人确定对某些转换有所困难，让他排练牵连感觉形态，直到他能更适应为止。

3.一致性检查：

a 弄清个人的历史：确定当事人与要达成的意图目标有一致的意向。将此特定目标与当事人的后设目标对照，确定它们可以相容，并且合乎生态的。我们常会发现在当事人早期的历史，当事人会针对他想要达成的某个目标发展出一些负面的心锚。再者，达成某个特定目标还会导致引用其他经验的可能性，以及当事人尚未准备好去接受或面对的产出目标。在这种情形下，NLPPer 需要(1)修正目标，以让它不会表现出

任何会对当事人的生态产生震撼的效果，(2)将此来自过往的四感官与在现有情境下意图产出目标的四感官统合起来(藉由依序为它们设心锚，之后再折叠这些心锚)，如此它就不会再表现出任何干扰，或者(3)由当事人的历史中引用及加入其他的资源，如此就可让他掌控或避免任何产出目标造成的问题影响，其中有更多关于一致性的探讨。

b 确定没有任何步骤会触发多数反应。是否所有的步骤都足够特别，以使它们不会一般化，或是触发对抗首级控制的其他策略？如果这种情况发生了，检定决定点上的情境标点(或是设计及安置的情境标点)——即策略的运作或产出点(参阅设计一章)。

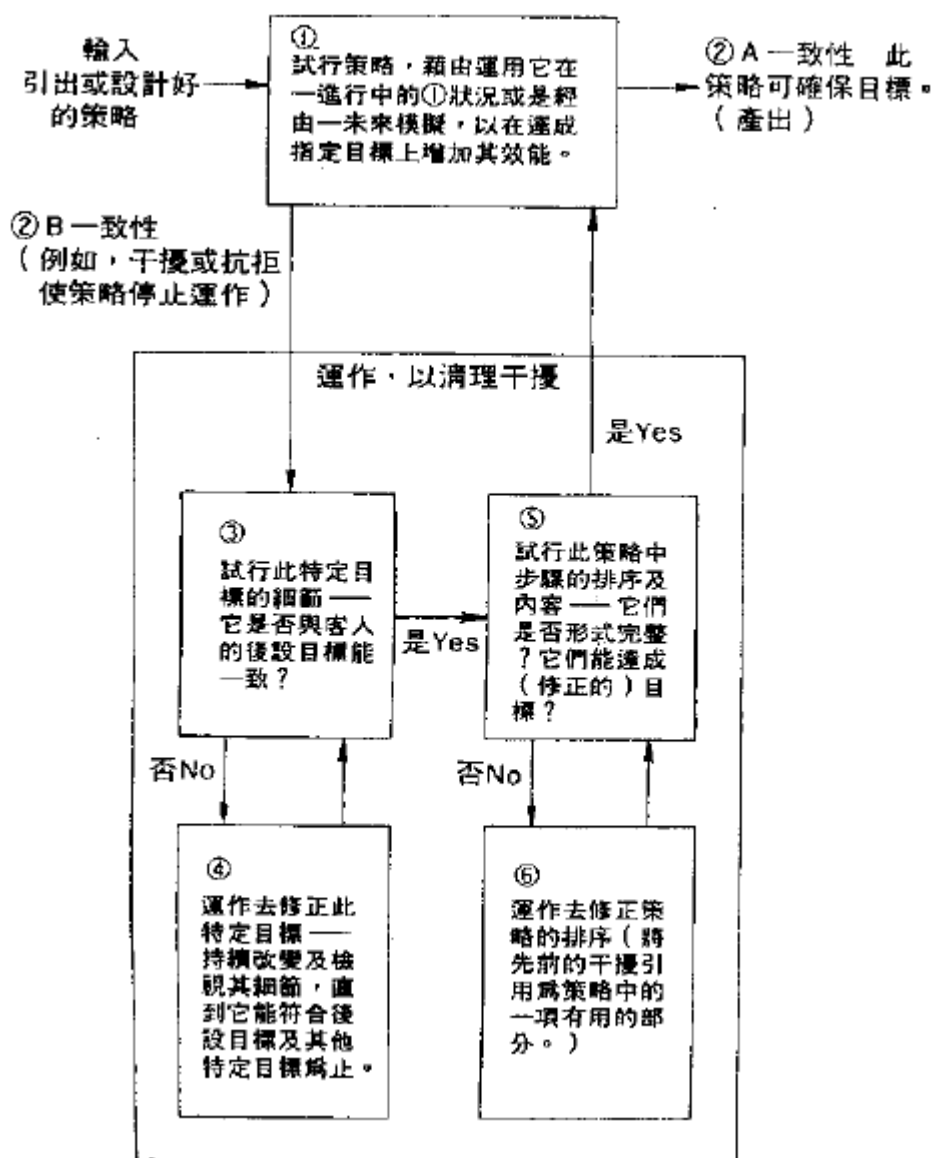
4.确定所有的步骤都在适切的排序中，而且没有任何一个重要的表象系统被遗忘。a 如果策略是设计出来的，再用形式完整的条件来加以检查，或/及由当事人的历史中引用附加的资源。b 如果策略是引出来的，重回引出程序，确认没有任何步骤被遗漏或是加入。

## 重新架构（Reframing）

重新架构是 NLP 中最具功能性的技巧/概念之一，也是处理干扰的最有效率的道具。重新架构的程式会改变某些表象，事实上是一系统中的任何部分，在不同的情境中如何适应到该系统中，发挥其功能的方式。在做重新架构时，**它会转换某些先前被视为是障碍的东西到这个系统上的运作上，使之成为资源**。重新架构上必具的目标是要去创造一个架构，在这个架构中系统中的所有部分都会连结来达成相同的后设目标(例如，系统中的生成、维护、成长等等)，这可藉由接纳及了解系统中的所有特征(正面的或负面的)，将之视为此系统的有价值的资源，来运用在适切的情境上。

重新架构的基本前提是所有的行为(策略)会或曾会适用于它所形式的情境中。NLP 的观点以为所有的行为都会有其适应性，而且只有在它被运用在不适切的情境中，或是当它被阻止去改变个人，或个人身处的情境来取得适应的情况下，才会变得无法适应。我们的论点是每个人都会基于他们个人历史的内涵以及他们归纳的功能，或是区分他们在所处的情境中自己的感官经验，来在任何时点上做出最有利于自己的选择。再者，我们先前也曾谈到，如果资源可以适切的排序来加以引用及指示，那么每个人都能随时利用那些可引发适切改变的资源以及适应任何状况所需的选择。这种程式正是本书所谈的内容。

重新架构，若考量到它所有的特征的话，会变成一种非常逻辑性的程式，我们决定把本书剩余的部分都用来探讨这个——重新架构——的技术。为了本书的目的，我们选择用以下两部分的 TOTE 来表示重新架构的基本步骤(参看附图)：



1.先前的或新设计的策略会被测试，以确定它是否能达成适切的目标。这项试行可以藉由内心中创造或创造针对此策略的特定情境状态来让当事人回忆特定的经验，或是模拟未来等方式来完成。它也可以藉由提供适切的状态到现行的外在情境中来加以完成。不事人必须经历策略中的每一道步骤，如此这个策略的整体的表现及效率才能被评价。

2A 如果这个策略排序是适切的，且有效的，目标就能顺利地达成，而且这个策略会产生，成为某种程式的行为。

2B 如果这个策略或目标是无法令人满意的，或是如果它会破坏当事人的个人生态，那么不一致，或是干扰的表象就会在策略执行时的某一点上出现——若不是当事人完策略中的策略后仍得不到目标，即是这个策略会在中途被打断。在此，NLPer 重要的是要去确认这个干扰是如何表现的(例如，它可能是一内在声音，或是感觉，或是影像)。最直接能引出这个讯息的方式是直接问：[是什么阻止了你？]当你问这种问题时，要确实非常注意任何接着而来的非言语的反应，特别是解读线索。当事人常会不知道创造这个干扰的实际表象，但却会以适切的解读线索来反应给你看出来。NLPer 也须注意当事人在经历一个内在对话的步骤时所用的声调。举例来说，当事人常会针对策略步骤对自己说些适切的言语(数位化部分)，却在说的时侯用了一种不一致的声调。

3.这项步骤开始进行这个干扰的[重新架构]。这个不一致或抗拒可视为一种有价值的资源，以提供改善策略的功能时所需要的回馈。对 NLPer 及当事人而言，藉由判定这个干扰的目的及意图，可以使干扰产生效用。NPL 学者先要测试当事者的产出目标的表象：有任何负面的四感官会被当事人现有的目标表象触

发的吗？有时候当事人会害怕失去某些以前的产出目标的选择。举个例子来说，某人希望在社交上更有决断的能力，但他却曾经历过自己的某些部分能力被有决断的人所否认的情形，而且他害怕自己变得有决断的能力，而使他可能丧失[和善]的能力。这个目标看起来不错，但却无法感觉不错。这类的抗拒可以藉由引出目标后标示而轻易地发掘出来。

另一个要测试的是，产出目标直接地否定了后设目标，或者是先前由另一个策略或当事人的其他部分中产生的产出目标，此两者何者引起了内在的争执。在其他的状况下，此目标可能会引出一些当事人尚能接受的经验。

以上描述的每一种现象，都能应用在团体及组织上，就如同运用在个人身上一样。在具有较庞大的指令系统的案例中，系统中的表象、策略，及部分都由人员、部门、附属系统来代替，它们可构成整个系统中的运作单位。干扰或抗拒会以个人或其他附属部门的行为来表现，而不是经由表象系统来表现。先前提过的那些在产出目标上的争执，则会以在个人身上相同的方式发生在组织当中。

4.如果目标无法满足当事人或组织的某个部分，NP 学者该协助当事人/组织运作去修正目标，甚或目标的表象，如此干扰的意图才能被满足。NLPer 得视目标及抗拒的性质来选择以下五种可能的运作中的一种来进行修正：

(1)后设模拟当事人的目标表象，让该经验的表象细节更为明确。后设模拟暧昧不明的目标，像是先前的案例中提过的[决断力]一类的目标，可以让它们更特别，且更能触及当事人的感官经验，花前月下会减少对暧昧的刺激产生多种反应的可能性。在某些案例里，这种做法能清楚地区分当事人的新的意图目标与当事人个人历史中的其他经历(例如，负面的或沮丧的事件)。还有些案例中，这种做法可以更明确地将当事人的意图目标与当事人个人历史中的其他资源性经验连结起来(2)简单地询问当事人是否他可以导入干扰的意图的方式来修正他的目标的表象。举例来说，人可以问：[如果你能有决断力，又能保持和善的话，那(目标)会怎么样呢？]

(3)整合任何被引用为干扰的负面的四感官，用产出目标中引出的正面的四感官将它们折叠在一起。

(4)提供一个架构，在此架构中系统的所有部分或特性(包括干扰)都能朝相同的目标运作，这可藉由将目标及/或目标的意图一般化为一后设目标，直到它一般化到每个部分都能同意它为止。这种方式牵涉到一般化的目标，像是[生存]、[保护]、[成长]、确定所有的或是[破坏性]的功能，反而由于所有的部分都朝同一目标运作，它们就会结构上有所贡献。

(5)尽力针对产出目标来建立、重建、或修正情境标点(决定点)，以让当事者更精确地决定在哪一种状况下，在何时、在何处、哪种目标才是最适切的。这会消除掉对搞首极控制的目标之间的争执。

5.当事人/组织已修正了目标的表象，以导入干扰所要求的改变时，当事人及 NLPer 须通力合作来修正或重新设计策略，以确定它可达成新的目标。(注意：有时候目标并不需要修正——干扰即会显示此策略设计不完全或有错误。在这种情况下，目标仍维持原样，当事者及 NLPer 可由目标测试阶段产出，直接跳到策略的测试阶段上。)在这种重新架构的阶段中，有问题的策略排序得被测试，以找否已能满足此修正过的目标。以形式完整的条件来检视策略，并确认它合乎标准且排序适切(也就是说，当事人要能够一致地适切的程度及适切的指令来引用指定的表象系统)。同时还要检视并确认已包括了适切的情境标点及决定点。

6.如果策略排序需要更进一步处理，当事人及 NLPer 就得运作去修正或重新设计策略，以使新的目标能够达成。这可以藉由以下列方式为当事人引用资源来加以完成。

A:由当事人个人历史中(或想像中)引用适切的参考架构及表象，以将之排序进策略的步骤之中。

B 引用当事人的创意策略，如此当事人可运用它来面对新的选择。

CNLPer 可简单地询问当事人：[为了确定你可以是和善的，而且仍能有决断力，你需要怎么做呢?]-一类的问题。

D 当事人有模仿其他人，以获得他想要的选择吗？举例来说，你可以问他：[你知道有谁能达成你想要的这个目标吗？在这种状况下他会怎么做？]

E 更完整地排练或为策略中的旧有步骤设心锚。

重新架构上最后且最重要的部分，即是运用干扰本身，将之视为修正后的策略中的一个重要的部分。这可以藉由干扰表象视为一情境标点，来确认客人知道何时、何处，以及如何去运用修正过的策略。也就是说，**干扰本身要转换成策略中的一个决定点**，如此它实际上会成为策略中的一个重要的步骤，而不是对

策略产生干扰。

以下附录是在示范这种 TOTE 如何逐步地运用在实际的安置程式上。在此附录中，一位女士来找本书的一位作者处理体重上的问题。这位女士当时只有三十来岁，却超重了三十一四十磅左右。她试过多种减肥计划，结果却没成功。

## 附录

作者(以下简称为 A)：你发现自己平常就吃得太多了吗？..或是只偶尔吃多了些？[作者开始收集客人现有状态方面的讯息——试着找出它到底是一种普遍化的反应，还是因情境使然。]

客人(以下简称为 C)：噢，常常都吃太多。像我吃完饭后，我知道自己吃得够多了，..不过如果我看到还有东西(眼球向上且向左移，接着向下且向右移)接下来我知道我会把它吃了。[C 确认这种反应是非常普遍的行为，而且显示出她的过食的动机策略是一种迅速的牵连感觉形态，这个形态是在看到食物后会直接进入吃它的行为：Ve→Ke。]

A:你怎么[知道]自己吃得够多了呢？[A 收集 C 测试她自己吃得够多的讯息。]

C:(眼球移向下且向左)我告诉自己我已经吃得够多了..我不该再吃任何东西...不过那根本不会有任何作用。[C 显示了一个源自外在在视觉资源的内在听觉线索，也就是 Ve→Ai,d，注意，C 对了解她何时吃得够多的策略中，完全没有涵括任何一种触觉的组成(在她的时令的动机策略中扮演着主要角色的组成)。]

A:你曾试着不让自己吃得太多吗？[A 收集更多 C 的现有策略方面的讯息。]

C:噢，当然...我一直告诉自己我不该再吃了(眼球向下且向左移)...但似乎没有任何改善...(眼球向下且向右)那种动机太强烈了。[C 的不要进食的动机策略显示出是由内在对话组成的(另外两种表象系统被涵括到她的进食的动机策略中——由于这种两种策略彼此并未重叠，所以它们可在同时运作，而不致干扰到对方)。由于 C 的进食策略直接连结到她的行动(Ke)上，而她的听觉动机很明显地并没有连结上，所以她的进食动机一直能比她的不进食动机更占尽了先机。再者，C 的不进食的动机策略，除非在她已经开始这项行为之后，才会被触发——这个意思是说，在她能引用她的不进食的动机策略之前，她得实际上先执行她的进食的动机策略，并且开始吃的程式才行！]

A:你过去曾经有过能控制自己进食的时候吗？[A 开始引出资源。]

C:噢，有呀...(眼球向上且向左)事实上在我高中及大学时我曾参加过选美比赛：...我曾得到想当不错的评分...[引用一适切的参考结构]

A:你那时是怎么控制自己的体重的？[A 想引出以前这个有效的策略，将之视为一种资源，运用在现有情境之中。]

C:噢...大部分都不是我在控制的...我母亲是个很有控制力的女人...(眼球左下，然后转向右上)...她非常仔细地控制我吃什么、该吃多少...(眼球前后移动于左下及右下之间)...她告诉我吃什么以及什么时候吃...(眼球翻向左上)我那时对自己没多大的自信...[C 指出她能保持体重的原始动机都是来自外在的资源——特别是她母亲(由 C 的解读线索来判断，她母亲可能是 C 平常对进食的内在对话的资源)。]

A:你那时不怎么信赖自己拥有的资源？

C:没有...我对自己的人生要怎么做，没有太多的选择(眼球前后移动于左下及右下之间)...那确实不是我的人生中的一段快乐的时光...

作者做了这些询问后，决定放弃从 C 的个人历史中寻求适当的资源(因为她的一些切题的参考架构都显示出与负面的四感官有所连结)，并且决定运用仿照设计的手法来进行。由他所收集到的讯息显示出此策略会遭遇到的某些特定的状况(1)C 的控制体重的动机策略需要涵括所有的表象系统，以及(2)此体重控制策略必须在 C 进入过食的动机策略之前即得产生才行。(3)C 对知晓何时得够多了的试行，只是由外在的回馈(Ve)来运作，而且并未含括任何内在的检视(这种情形，正如我们在附录中所言，可能是由 C 的母亲设计之下的结果)。这个结果造成这项试行虽然可能很实际，却形成了没有任何内在的介入的状态(它遗漏了运作阶段)。因此，作者必须确定设计了这种运作到这个策略中才行。(4)C 没有意图状态的表象在策略中，而



形。

## 第六章 附录 2

C:噢...我真的很抱歉一直弄错...我想我太笨了...(眼球向左下,再移到右下)

A:在你感到不愉快之前,我要问你一个问题。

C:好。

A:如果你能采用这个策略,会怎么样呢?[遇到干扰,作者转移到重新架构 TOTE 的步骤③,测试此策略的特定目标达成后的情形 4]

C:嗯...我会不吃东西,我想。

A:噢!我希望你不会不吃东西...那会很糟糕的。[A 也测试与 C 的亲 and 感,藉由冒险说出一种玩笑式的评论。]

C:(笑)噢,我的意思是...我不会不吃所有的东西..我会停止过量...[C 正面地回应,显示亲和感并未被破坏。A 继续更仔细地测试目标。(仍用步骤③)]

C: 嗯..我会比较瘦...我看起来会比较苗条。

A:你看起来会比较苗条。

C:对...我看起来会是我想要的样子...我大学时的样子...我想看起来像我那时的样子,那时候我并不喜欢自己...[C 最后的陈述似乎使 C 在人生中不愉快的时候看起来的样子跟她那时的实际的样子连结了起来。如果她看起来苗条会再度让她确实不喜欢自己的话,这会与一个非常基本的后设目标——喜爱自己——产生冲突。在此,看起来苗条可能成为一种不好的心锚。]

A:你自己刚才说了什么吗?

C:我说了什么?

A:你想要看起来你不喜欢自己的时候的样子。

C:噢..有点...

A:我很好奇...从那以后你改变多少...[A 从她增加体重上询求可能的资源,这是一道很重要的问题。我们在本书中曾提到体型是一种非常强力且重要的解读机制。较重的人一般倾向于对内在触觉经验会有更多的认知;较瘦的人则较今生于视觉上的认知。在体重上明显改变的人,常代表着他们的意识状态上有所改变。体重减轻的人会变得比较意识到他看起来的样子,而且会在饮食上消减许多感觉上的享受。有许多想要减肥的人在心态上还没有准备要完成这种改变,而且也不愿意接受这些目标。他们在心态上抗拒这种改变,却想在肉体上来改变。如果当事人没有意识到这种状态,那会是很令人沮丧的情形。]

C:噢,我经过了很久的争...(眼球向下且向右)...(声音低沉且速度缓慢)那并不容易...不过...回想那时候,我甚至无法用自己的双脚站起来...我现在更能掌握自己...更为沉稳..我真的更喜欢我现在这个人...[C 列举了一些她由她增胖后得到的资源,由她的解读线索及述语来判断,它们基本上是属于触觉的资源。]

A:嗯哼.现在如果你减量到跟你以前看起来一样的话,你认为自己还能拥有所有的这些重要的资源吗?[A 测试她的特定目标的表象,来找出是否它能与她刚才说的后设目标取得一致。③]

C:嗯..这个(眼球由右上移到右下,然后到左下,再回到右上)...我想可以(声音犹豫,皱眉,眼球移到左下。)[C 表现她的不一致。]

A:你听起来不太能确定..你能再说一下...你能再描述你对自己这种方式的想像吗?[A 开始测试此意图目标的特定细节。]

C: (向右下看)好...我看起来很瘦...像我大学的时候...

A:她的表情如何...在笑吗?...她看起来沉稳吗?

C:嗯...(眼球在左上及右上间前后移动)...我看不到脸...只是身体上的影像:...没有头部...

A:噢..我了解..她的肩上没有一个非常好的头部,嗯..

C:(笑)..我想没有。

A:你知道吗?...有个对于过重的人的理论...这个理论是过重的人是因为他们要[回重他们所需要的特殊的资源..你认为你能够瘦下来,而且要维持沉稳及保有自我吗?][A 陈述他正在企图要安置的这个新的策略中修正过的特定目标的细节。④.他同时也开始重新架构 TOTE 中的第二个附属 TOTE——这个附属 TOTE

在测试策略的排序，以确定它能达成这个修正过的目标。⑤注意，A 也利用了[等待]与[减重]两字的认同词上的暧昧，来用减量重新架构 C 的问题。]

C:那会很棒。

A:我想如果你能向上看着那里(指右上)，并且想像你能变瘦而且能沉稳、用自己的双脚站立，并且保有自我的话，会是什么样子？[A 开始重新架构步骤⑥,并且开始修正原有的策略步骤，以便人们能达成在步骤③及④中修正过的目标。]

C:嗯哼...(由右上向左上看，再回到右上)...我...我很难...(皱眉)...我眼前一片空白...

A:好...停一下...我要你度一些我想可以帮助你做的步骤...(把 C 的右手常朝上，放在她的右膝上)...我要你注意这里，在你的手上看出一个你现在的模样的图像...你能做到吗？[A 开始为 C 的现有状态建立一内在的视觉心锚，注意，A 藉由让 C 向右下注意她的手来以 C 将她的头连结到触觉解读位置。这样可以有助于将她引出的参考结构在 C 经由现有状态达成的触觉能力及资源上设立心锚。]

C:(向右下注意着右手)...嗯哼。

A:当你注意时...我要你确定自己能清楚地看到她的脸部的一些细节，如此你方能看到她的表情，以及她的姿势及手势...你能看到她的表情吗？

C:嗯...她看起来很沉稳而且对自己很满意...

A:(打断)我不要任何多余的描述，现在...我要你能看到她的肤色及她的鼻子、嘴巴、及眼睛周围的肌肉松紧的情形...你能看得到吗？[A 测试此影像，以确定它完全是视觉上的。]

C:有一点...(调整眼球，好像她正在集中注意力一样)...现在清楚多了。

A:好..很好....现在继续注意所有的细节，在你做的同时，我要你开始想像进入她的身体的感觉，如此你才能感受到所有沉稳的身体的感觉...自我控制...以及自我尊重...所有这类的资源...并且也感受她的问题...像她在进食上的困难...而且当你在感受这些感觉时...想像她对你描述它们的情形，如此你才可以听到她的声音的音调...她说话时的速度...音色...而且在她说话时，观察她的呼吸的形态...她呼吸时多快，从身体的哪里呼吸..以及当她在呼吸时，她会感到什么气味..你能做这些吗？[A 为 C 的现有状态引出一完整的内在四感官表象，以便对她自己的结构影像设立心锚]

C:嗯哼...(眼球停留在右下，发直，瞳孔失焦)。[C 的行为显示她已进入了轻度的失神状态。]

A:很好...现在回到这里...回到我这里，注视着我，如此你才能清楚地看到我及听到我的声音...(等 C 的反应)...现在我要你向下注视另外一只手(移 C 的左手，让它放在她的左膝上，手掌朝上)，并且看出一个你很瘦的时候...在大学时...你看起来像什么的图像...我要你现在仔细看她的脸，如此你才能看到她的表情，以及她的眼睛、嘴巴等所有的细节...你能看到那个图像吗？[A 打断这种状态，以把 C 带出这个针对现有状态的四感官之中，并且开始让 C 针对她平时意图变瘦的状态的表象创造一视觉上的心锚。注意，为了这个参考结构，A 让 C 向左下注视 (引用内在对话)。这会有助于将它与她在即有策略中的内在对话连结起来(这个策略先前被认为是她母亲的影响下的产物)。还要注意，由于 C 引导她的头部到解读线索上，而不是视觉上，她在获得这种想像上经历了一些困难，直到她将视觉解读线索重叠到其他的解读线索上，才得以完成。他要她做的任务相当复杂，而且在这两种情况下，她最后进入了一种轻微的失神状态，以便执行此项任务。]

C:(斜视)有点...很难想像出她的脸。

A:你有任何那时候的照片吗？...看起来如何？[引用一参考结构，来协助 C 进行此项任务]。

C:(眼球向左上，再回到右下)...嗯..好了..我现在可以看到了...她看起来不很快乐。

A:现在我要你注视她的脸，如此你才能看到有什么特定指标可让你知道...而且只要注视着她一会儿...(暂停，以让 C 反应)...现在我要你想像自己进入了她的身体，如此你才能感受到她的感觉..或许不平衡。不愉快...但也有她的美好的感觉...而且记住有个苗条的身体感觉如何..如此你才能知道之间的差异...而且当她告诉你的感觉时，注意聆听她的声音...而且当你聆听时，认知她的呼吸品质...以及她可能认知到的任何气味或味道...[A 再次测试 C 的视觉经验，并且接着引出 C 的意图状态中的现有(造成问题的)表象的一个完整的内在四感官表象。]

C:(眼球失焦\瞳孔放大，没有表情，这显示了她进入了另一种轻度的失神。)

A:很好...现在回来....再次注视我...



C:(眨眼)...嗯...我想是。

A:现在我要你回来注视你的两只手掌，如此你才能看到这两部分的你...苗条的在你的左手，肥胖的在你的右手....

C:(前后注视着她的手掌)好。

A:然后我要你做的是让这个苗条的说出她得告诉那个肥胖的事情。你要聆听她告诉你的事情。[A 继续建立他所创造的参考结构，由她的意图状态中的参考结构连结后的策略中引用及为她的现有状态中的正面的及负面的特征的表象设立心锚⑥。]

C:好了...她认为另一个太肥了...对她的进食行为感到震惊...

A:她认为她的资源及能力是什么？

C:(声音沉静)噢，她羡慕她...她想要能有她的坚强及控制力...

A:现在问肥胖的一方她觉得苗条的一方如何。

C:(注视她的右手。当她在看时，她潜意识地把左手翻过来，开始摩擦她的左膝。)嗯...

A:(微笑，并把 C 的左手翻回来，使其手掌朝上放着)别那样...你会掐坏她！[A 冒险用了一个幽默的指示，来测试亲和感，在互动中维持一正面的架构。]

C:呀？...噢...(笑)...

A:那好些了...现在这个肥的觉得瘦的如何呢？[A 敦促建立参考结构的程序，以涵括每种状态中正面的及负面的特征的表象。(注意，他特别询问肥胖的一方她[感觉]她的另一方如何，当她问另一方时——会连接到内在对话——她得谈谈她的另一方。)]⑥]

C:(注视右手)...她认为瘦的那个有很多问题...她有些觉得她很可怜...

A:瘦的那个资源怎么样呢？

C:(在她的两手间来回看)...嗯她喜欢能拥有自己的身体...她喜欢那样...而且她羡慕瘦的一方的精力...瘦的比胖的有更多的精力来做事情..

A:好了..很好...现在你知道我了解到什么了吗？..我了解到你的这两个部分都有她们自己的问题以及她们自己特别的特质及资源...再者每个都能运用另一个的资源来协助她们解决自己的问题...以及其他的事情...我要你找出来...我想你找到时，你可能会很惊讶她们实际上想要的是一样的东西...我打赌这两个部分都想能够拥有一个实体，在这个实体中她们能够安心、平衡、获得你做为一个人的整体资源中的行为好处...对吗？[A 现在藉由架构他们个别的拥有事项连结上属于完整个人的均衡及程谐等的后设目标，来把后设架构放入这两个表象的特质中，而且开始提供这两种状态的个别目标的整合，作为达成此后设目标的一个更有效率的方法。]

C:(前后注视着左右手)...呀，对呀！[C 正面反应作者提供的整合方式]。

A:现在我要你问每个部分是否愿意与对方分享资源，并且协助对方解决问题..她们怎么说？[A 继续建立整合程式，再次架构各别状态的物质连结到后设目标上]

C:(点头)她们两个都说愿意试试。[C 的反应是一致的。]

A:很好...现在我要你做的是前后注意这两个部分,并且形成一系列的图像...就好像电影中分别的画面...并且看看在一个改变另一个时产生的后设形态或转换..形成五个图像左右...如此在中间的这个(用手指指出介于她两手间的中点)才能是两者的一个完整的整合...可以吗？不必在意时间...在你完成时点个头即可...[A 选用了一种视觉上整合的方法，由于她已设立了视觉上的心锚，这包含了区分 C 的转换为不各别的改变的步骤，这些改变会以来自两方同样的强化产生。]

C:(持续在两手间前后注视了好一会儿，然后点头示意。)

A:现在我要你慢慢地把手握起来...如此一个手掌最后会与另一个重叠起来...当你将它们重叠起时，我要你看所有同时出现的这些影像..如此当你将手握住在一起时，它们会结合，形成一属于中间那个的非常清晰的影像...不必顾虑时间...

[A 开始折叠这些心锚的程式，包括了视觉上的及感觉上的心锚(藉由让 C 握起她的手。⑥)]

C:(当 C 开始把手握起来时，她的表情呆板，而且瞳孔扩大，她的呼吸缓慢且浅。手开始显出缓慢且抽搐的动作，这种情形常见于处于失神状态中的意念趋动动作上)...(当她两手重叠时，点头示意。)

A:你能看清楚那个影像了。[A 试着确认正在发生的整合。]

C:(点头)。

A:再来,你要做的最后一道步骤是把那个影像引用你的体内...你可以把它放在任何一个最适切的部位...开始吧...[A 接着用最后的触觉手势来完成折叠这心锚的程式。]

C:(引导她自己的手接近她的腹部,以同样缓慢且抽搐的方式。当她的手触及自己的腹部时,她开始轻松地哭了起来)...感觉真好...我不知道我跟自己对抗了那么久...[C 的反应显示此整合想当地成功。]

A:(等待,直到 C 修正好她自己)...我要你再回到之前我们试过的那个新的策略,一会儿..我要你把这个你刚获得的新的影像及新的感觉当作你想要完成的目标..好吗? [A 回到重新架构 TOTE 的步骤⑤,并排序 C 的这个经过整合的意图状态的表象,使之成为新的进食策略。]

C:(微笑着点头)没问题。

A:不过在我们回到那里之前..我还要注意另一件事...你知道沉稳及均衡感觉像什么吧...对吧? [作为一附加的测试,藉由对[沉稳]的测试, A 也重新设计了 C 对她现有状态上的触觉试行,它还伴随了运作(运作中并不包含进食),以达成该特定目标。(然后,他再循环一次到步骤⑥)。]

C:(点头)对呀...(向右下看)。

A:你知道当你不沉稳或不均衡时感觉像什么吗?

C:(向右下看)...嗯...(开始点头)知道...

A:我想要在你的新策略中改变一些东西...当你在对着镜子注视自己及检查自己的感觉时...我要你自己没有感觉到不沉稳...你知道怎么做吧? [A 针对[沉稳]来排序新的试行及运作,将之放在新的进食策略中的决定点中——⑤。]

C:(眼球向右下)嗯哼...我想我可以。

A:现在我知道你过去让自己沉稳的主要方式,就是透过吃...因此我要用很多方式,来让你在开始减量时,若感到自己不够沉稳时,也不用吃,就能让你感到沉稳...像把你的那张图像弄得像个均衡的人..或是让你闭上眼睛,做个深呼吸...或是像这类的行为...可以吗?

C:当然..让我们开始吧.....

作者继续协助 C 把她能沉稳的运作涵括进这个策略的决定点上。作者修正了这个策略,让它把这些改变加入到 C 的意图状态的表象,并且在决定点上加入了能沉稳的运作,然后再回到重新架构 TOTE 中的步骤 1,让 C 排练这些步骤,并且让她对当天晚上的晚餐进行未来模拟,以这些方式来测试这个策略的修正情形, C 引用及排序步骤的能力很明显地改善了,而且安置的程式也能够很快、很顺畅地完成。一星期后, C 打电话给作者,传来了一些令人愉快的消息,她已经减轻了三公斤重。直到现在,这位女士仍能维持她的正常体重以及她的沉稳的感觉。

## 五、在团队及组织中的安置及干扰

在团体及组织中,新的行为排序的安置或创始,跟对单独的个人一样,都得经由排练、规划,及适切的线索或心锚的建立,才能形成。然而,在处理组织的情形上, NLP 的责任总会牵涉到处理组织功能的排序及运作上。NLP 也会处理到组织中的个别面员的内在功能及策略。每个个别的成员的行为都是构成较大的系统,或后设系统的元素。较大的系统的运作规则会与单独的个人的策略中牵涉到的规则类似。举例来说,每个组织,或家庭都会有现有状态、意图状态,以及一组的试行与运作过程,来让他们由现有状态过渡到意图状态。这些试行与运作的排序是由人们(或机器)来表现的,而人们各有其个别的现有状态、意图状态、意图状态、试行与运作过程(参阅设计一章)。每个人都可做为整个组织的运作过程中的一个特殊的资源,而且每个人都会有一组特别的资源可以有助于他自己个人的运作过程。

不过处理组织的运作上会与个人的策略有一种差异,就是在组织的运作过程上[阶层化]现象会比较显示。当然,从我们第一次探讨策略与 TOTE 时,我们便曾以一特定策略的各种附属路径来谈过阶层化——某一部分的整个排序或系统的输出或结果,会成为某个更高层级的输入。举例来说,在一策略中的决定点,即是职工阶层化(阶层分工)的一个很好的例子。这个决定点会引用它的附属路径的输出,而且之后必须显示这个工作必须再做一次,或是主项策略已经准备进行下一个阶段(它会指导这个策略的运作)。它也会在

个人的可能选择中指定工作方式的各种策略，选择出最适合处理该特定状况的策略。在一团体或组织中的层峰阶层具有与策略中的决定点相同的运作规则。NLPer 必须将他们视为对待个人策略中的决定点一样的方式来对待之。

针对团体或组织的案例中，新的策略、运作，及规则要能有效的安置及完成的方式，也必须依循针对个人时对其策略的安置的相同的方式来进行：

1.建立后设目标：当改变是发生在职工已经习以为常的日常工作活动的规则中时，许多职工常会觉得这些改变让他们惊慌或者让他们感到困惑。接着，这些就会对他们的工作表现产生不良影响——虽然这些改变之后会被这些人所喜爱。如果安置新的程序是以一种内建的重新架构来完成的，在其中所有的改变都根据后设目标来架构及修正的话，那会有相当大的助益。举例来说，在职工的目标或规定上的修正，会被架构为有助于后设目标的达成，而这是所有劳工所希望的，后设目标包括：工作满足感及工作效率的改善、生产入收益的增加、各种工作职务及规定之提供等等。

在社交团体中，新策略的安置及互动可由以下的后设目标来加以修正：改进成员的关系、和谐的增进，以及家人或团体的成长...等等。

2.建立特定目标及目标后标示：对现有状态及意图状态需建立明确的感官基础的表象及描述，而且为达成试行及的目的，还需设定特定的指标。(参阅设计一章)

3.建立对系统中的每个元素的需求及资源(在团体或组织中则是针对每个成员或部门)：找出你得处理的事项。引出团体成员的決定形式、动机、学习，及创意策略。或是依据你所处理的组织运作的层次，来引用那些组成组织功能的部室、科级、专属科室的各种能力。

4.依据每个成员或部室的特定能力，规划他们的活动，来安置该组织中的成员们或部室的新的规定及运作方式。A:促进及回馈。

在下达指令或是建立新的行程及规定时，确定这些要组织团体中的成员的行为的指令及指示(或是心锚)都是可以有效地诉诸于所有的表象系统的形式来建立的，这样才是完美的概念。换句话说，为了要确定此行为会被设立心锚，你就得尽可能地确认这些针对行为排序的指令都能被转换或传达到每个表象系统中；也就是说，这些指令必须要充满每个表象系统。举例来说，在触觉上，当事人要能经由运作，并对它们产生一种感觉；在视觉上，当事人可看到公布的时程表，流程图表，或是可以观察其他人的行为；在听觉上，明确的言语描述可以提供给他们在运作上的参考，以及言语上的回馈及指导可以在他们学习规则时提供给他们。人要在所有的表象系统中对运作的步骤及排序建立心锚，你就可以确定讯息能得到的最完整的传达或转换。

在適切的人员、团体成员与任何其他牵涉到此运作的人员或元素之间建立起一个回馈网路，也是极为有益的方式，如此他们才可以在他们运作的目标上获得回馈，你也可以在你安置的运作的效率上获得回馈。(这个计划离完成还有多远？这个产品有订单吗？是传达？是接收？要完成意图状态，还得做什么改变或是运作？谁负责哪项任务？)回馈的促进及回馈的形态也都非常重要。如果没有适切的回馈，运作可能会趋缓，而且可能遗漏掉一些讯息。安置这种程序，来让参与此运作的成员间能有直接的听觉及视觉上的接触，这可以简化回馈及运作的方式。

本书的一位作者有一次替一家公司做咨询，这家公司刚装了一组电脑系统到他们的运作中，用这组电脑、他们记录、储存，及传送产品的订单。然而，在这个新系统安置好后，要不了多久，这家公司的成员造成的[订单漏失]急剧地增加。[订单漏失]的情形对每个人来说都是想当大的迷惑。作者观察了这个新的电脑系统的运作。它表现它三种基本的运作过程：(1)储存订购产品的公司或人员的姓名、地址、及订单，(2)传送这个讯息给产品的供货者的终端机，以及(3)在供货者的终端机上会通知电脑操作者订单已接收。然而，首先在进入电脑及储存购买者的相关讯息上，得用一种特定的形式来执行此讯息。当此形式做完后，电脑输入了这些讯息后，它会显示出的回馈。在成功地完成其他的运作时，则会有不同的回馈。根据作者的了解，由于这[done]这个字的语意模糊，许多对电脑的运作还不熟悉的职员就会执行订单指令，并且以为电脑的回馈[ac-cepted/done]即表示这个指令已被传送及接收，因此以为此项工作已经完成。作者为了补救这种状况，改变了回馈方式，将它变为：[储存]、[传送]，及[接收]三道步骤，结果[订单漏失]的数量戏剧化地减少了许多。

另一项职场上常会遇到的事务是组织中空缺职位的人事选补或训练。人事增员或训练的决定，是一项

重要的事务，这个我们先前曾探讨过。一个有效率的经验人要能精明地做好这项决策，首先要输入的就是对工作的描述。对该空缺职位所需的一些有效率的行为，能够收集到愈高品质的讯息，这位经理人就能对这个增员/训练的事务做出更好的决策来。(这很像在个人的策略安置上获致一完整的意图状态的四感官表象。)以下是本书的一位作者设计来引出实际工作需要上高品质的讯息的技巧。这提供了第一线管理者去协助他所管理的人员的格式(参阅下页图例中的格式 A)。这些格式得填入情境(例如，职员得在职位上工作时填写这份格式)。为了确定这份格式确实被记录，管理者有权让职员在特定时段内填好此份格式。管理者需负责：

1. 提供给职员表格及它的架构，三天一次(参阅程序 1)。
2. 每三天通知职员在指定的时段内填写表格(时间只有管理者知道——时间的决定可以是随机的。)
3. 修正及检查格式，以让它们更易读/更易理解。

当然，让职员在情境中填写，可以让他们的实际行为与他们用来填写报表的字眼上的两者之间的误差减到最小。收集到这些初步的讯息后(假设其中对行动的描述是适切的)，要采取以下的步骤才行：

1. 让第一线的管理者把职员提出的表格中最常出现的六种活动/任务列成一表(检查职员们是否有实在地提出表格)。

2. 依据活动/任务发生的情境来设计一表格，以让每个职员选择这六种最常发生的活动/任务之中的一项特定的例子，并且描写出他们得做些什么才能有效率地完成该项任务(原则上要在开始此任务前五秒内)，以及他们得怎样才能确认此项任务已完成，或是可继续下去(例如，该跟谁来归纳入这些讯息？用何种正面的接收程序？讯息转达给谁？)

表格 A(范例)

部门                      工作项目/职位                      日期

你们每个人，当人第一次担任现有的工作时，都会经历到两种情形，一种是你面对新事物时的兴奋的感觉，另一种是对你期许上——也就是你被指定去做的事物的不确定的感觉。这是你被安排在一项新的工作时的正常反应。我们，现在 X 公司内，比较有意去促进这种兴奋的感觉，但却想减低有时因不确定而此发的沮丧。在接下来的几天中，我们每天会利用休息的时间来询问你们这些有经验的职员几次，并且记录你在哪里、正在做什么特别的工作。藉此，人可以协助我们去帮助你的未来的工作伙伴及协助我们在你调往任何新职时能提供协助给你。当人的主管要求你时，请你尽量用最少的字数来表示出你的所在位置及你当时正在进行的特定活动/任务。例如：

时间	地点	活动
9:05	在办公室前	给船商下达新的订单
10:15	在终端机前	输入订单方面的资讯

# 干扰

在组织中，一运作的开始或安置上产生了干扰，这也跟对个人的策略中的处理方式一样。

如果运作无法达成目标，第一件要检查的是运作的检测——也就是，检测他们是否正在进行他们该进行的事项？如果没有，改变他们的行为，以便让他们进行该做的事项，你可以利用后设目标来重新架构你的介入方式(先前曾探讨过)。如果他们做了该做的事，而你仍然无法获得你要的目标，那么你就得依照本章中先前提示过的 TOTE 排序图来测试及修正特定的过程及这种过程的目标。

**另一项要做的重要检测是组织中的成员之间的亲和感**，这些成员会彼此互动，以实行安置的运作。那么职员间是如何彼此互动呢？如果你发现自己有了亲和感的问题，要解决它们的非常有效的方式，即是教导这些职员、管理者，及负责人表象系统、策略、模拟、设心锚等等，并且协助他们发展出建立亲和感的道具。

如果产生了特定的争执，或亲和感被破坏，以致陷入口角时，你要运作以下这种仲裁及协商的策略。

## 仲裁及协商

仲裁及协商的过程，提供了运用神经语言程式学来处理组织中的干扰状况的一个很好的范例。这种程序中的步骤只需将重新架构 TOTE 做个小幅度修正而已(事实上，它们很像先前在本章的附录中用来处理那们过重女士的两个冲突的部分的程序。)

1.对每位牵涉到此项争执的人，都依每个人都能同意的后设目标，来建立特定的目标。例如，可让每个人都做以下的陈述，将建立的目标填入空格中：[我特别想要\_\_\_的目标，为了\_\_\_的目的。]

他们的目的必须是后设目标。如果他们的后设目标在某些方面不能配合另一个的话，让他们每个人再重复这个程序，这一次替换后设目标，每个后设目标必须配合最后的一次陈述，将之作为此次陈述的特定目标。以新生成的后设目标来持续重复这项程序，直到你得到一个每个人都同意的目标为止。然后再为他们的同意方式设下心锚。

在所有参与者身上都能建立相同的目标，这可以立即在往后的互动中建立起一种架构。当所有的参与者同意了他们想要达成的相同的目标时，他们的争执会重新架构成一个可处理的细节，而你剩来的任务就是团队的建立而已。

1.由每次开始都建立在协助商成员间的争执会造成达成他们的后设目标及特定目标的反效果的观念，而且让所有的成员都同意应将争执尽快解决，这也会很有帮助。

2.让所有的成员再次同意何种才是协商中的成功的目标。举例来说，去找出有助于作成一可接受的决定的因素。而且若是无法形成一成功的共识，还要找出更多必要的讯息，以及谁会去获得它，如何才能收集到该讯息。

3.当成员们在思考案例时，并且作成有关于何者才是此次协商中适切的目标之类的决定时，观察他们的决定形成的策略。

4.针对可能的资源引用参考结构——像是询问：[你以前曾以自己也很满意的方式完成一次协商吗？]或是[你曾经以令你自己都很惊讶的效率来与某人沟通，并且把事情办得相当完美，而这是你先前根本以为它不会成功的经验吗？]隐密地为这些经验设下心锚，如此你才能在适当的时候让它们发挥效用。

5.控制成员间的类比的沟通，以让他们不致在协商过程中造成任何不利的影响。我们相信，在我们的言语互动中，绝大部分能实际得到沟通的，都是伴随着非言语的或类比的线索的结果。当我们为组织(或是团体——像是家庭治疗)进行仲裁时，我们会比注意及控制互动中的言语部分要花更多的心思注意及控制互动中的非言语部分。在我们的经验中，这会在成员对彼此的反应上产生极大的差异。举例来说，如果有个人在提出他的看法或意见时会提高自己的声调及用手指着某人，而当我们注意到指着别人的这个人的非言语手势开始紧促，而且呼吸不顺时(显示一负面的反应)，我们会让这个人的停下来，改变他们类比的方式，并且让他重复完全相同的意见。在任何情况下，这都会改变其他人对这个意见的理解及反应。

6.运用每位参与者的决定形成及动机策略，来影响他们的决定形成程式(特别是当你是一位中间人时)，当你认为必要或适切的时候，利用任何你曾建立的心锚

7.要像翻译者一样(特别是当你是一位仲裁者时)，当你发现个别成员的策略上的差异会产生障碍时，你可重新解读及记录那些被表达成言语的不同的表象系统。藉由明显的或隐密的模拟来与每个成员建立起某种亲和感，也是一种非常有效的道具。

8.当你在进行协商时，要以每个人都同意的后设目标来展开，并且由这里来进入特定的目标上，还要收集讯息，并且改变每个成员的位置，直到你能找到中介点。不管是什么时候，只要人介入无法取得一致的认可的问题状态时，一定要回归到后设目标上，来重新建立起正面的架构才是。

# 结语

故事是这样的，丹佛市动物园非常想获得一只北极熊，那时的园长是一位满头灰发，又蓄了长长的白须的长者，他特别地喜欢北极熊，他对这种巨大又肌肉坚实的动物充满敬畏，对它们那种不急不悌，且非常优雅的动作，以及由它们锐利的眼睛中清楚地可看到的野性的机智，倍感崇敬。不过，最主要的还是他喜欢它们又长又厚的纯白的毛，这也让他把毛发留得长长的。由于他从这种熊身上感到的特殊的相似性，园长于是决定丹佛市动物园中的北极熊中该有一个最大、最接近自然的才可以。因此他找来了设计师、工程师及建筑工人，要他们做类似北极熊状况的又大又自然的，而且它的标准、技术及范围要超越世界上所有的动物园，成为世界最大、最有名的北极熊才行。

然而，在这个北极熊才完成一半时，园长突发灵感，想找一只最漂亮的北极熊来。事实上，当他在挑选这种动物时，他几乎像是在看镜子一样，他的眼中满是这种动物缓慢地摆动的身躯，并且应他的注视时的眼神。

由于这种对北极熊的灵感不是那么常发生，园主于是决定买下这只北极熊，虽然围栏还只完成一部分而已。这只熊非常安静，当它醒来时，发现自己已在一个由粗的金属棒围成的小的栅栏里了，而这个小栅栏正好在这个尚未在施工的巨型自然栅栏的正中间。它得留在那个较小的栅栏中，直到这个大的栅栏完成为止。

这个小栅栏的大小只够北极熊走上四步而已。由于被关在这个小栅栏中没有别的事可做，这只熊很快就在它这个狭小的环境中发展出了一种走动的习惯，就是往一个方向走上四步，然后回转时，它会做一个只有北极熊才会的动作，举起前脚，慢慢地转 180 度，然后向反方向走上四步。一整天，这只熊就这样缓慢的在它的栏中来回起劲，并且仔细地观看那些在它周围的那个巨大的栅栏中的工作的工人们。

在几个月辛勤而且扎实的工作之下，终于动物园的建筑工人完成了这只北极熊的新家。北极熊被搬离了那个它曾进了好几个月的又小又窄的金属牢笼。一大群的动物园访客，以及全部的动物园的职员、建筑工人，当然还有位骄傲的园主，都聚集在这个新的栅栏附近，焦急地等着看这只熊是如何地走进他的漂亮新环境。这只北极熊醒了，小心地站起来了，并且摇晃着它那颗仍残留着麻药的脑。园主几乎可以感受到这只熊准备踏进自己美丽的生活环境中的那中兴奋的感觉。他渴切的注视着，当这只熊缓慢而稳重的走了四步，然后又举起了前脚，脚掌高举在半空中，然后转向另一个方向又走了四步，然后又举起前脚，再向反方向走去……

\*\*\*\*\*

我们在书中提供的案例及描述，只表现了神经语言程式学模式可运用的无数可能的范例的一小部分而已。现在你拥有了空前的机会可以进入一种世界，在这个世界中，你可以让自己去探索、发现、重现发现，及生成那些你从来都想不到的经验。正如我们一再重复陈述的，NLP 是一种使用者导向的模式。我们再次传授给你的资讯，除非你去实行，开始将它运用在你的生活中，否则都是无用的东西。我们衷心的建议你采用你在本书中学到的形态，并且自己尝试看看。我们以为，你会惊讶地发现它们是那么的有效。如果你在这个模式中发现了矛盾、灰色地带，或是相反的结果，我们要建议你，并且提醒你，**这些矛盾、灰色地带，即相反的结果并不一定是显示这个模式该被抛弃或否定，反而它可指出这个模式可以净化、扩充，及进化的方向来。一旦你所做得无法生效时，它就提供了你一个能去学习更多有关于自己及你的周遭的世界的机会。这张地图并不是一种界限。**

将你自己限制在一个特定的模式中，而不管它“真正”想传达给你的是什么，这个能会阻碍你扩展既丰富自己对世界的经验。如果当你看过本书后，想要运用这些形态及技术时，你经验到许多人所谓的“迷惑”的话，我们希望你试着尝试新事物，并且持续一段时日，而不是试图去避免或排斥它。**迷惑，是通往新的真实的通道。**迷惑，只意味着是无法在你既有的世界模式上得到认同而已。

我们自己读过本书后，我们也都知道这本书在许多方面都不是一本“易读”的书，——这并不是我们

故意要将本书弄成这样。我们曾写出其他的书，在那些书里，我们把本书中的形态用更简单及更有趣的语言来表达。我们写这本书的目的，是要创造一个新的词汇、一种新的句型、一种思考世界的新方法，而不是试图将神经语言程序学的模式逃入既有的思考模式中。本书的精准及构成，本身既是一种程式规书的意图。如果你念完了这本书，你对人类行为的洞察力及思考方式，会有戏剧化的改变。本书对读者来说是一种邀请、一种挑战，要让读者能跟我们一样的思考及运用。

如果你发现本书的内容让你兴奋，而且想要更进一步的学习，或是你还不了解这些材料是有效的或有用的，我们再次邀请你来参加我们任何一场研讨会或到我们任何一间工作室，在这里我们能更简易地将这些形态运用在你的所有的感官上。我们也要请你看看我们其他的书籍，包括这本书的续篇《神经语言程式学，第二部》（mohican 注：好象从未出版），其中我们运用了本书发展出来的模式，并且分析了这些策略，我们发现它们是达成目标最有效且最完整的方式。在第二部中，我们将这些策略运用在学习医学、玩扑克牌、形成决策、学习玩一种乐器，以及为你们创造一个全新的世界模式，来证明这些策略能在许多领域上是最有效率且最简单的达成成功目的的方法。在第二部中，我们还特别将 NLP 扩大运用在工作上及每天的生活上。

如果你正计划要与我们联系，我们很期待能见到你。不过在此之前，尽情享受你的探索吧！

## 附录：策略的图例

→	arrow, 包括信息、能量的流动和控制。信息来自于感官输入；能量来自于现状和目标状态之间的张力；控制是这一切都被框定并指向目标
^ v	策略的开始点和测试点，一般和表示不想要的“-”构成负面回馈循环
&<...>	由心锚激发的一系列策略
H<...>	被催眠的行为状态，全感官指向一个方向，可能是&的子集
Mi	=VAKi, 内心电影；Mi,c 一般是内心电影预演
Ki,t	最常见的测试点，满意形式可叙述为“自我实现的愉悦感”
后设策略	引出→简化→安装→测试→Exit (→go meta)
	^ - v

卓越策略的前提假设：

- 1、Never mind how good you do things, there is always a better way.
- 2、Change your states regularly from one state to another state, without leaving any residual so that you can equip yourself with different resources for different performance.
- 3、Being clever means learning differently in a way that produces desirable results.
- 4、Without your permission, nothing can come into your mind.
- 5、program your dreams and desires into your future,
- 6、Make things seem easy to be done.
- 7、You must do the thing you think you cannot do.
- 8、I creat myself as my own God. I became my own creator and my own maker.
- 9、Things do think. Things know what you think about them. They respond to you respectively. While you respect things you may not want them to be part of you. Things understand that and they avoid you.
- 10、The important thing is not the answer,it is the process you used to get the answer.
- 11、use the same strategy, different content.
- 12、There is no longer “heady”, “up in your mind”, or merely “conceptual”. Then it becomes felt, “intuitive, automatically”,and fully integrated into who you are.
- 13、All you have to worry about is one thing and it’s your only ambition. Of course there will be other worries in life but nothing can match the worry for ambition.

-----GAME OVER-----  
-----Mohican 2006/10/22-----  
-----Please contact me via QQ80575356-----  
-----Email: nlper@qq.com-----