HZ BOOKS
华章经管

开拓你的卓越人生

# 激发潜能

## NLP成功法则

(英) 苏·奈特 著　　朱莉琪 译

NLP at Work:

The Difference That Makes a Difference in Business

成功自助之人际技巧





机械工业出版社
China Machine Press

开拓你的卓越人生

# 激发潜能

## NLP成功法则

NLP at Work: The Difference That Makes a Difference in Business

(英) 苏·奈特 著　　朱莉琪 译

成功自助之人际技巧



机械工业出版社
China Machine Press

Sue knight: NLP at Work: The Difference That Makes a Difference in Business.

Copyright © 1995 by Sue Knight. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission in writing, from the publisher. Authorized edition for sale in the P.R. China only.

本书中文简体字版由Nicholas Brealey Publishing公司授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

**本书版权登记号：图字：01-2000-3946**

**图书在版编目（CIP）数据**

激发潜能：NLP成功法则/（英）奈特（Knight, S.）著；朱莉琪译. -北京：机械工业出版社，2001.10

（成功自助之人际技巧）

书名原文：NLP at Work: The Difference That Makes a Difference in Business

ISBN 7-111-09299-6

Ⅰ.激… Ⅱ.①奈… ②朱… Ⅲ.成功心理学 Ⅳ.B848.4

中国版本图书馆CIP数据核字（2001）第056455号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：王 颖 版式设计：曲春燕

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2001年10月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 10.5印张

定价：21.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

# 译者序

NLP at Work: The Difference That Makes a Difference in Business

NLP不是一个能够顾名思义的术语，初一看令人费解，但在读了本书后，相信你会有豁然开朗、受益匪浅的感觉。

在竞争日趋激烈的商业社会中，组织和个人要想获得成功，传统的观念、手段、技能已远远不能满足需要了，必须引入一种新思维、新方法。NLP研究思维、语言和行为中的规律，它能使你做到以下方面：提高学习能力，应付各种变化；与周围的人建立高质量的人际关系；提高灵活性；控制自己的思维和感觉，从而控制自己的情绪和命运；提高能力，开发无意识心理，发挥其最高潜能等等。这些都是成功的重要保证。

本书作者苏·奈特女士是商业领域NLP应用方面的培训专家。她率先把NLP这种新思路运用到商业领域，并获得了成功。她撰写的这本书最大的特点是操作性强，书中没有大套理论，而是提供切实可行的新颖的方法和步骤，告诉读者如何实现组织和个人目标，以许多生动的案例引发读者的思考，让读者从中领悟成功的奥秘。每个章节后面提供了富有启发性的思考题，书的最后还附有工具栏，读者可以边思索边实践。总之，这是一本不可多得的实用性很强的好书。这本译著的出版对于那些希望能激发自身潜力，在工作中有所建树的人士一定大有裨益。

本书的翻译工作得到下列同志的大力协助：王红、张倩同志协助译者录入译稿，周佳佳和李安同志为保证本书的准确翻译查阅了很多相关资料，皇甫刚、邓辉、张文婷同志阅读了本书的初译稿，并提出了许多宝贵意见。A. Kuhn先生和A. Blasi先生为译者提供了书中一些美国文化背景介绍和其中某些特定表达方式的翻译建议，在此一并表示衷心感谢。特别感谢编辑曾清燕小姐，她为本书的出版做了大量认真细致的工作。

由于译者的水平和时间有限，译文中谬误在所难免，恳请广大读者批评指正。

朱莉琪

2001年3月

# 目　录

NLP at Work: The Difference That Makes a Difference in Business

译者序

什么是NLP ……1

第一部分 NLP的要素 ……13

神经 ……19

第1章 思维模式 ……21

1.1 思维模式中的偏好 ……22

1.2 眼动 ……24

1.3 思维中的微小差别 ……27

1.4 操纵你的思维过程 ……29

1.5 小结 ……34

第2章 世界的过滤器 ……38

2.1 联合/抽离 ……40
2.2 朝向/离开 ……42
2.3 匹配/不匹配 ……43
2.4 大组块/小组块 ……44
2.5 过去/现在/未来 ……46
2.6 活动/人物/物体/地点/时间 ……47
2.7 内部/外部 ……47
2.8 确信模式 ……48
2.9 小结 ……50

语言 ……53

第3章 丰富的交流 ……55
3.1 特定感觉语言 ……58
3.2 小结 ……63

第4章 准确问题 ……67
4.1 懒惰的语言 ……68
4.2 删除 ……71
4.3 泛化 ……75
4.4 歪曲 ……78
4.5 操纵你的内部对话 ……81
4.6 小结 ……83

第5章 隐喻——通往无意识心理的钥匙 ……87
5.1 隐喻的结构 ……93
5.2 通往创造性之门 ……95
5.3 小结 ……97

程式 ……101

第6章 模仿 ……103
6.1 策略 ……106
6.2 工作中的模仿 ……108
6.3 成功者的标志 ……109
6.4 小结 ……113

第二部分 NLP的应用 ……117

第7章 书写自己的生活脚本——优秀的信念 ……123
7.1 信念如何产生 ……125
7.2 信念如何影响你的生活 ……127
7.3 优秀的信念 ……129
7.4 巩固评价的信念 ……147

7.5 顾客关怀的核心信念 ……149
7.6 支持谈判的信念 ……150
7.7 小结 ……150

第8章 创造诱人的愿景——良好的目标 ……154
8.1 条件 ……156
8.2 组织目标 ……168
8.3 映像和目标 ……169
8.4 走顾客关怀之路 ……172
8.5 小结 ……174

第9章 形成信任的气氛——和谐 ……178
9.1 如何建立和保持和谐关系 ……180
9.2 和谐是产生影响的一种形式 ……184
9.3 谈判中的匹配和追随他人的价值观 ……187
9.4 全神贯注地倾听 ……190
9.5 小结 ……195

第10章 设身处地——知觉位置 ……198
10.1 不平衡的位置 ……200
10.2 每种位置分别应在何时采用 ……202
10.3 组织的表现 ……205

10.4 采取平衡的位置 ……206
10.5 摆脱情绪干扰 ……210
10.6 小结……211

第11章 开发你想要的资源——锚 ……215
11.1 让锚对你起作用 ……218
11.2 为自己锚定一个卓有成效的状态……219
11.3 为自己对别人产生的影响负责……222
11.4 转换状态……226
11.5 锚定“领悟” ……229
11.6 小结……230

第12章 变化的逻辑水平 ……234
12.1 不同的水平 ……236
12.2 水平的影响 ……241
12.3 消极反应还是积极反应 ……242
12.4 达到个人一致性的步骤 ……247
12.5 小结……248

第三部分 工具栏 ……253

第13章 鉴别你偏好的思维模式 ……256

第14章 建设性地接受反馈 ……262
第15章 鉴别你的过滤器 ……265
第16章 写出你自己的隐喻 ……277
第17章 模仿一项技能 ……280
第18章 采纳一条优秀的信念，给自己新的选择 ……283
第19章 顾客关怀检查表 ……287
第20章 鉴别你的学习策略 ……289
第21章 划分目标的优先次序 ……294
第22章 鉴别妨碍你改变的绊脚石 ……297
第23章 表达你的真实映像 ……300
第24章 表达你的核心价值观 ……305

第25章　体验不同的知觉位置 ……308
第26章　利用知觉位置变得更果断 ……313
附录　思考题答案 ……316

# NLP at Work: The Difference That Makes a Difference in Business

# 什么是NLP

神经语言程式（Neuro Linguistic Programming, NLP）研究思维、语言和行为中的规律。这是一种对优秀(excellence)进行编码和复制的方式，它能使你不断达到你和你的公司想要的结果。

商业世界变化非常快，过去它需要具有特殊技能的专家，现在这种需要被代之以学习的需要和标新立异的需要。越来越多的组织力求建立学习型组织：在这种组织中，个体掌握自己的发展，学习如何发挥自己的能力，最大限度地释放潜能。不过，用过去的办法达不到上述目的。如果按过去一贯的方式做，你得到的也就是老样子。未来的关键在个人。有些个体和组织会拥有崭新的、激动人心的、富有创造性和合作性的未来，另一些则会很快落伍。最终造成这种差异的是两者解决思维、冲突、经验等方面问题的能力的差异。

## 未来成功的关键

### 从内部变化

现行很多有关未来商业世界的书刊认为公司需要再造，但是，这种再造成功的秘诀不是重新修补整个组织的结构，而是从内部重新规划思维和态度。组织文化是其成员，尤其是上层成员的表现，领导者的模式不可避免地会成为其所在组织的模式。无论你的名誉或工作头衔是不是管理者，你自己也是个领导者，因为你

影响你所处的环境。另外，通过理解和影响你的内部模式，你会影响到自己的经验。成功源自内部。成功有赖于你在所想、所说、所做的每件事中达到优秀水平的能力。彼得·圣吉（Peter Senge）在他的《第五项修炼》（*The Fifth Discipline*）一书中介绍了把握自我的概念，NLP将介绍如何实现这个目标。

## 优秀具有情景特殊性

通过学习掌握本书中的技术和思维方式，你将获得更多真正想要的东西。另外，你还可以在你选择的任何技能中，学习怎样复制优秀。优秀具有情景特殊性。很多教学模型都失败了，原因是它们假定在一种情景中行得通的东西在另一种情景中也有效。一家公司造就的能够鼓舞人心的领导的东西与另一家公司的可能很不同。NLP使你能够对优秀进行编码并强化它，这样，在自己的特定环境中，你就能建立真正对你有用的东西。

更具体地说，NLP能使你做到以下方面：

(1) 提高学习能力，这样你就不仅能应付变化，而且能引起变化、能够在自己感兴趣的方面和工作领域处于领先地位。

(2) 为自己设立诱人目标，这样的目标本身就具有动力，使你自己和公司实现愿望的机会最大化。

(3) 与周围的人和日常生活、工作中接触的人建立高质量的人际关系。

(4) 增加对自己和别人的敏感度，这样，你就能察觉人们行为和态度的微妙变化，以及你的交流方式产生的效果。

(5) 提高你的灵活性，这样你就有更多选择，从而对自己生活中的情景更有影响力。

(6) 提高让周围人对你产生忠诚、合作愿望和热情的能力。

(7) 控制自己的思维和感觉，这样，你就能控制自己的情绪和命运。

(8) 提高能力，开发无意识心理，发挥其最高潜能。

## 造成差别的原因所在

以上技能以及NLP提供的更多其他技能和思想，能使你把经验转换用于各种情景。特别是在商业领域，NLP能让你在以下各个方面发生变化：交流、动机、影响、谈判、领导、动力、自我发展、目标设立、组织发展……这个名单还可以列很长。你会发现自己应用NLP的领域，这是NLP带给你的真正快乐。

## NLP如何工作

NLP研究超凡才能。它研究意识和无意识的过程，这两个过程结合起来使得人们能为其所为。NLP很少在意人们自己宣称他们是如何做的，因为他们所说的往往与他们实际的所作所为大相

径庭。你可能以为询问那些优秀人物是如何成功的，他们就会给你准确答案。这样想就错了！成功的关键部分往往在意识水平上是未知的，这个以前未知的部分，有时候被称作NLP魔法。当然，这不是什么魔法，只是NLP意识到了被传统模型和技术忽视的、真正带来差别的东西。运用NLP的工具就能发现这些未知的东西，就能对智慧进行编码。这就是NLP魔法的秘密。

## NLP魔法

有些事情是你在做，但未必明白的。例如，下面的事情你知道吗？

(1) 在你保持的和谐关系中（别人开口之前你就知道他想说什么），你所做的有什么不同？

(2) 你在某些情景中能控制自己的感觉，而在另一些情景中则失去控制，这是怎么回事？

(3) 在那些你感到特别自信的情景中，你怎样产生这种内心的宁静和信心，即使别的事情都和你唱反调，仍保持平和的心态？

简言之，一旦你知道了类似这些问题的答案，你在思维、感觉和行为中就有了更多选择，就更能驾御自己的命运。

### 名称

NLP代表神经语言程式。

| | |
|---|---|
| 神经 | 指神经系统，是运用感官看、听、触、尝、闻，然后把感觉经验转换为思维过程的方式，包括有意识和无意识的过程。它涉及你的心理和生理，以及两者如何作为一个系统运行。NLP的很多内容是关于如何提高对神经系统的知觉，以及学习如何控制它 |
| 语言 | 指运用语言归纳整理经验的方式，以及如何与自己和别人交流这些经验。语言模式是你本人特征和思维方式的表现 |
| 程式 | 是对经验的编码。程式是为达到特定结果而设计的一系列步骤。你达到的结果以及你对自己与别人产生的效果是你个人规划的结果。根据你的经验，会产生一系列行为和思维模式。通过对这些过程的知觉，你就能对自己和别人经验的结构进行编码 |

有人说，NLP的创始人约翰·格林德(John Grinder)和理查德·班德勒(Richard Bandler)把他们自己关在加利福尼亚山区的小木屋里，自问："我们该给这项工作起个什么名字？"约翰·格林德是位语言学家，理查德·班德勒那时是程序员和数学家。他们在一起研究大脑工作的方式。结果，他们想出了神经语言程式这个名称，把这些元素综合在了一起。

很多NLP的东西并不是新的，很多观点在约翰和理查德将其放在NLP名下之前就存在了多年。他们根据自己对思维和语言模式过程的理解，对优秀进行编码。他们给这一系列知识赋予新的目的，在对优秀进行编码的过程中，他们有自己的发现。就这样，NLP诞生了，并不断成长。

## 你真正想要的变化

在我知道NLP以前，我做了几年管理咨询和培训工作。多年以来，我教给前来咨询的人诸如目标设立、动机、领导、影响和交

流的技能。我一直在想一个问题，即怎样才能让我教的那些管理人员和受培训者产生变化。但我还不知道为什么我的多数教导的作用最后都淡化了。这些学员们，不管曾经多热情、多用心，还是很快又回到他们原来的思维和行为方式上。NLP的简单和优雅表现在它告诉我们什么东西从中起作用。这听起来似乎很明显，但部分要领就在于准确发现什么东西起作用。在我教授和使用NLP的几年中，我见证了比以往更强大的持续性变化。通过掌握本书的方法，你可以学会做出你真正想要的、适应你周围人群的改变。

## 术语

有一个像“神经语言程式”这样的名字，你就不会奇怪NLP有很多术语。表征系统(representational system)、亚形态(submodality)、元程序(metaprogram)、预想(presupposition)、知觉位置(perceptual position)！还有元模型(meta model)，这是关于语言的模型，它包括的术语更多——全称量词(universal quantifier)、必要性、复杂性和等价性的情态算子(modal operator)……

我会尽量避免使用术语，因为我写此书的目的是提供工作中简单而有用的NLP指南。

## NLP的原则

NLP发展了自己的文化，该文化包括教授和使用NLP方法的

原则。这些原则如下：

### NLP始自你自己

(1) NLP始自你自己。只有先学习如何控制自己，才能去影响别人。通过理解这些技术和思想怎么对自己起作用，你能更有利于自己所处环境的变化。

(2) 无意识心理比有意识心理更强大。NLP应用的技术对意识和无意识都适用。最好的NLP培训能结合很多元素，加速学习的过程，因此更强大、更快速。

(3) 你的自我、你的信念、你所说和所做的东西保持一致是个人成功的良方。在一位训练有素的NLP练习者面前，可以肯定的是，他发出的信号是他本人及其信念的真实表征。

### 行为的编码

NLP是思维和行为的方式，它可以成为行为的编码。毫无疑问，NLP的适当运用可以提高你所做的每件事的质量。

NLP建立在你已经具有所需的全部资源这个前提上，所以它集中在如何发挥这些能力和技能。学习NLP是个人发展和成长的过程。

## NLP的历史

理查德·班德勒和约翰·格林德从研究那些他们认为优秀的

人士开始，特别是那些善于交流和处理变化的人。他们研究了：

(1) 治疗师，如弗里茨·佩尔斯（Fritz Perls）、弗吉尼亚·萨特尔(Virginia Satir)和米尔顿·埃里克森(Milton Erickson)，发现了这些人如何运用积极的联想、隐喻，并通过行为和语言建立和谐关系的方式；

(2) 语言学家阿尔弗雷德·科茨斯基(Alfred Korzybski)和诺姆·乔姆斯基(Noam Chomsky)，通过对其工作的研究，他们对预想和语言模型进行了研究开发；

(3) 其他人，包括人类学家格雷戈里·贝特森(Gregory Bateson)和心理分析大师保罗·瓦茨拉维克(Paul Watzlawick)。

这些最初的发现为NLP研究的发展提供了技术。通过运用建立和谐关系的技能，班德勒和格林德创设了一种和其他优秀人士相处的轻松开放的气氛，这也提高了他们继续研究的能力。理解了他们自己的语言模式如何表征自己的思维模式之后，他们对如何继续其工作有了不同的选择。NLP就这样继续下去了。NLP是一个富有生命力的过程。

你可能奇怪这些人和商业世界有什么关系。治疗师和人类学家的工作怎么会与我们不断变化的高科技环境建立联系？问题的线索是“变化”。所有这些早期模型都关注变化。弗里茨·佩尔斯、弗吉尼亚·萨特尔和米尔顿·埃里克森都是变化的大师，他们处理变化的过程和个体与组织在企业中处理变化的过程是完全一致的。

## 不断提高

NLP今天的工作得益于以前的工作，我们已经学到的技术是我们今后继续学习要用到的技术，这是个不断提高的过程。我的一位客户曾对我说："如果再没有NLP可学，我该做什么？"我相信没有这一天，因为我们在这条路上将不断有新发现。

## 大家一起来

我学习和体验NLP一年多后才入门，那时我能用一点NLP，但没有一个整体的感觉。其后一天，在卡姆波里亚的中心……

工程师们进入培训室时，我感到自己手掌发麻。最后一批有18人，这些人没有参加以前的会议，公司决定把这些落后分子放到一组。通常一组有12人。他们中的几个人不得不牺牲一天，呆在这里。这是一个又暗又冷的培训室，室外阳光明媚。他们进门的时候，没人和我打招呼，除非我和他们说话，即使那样，他们的回答也尽可能简短。他们坐下来，胳膊和腿都交叉起来，脸上带着"你以为你要教我们什么"的表情，也可能只是我这么认为。我的胃有一种恶心、下垂的感觉。我要和他们呆三天三夜。我开始问标准的介绍问题："你们想从这次培训中得到什么？"该组发言人说："坦率地说，亲爱的，我们根本不想在这儿。如果我不在这儿，我会

在我的地盘儿“挖土豆”（digging potatoes），而且我对自己选择的方向没有疑问。”

有几年时间，我和一位同事查尔斯与该公司的很多小组一起工作。查尔斯在这些工程师中的威望不容置疑。他们喜欢他、崇拜他。那个时候，我打算做查尔斯，我采用了他采用的姿势。查尔斯在这种会议一开始一般是静静地坐着，不试图给人留下什么印象。我也同样做了。他总是强调，每个人都值得尊重，每个人都有一笔经验财富可以提供。我想像自己相信这个组是这样。查尔斯常用隐喻，类似这种组的隐喻通常与体育运动有关，特别是桌球。幸运的是，我在这方面有点小技巧，所以，这对我也不失为一种选择。我越来越多地采用我所知道的查尔斯的风格、思维、信念和价值观。我开始感到越来越自在和自信。慢慢地，一些成员松开了胳膊，开始往前坐，一些人甚至开始提问。第一天一整天，形势在持续好转。我真正成功的标志是，第二天结束的时候，那位发言人走过来对我说：“你真行。”在这之前，他几乎没说任何话。我以查尔斯的方式回答他——会心地微笑。成功了！我又接受邀请和其他部门的很多小组举行会谈。简言之，这就是NLP的作用。

# NLP at Work: The Difference That Makes a Difference in Business

# 第一部分 NLP的要素

## 发现的旅途

NLP把以往存在多年的技术和最新的发现结合在一起，它研究那些善于把握变化的大师（他们中有些人已经辞世了），以及如何确认存在于每个人自身的才能。NLP是一段发现的旅途。当我决定写这本书的时候，我和出版商详细讨论了书的结构。NLP不是按一个固定的时间顺序发展的——它曾在治疗领域产生过巨大影响，今天，它在商业领域也如此。我应该怎么让你们快速掌握其要素，而且开始欣赏和体验它的力量呢？在我决定用神经语言程式这个名字作为结构的基础之前，我实验了很多方法。说总是比做容易啊！

NLP的要素和神经、语言与程式的分类不完全吻合，不过，它们仍然是介绍主题的有用工具。我请求读者当中要求对每个元素都精确分类的完美主义者保持宽容。同样，我强调本书的内容没有全部涵盖NLP，我选了那些我认为有用的介绍以及和工作最相关的部分。

第一个“技术伞”是神经。神经是你运用自己的头脑、身体和感觉去思考和理解自己经验的方式。你对自己的思维模式知道得越多，对自己的命运就越能灵活掌握。

## 思维力量

这一部分我从思维模式开始，我们发现了思维的特定方法，

这个发现打开了通往很多变化模型的大门，这些模型在本书第二部分涉及。你可以阅读很多鼓励你“积极思维”、“保持平静”、“保持克制”的书籍。NLP会告诉你如何才能做到这些，本书这部分尤其会帮助你加强自己思维的力量。NLP不是指定固定的技术，而是让你自己探究在你“积极思维”、“保持平静”、“保持克制”时，你是怎么做的。不管过去你多么不常用这些资源，你都有自己独特的方式去评价和运用它们。一旦你理解了自己“程序”的要素，就能适时操作这个程序。这一部分会提高你对自己完成行动的意识——这是通往把握自我之路的铺路石。

## 独特风格

另外，在神经这一部分，我包括了过滤器。我们对情景和人的知觉是由过滤器控制的，而人是通过过滤器体验世界的。认识了过滤器，我们就能提高自己对周围不同风格人们的理解能力。例如，你有没有注意过在聚会时，有些人愿意谈论观点和提案的不足和差异，有些人则从中寻找他们喜欢的东西，并把这些观点与类似观点比较。不幸的是，这两类人好像在说不同的语言。通常，找不足与差异的人被称作“难处的人”。

## 质量信息

在语言的标题下，我包括了语言模式、准确问题和隐喻。约

翰·格林德和理查德·班德勒早期著作的大部分都是有关如何运用语言促进变化的方法。在商业中，语言是最容易产生影响的形式之一。语言模式这部分探讨怎样运用感官去丰富自己的语言，使语言更有生气。在第4章准确问题部分，你可以学会怎样引出高质量的信息，这是商业的灵魂。准确提问无疑也是人们向为自己设立的局限挑战的最有效工具之一。这些问题的运用提供了挑战权威的解决办法。准确问题主要在意识水平生效，隐喻则是在变化过程中利用无意识心理的一种方法。应该学会识别和运用隐喻来吸引你的听众，并体面地化解有意的抗拒。

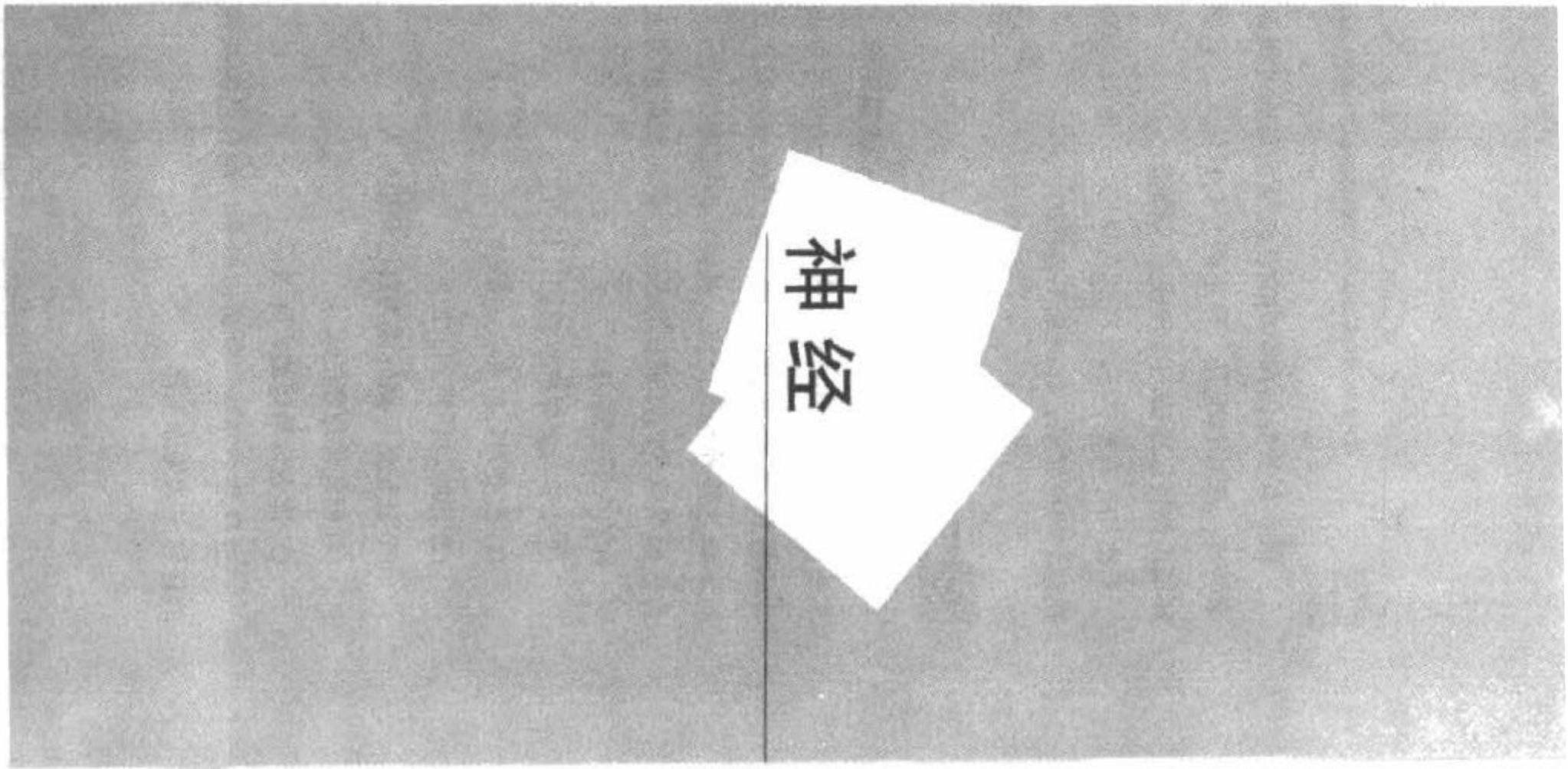
最后，NLP的程式化部分——模仿。在模仿中，你不仅能学到怎样运用NLP的所有技能对杰出才能进行编码，还能学到怎样评价自己隐藏的资源，这样你才能意识到自己的真正潜力。

这些要素可以有不同的运用方式。作为独立的技术，它们可以使你提高人际关系的质量，获得对生活方式和努力结果更多的控制和选择。另外，尽管多数要素是在对优秀进行编码的过程中发现的，但这些要素现在也被用来提高编码过程本身的质量。例如，对语言和行为优良特性的知觉和理解会使你发现造成模型差异的原因所在。

关于NLP 的要素构成，你会遇到持不同观点和思想的人。这很好。我认为我们每个人都该认识NLP的本质，即NLP是一个发现的过程，这一点很重要。我这里包括的要素是对NLP的简介。关于NLP，已经有很多已知的东西，无疑还有更多东西在我写此

书时正在被发现。我提供了这些核心技能，将其作为你提高对自己和别人的知觉和敏感度的方式。如果你达到了这个目标，就已经开始了转变过程。

# NLP at Work: The Difference That Makes a Difference in Business



很多有关变化和影响的传统模型是通过操纵他人和环境而带来转变。现实情况是，你不能改变其他人，只能改变自己。你的环境由你自己所持的心理模式来调整。

比如，有些人只看到别人的长处，他们对坏没有表征。那么，在他们的世界里，坏就是不存在的。

## 你的思想发出信号

你的思想在你所做的每件事中都表露出来，经常是以你不知不觉的方式。这样一来，这些思想就给世界发出了信号，传达出你的需要、信念和身份。世界对这些信号做出反应。结果是，要想影响这些外界的反应，关键是改变内部信号。NLP为你提供机会去操纵这些内部表征和信号。你将发现世界上最强大的计算机——你的大脑的潜力。

通过学习怎样操纵思想，你可以：

(1) 改变对环境和人的经验。

(2) 影响你所得到的反应。

(3) 让记忆帮助你成为自己希望的人。

(4) 创建你想要的未来。

(5) 建立你希望的人际关系。

这只是个开始。你可以学会控制自己的头脑，让它以你希望的任何方式为你工作。

# 第1章

# 思维模式

思维模式和控制思维模式的能力是使得NLP与众不同的主要方面。学习怎样运用各种不同要素需要时间。不过，你技能的每个进步都会增加你对自己经验的把握。该技能以及NLP的其他技能和技术，不仅给了你复制他人经验的能力，也使你能复制自己的经验。你对自己行为过程的知觉自动地使你有了更多选择。

## 独特的思维模式

你的大脑是一个未知的而且大部分未经开发的资源。你建立的联系以及你表征记忆、观点和信息的方式都是独特的。一旦理解了这些表征的性质，你就能控制自己的头脑，从而控制自己的经验。你想怎样，就是怎样。

你通过视觉、听觉、触觉、味觉和嗅觉来获取信息。大脑把这些感觉系统整合起来表征信息。思维模式是对自己的经验进行编码的一部分。NLP赋予你从内部产生影响的能力。通过学习操纵你的思想，你将学会创建自己想要的生活和职业。从字面上讲，生活是你自己创造的。

### 1.1 思维模式中的偏好

我们来探察一下思维模式中的差异。

想一想“咖啡”。你脑海中出现什么？

大脑中是否出现一幅图画？也许你想像的是几个咖啡杯和一

个咖啡壶。

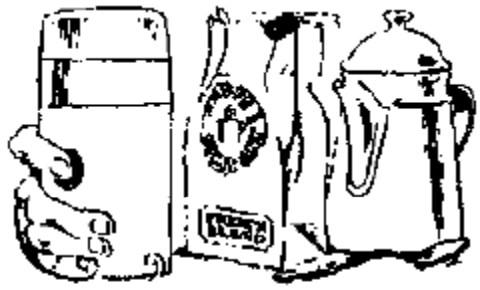
或许你听到咖啡渗滤的声音，或许你听到咖啡倒入杯中的声响。

或许不只一种感觉，咖啡杯的感觉、咖啡的味道或咖啡调制时的香味都有。

或许是这些不同的思维方式部分或全部的组合。

这些不同的思维方式是：

## 图像、声音和感觉



**视觉型思维** 即图像思维。把观点、记忆和想像表征为心理表象。

**听觉型思维** 即声音思维。这些声音可以是响声或噪音，如咖啡渗滤声。

**感觉型思维** 即用感觉表征思想，这种感觉可以是内部情绪，或者是对一次身体接触的想法。我们把味觉和嗅觉放在感觉这一类。

你会发现你可能对某个系统有偏好，你的思维和交流方式都如此。

“交流”是当今商业中存在最广泛的问题之一，你对此感到惊讶吗？想想那些商业会议，以及与会人员会后的不满程度。即使

是达成目标的会议，可能每个与会者都会用不同的方式来表征成功的结论。例如，与会者想像会议成功结果的一些方式可能包括：

**商业会议**

**视觉方式** 一种表象，想像所有通过的决议的名称一个一个写在白板上。

**听觉方式** 会议接近尾声时，人们互相讨论，做出诸如下面的评论："真的很有用，我确切知道了我的部门下一步该做什么。"

**感觉方式** 想到与参加会议的其他成员握手以及内心的温暖感觉。

一旦你发现了这些差别，就可以开始考虑这些差别。第二部分将讨论如何运用这些核心技能，在商业活动中产生好的效果。

你可能已经发现了自己的思维偏好。你可以用第13章的问卷鉴定你偏好的思维模式。

## 1.2 眼动

眼动方式是反映思维方式的一条线索。举个例子，你身边有没有人觉得自己擅长拼写？让他们拼写"phenomenon"这个词。在他们照着做的时候，观察他们的眼睛。如果他们确实拼得很好，让他们把这个词再倒着拼写一遍。好的拼写者一般眼睛向上看，

眼球向左或向右移动，目的是看清他们大脑中的这个词。因为看见这个词已经写了出来，所以他们倒着拼写没有困难，好像这个词就在他们面前的纸上。

你学校的老师有没有对你说过“在天花板上是找不着答案的”？事实是，你有可能找到！你的眼睛反映了你在如何思考。

眼动的通常方式如下：



向上且向右（他们自己的右方）

用于已经构建和想像好的表象

例如，你漂浮在空气中或你有蓝头发（假定你没有蓝头发！）



向上且向左

用于记忆的表象

例如，你假期的场景，你学校的表象



向右侧

用于建构好的声音

例如，你的老板用唐老鸭式的声音跟你说话，猫叫的声音



向左侧

用于记忆的声音

例如，你所喜欢的乐章，浴室水流的声音

向下且向右

用于感觉和内部情绪

例如，触摸丝绸，自信或伤心的感觉



向下且向左

用于内部对话

例如，在做一个重要报告前你自言自语，或晚上入睡前你自言自语



直盯前方，不聚焦

用于记得的或创建的视觉表象

例如，你好友的面孔，想像你将开始的旅行的路线



这些是惯用右手的人常见的眼动，但也有些例外。惯用左手的人有些眼动的位置是相反的，所以检验一下很重要。眼动仅向相反一侧变化很常见。视觉的总是向上（或直视前方），听觉的总是向侧面（向耳朵方向看），感觉和内部对话总是向下。

如果你仔细想一想，会发现语言中的表达方式支持了上述这些规律，我们说：

(1) 事情要向前看。

(2) 下巴朝上——从消极情绪里走出来。

(3) 极度（downright）愤怒

**思考的时间**

培养对别人眼动的知觉有助于提高你对别人思维和情绪的敏感度。如果你问某人一个问题，他们通常眼睛看别处，以此提取回答问题所需的信息，那么，在他们完成心理加工以前，你说别的事情是没用的。他们完成心理加工后，一般眼睛会重新和你接触。

我听有些人说，当与其谈话的人不跟他们有视线接触时，他们很生气。为了照顾这些人，只能停止思考。

理解思维中的差异，你就有了洞察力，就能了解你和别人提取和加工信息的方式。在本书的后面部分，你会学到怎样利用这种理解建立和谐关系、提高理解力和影响力，以及对优秀进行编码。

## 1.3 思维中的微小差别

在视觉、听觉和感觉的每种主要思维模式内部也有微小差别。例如，表象的颜色和清晰度、声音的声调和音量、感觉的强度和定位。能控制自己情绪和经验的人就有能力操纵其思维中的这些特性。如同体育锻炼能使身体灵活一样，学着运用和扩展自己的思维模式能使头脑灵敏，使自己能随心所欲地思考。

> 你回到家里，走进厨房。操作台干净、洁白，上面有一个装满水果、鲜绿苹果、紫葡萄、几个明黄柠檬的蓝色瓷碗。你拿起一个柠檬，用指尖感觉它表面的质地。你把它拿到鼻

子跟前，闻它浓烈的香味。台面上还有一把锋利的刀和一个木制案板。你把柠檬放在案板上，从中间切开、柠檬汁的薄雾喷洒在空气中。你拿起一半柠檬，观看它的瓣和果肉，有些瓣现在已经切开了。你把这一半拿到嘴跟前，香味更浓烈了。你用牙齿咬开它的皮。

## 身体和心理是一体的

**这时你嘴里的唾液可能增加了，这是思维过程的力量。思维方式影响你的内部状态，从而引发生理反应。这样，唾液就流出来了。你的大脑分不清什么是想像出来的，什么是真实的。**

例如：

吉姆经常作演讲，这是他工作的一部分。尽管他在一对一的会谈中感觉很自在，但一旦要给半打或更多的人演讲，他就感觉紧张和不舒服。如果他提前几天知道要演讲，情况会更糟，因为从那时他就开始想像什么地方可能会出错。特别是，他会想像一个昏暗的房间，尽管他对房间的表象里有人，但这些人的脸很模糊。他通常用一种刺耳的、批评性的内部声音告诉自己可能遇到的问题。例如，他不能把自己的观点解释清楚，他忘了笔记本上的内容讲到什么地方了，听众感到厌烦了。如果他听见自己说话，那几乎是窃窃私语。他好

像看见人们身体向前倾着费劲儿地去听，或靠后坐着，眼睛看着别处。他觉得胃有恶心的感觉，心跳开始加速，嘴发干，前额和手心冒出汗珠。

这些现象甚至发生在他作报告之前。

结果是，人们在头脑里有效地“排练”自己的生活，以至于影响到最终结果。你的生活成为了自我实现的预言！你想怎样，就是怎样。

## 1.4 操纵你的思维过程

想一想你上周做的某件事。现在想一想你上周应该做却没有做的某件事。问题是，你怎么知道你做了一件事而没有做另一件？毕竟这只是记忆——一件事情是记得的，一件是创造出来的。你有没有这样的经验，即不太肯定自己做没做某件事，如“我锁前门了吗，”“我关了加热器吗？”

### 过去、现在或未来？

想一想你昨天做过而明天又要以同样方式做的某件事，可能是起床、刷牙或上闹钟。你怎么区别昨天做的和明天要做的事情？你能不能区分昨天做的事情和明天要做的事情？

很多人按照其大脑中表象的位置区分过去和未来。例如，过

去可能在你后面或左面。对一些人来说，未来在他们的前面或右面。你的过去在什么地方？你的未来在哪里？现在又在哪儿？

想两个你认识的人，一个是你喜欢而且敬重的，另一个是你不喜欢的。先说你喜欢和敬重的人，在你对这人的想法里：

(1) 你看见他或她了吗？如果看到了，该表象的质量怎么样？比如是明晰的还是混沌的，是彩色的还是黑白的，是动态的还是静态的？

(2) 有没有什么声音跟你的思想联系起来？

(3) 声音的质量怎么样？声强还是微弱，刺耳还是柔和？

(4) 声音在哪儿？

(5) 感觉如何？你体验到什么？在哪儿体验到的？

现在想那个你不喜欢的人，考虑同样的问题。你对这两人的思想中质量相同的是什么？不同的是什么？内容无关紧要。是你的思维性质造成了差异。

区分自己和别人经验的各个方面的能力可使你发现造成这种区别的原因所在。

让我们更详细地考虑一下思维模式中的特性。

## 视觉特性

**亮度** 明亮还是昏暗？阴沉还是闪光？

**清晰度** 模糊还是清晰？

**大小** 比实际的大还是一样大，还是比实际小？

**彩色/黑白** 全彩色、灰影、部分彩色、黑白？

**定位** 在你前面？旁边？后面？

**距离** 近还是远？

**动作** 是静止的快照还是动态的？

**速度** 快/慢？

**框架/全景** 是装入框架的还是全景的？

**顺序** 按顺序还是随机，还是协调表象？

**联合/抽离** 看东西时像从自己眼睛里看（联合），还是可以在图像里看到自己（抽离）？

现在用几个简单的表象做个实验。

例如，想一想你去上班的路上。通过思维实验，能使你路上的体验更好或更糟。先从改变一些视觉特性开始。例如，如果视觉昏暗，就把昏暗变为明亮，然后再回到原来昏暗的样子。如果是静态的，就把它变为动态的。每次开始下一个实验前，先回到原来的状态。这样，你就能发现一个特定的变化如何影响你对情景的体验，在这个例子中，指你对路途情景的体验。你可能发现你对路途的思维变得更放松、更紧张、更有趣或更令人兴奋。

你可能发现，最初你不知道自己思维中的任何图像，这种情况很常见。如果情况是这样，先练习一下，闭上眼睛，使自己意识到你注意的东西。

## 听觉特性

**音量** 多大/多小?

**速度** 快还是慢?

**定位** 声音从哪儿传来? 从你前面、侧面还是后面?

**距离** 声音近还是远?

**声音** 是声音吗? 你能听到其他声音吗? 如果是声音, 是谁的声音? 是什么音调?

**声调** 高/低/中等范围?

**连续性** 声音是连续的还是间断的?

再来一次回忆, 例如回忆你最近一次在工作中遇到的不同意见。

实验开始, 这次是听觉特性。例如, 如果你能回忆起声音, 把声音弄得轻柔些。好, 现在给这声音一个不同的口音。把声音弄得又大又响, 记着在下一次实验前把声音调回原来的状态。

注意一下这个实验怎样影响记忆的质量。通过改变声音的性质, 一个令人不愉快的回忆就能变成令人愉快的回忆。给某人一个卡通人物的声音, 如臭虫本尼 (Bugs Bunny), 会有什么效果呢?

## 感觉特性

**压力** 你能感到什么样的压力? 有没有一种被推的感觉? 是普遍的还是特殊的压力?

**定位** 你身体的哪个部分体验到感觉?

动作 感觉中有运动吗？是跳动的、平稳的、间断的、还是刺激的？

温度 热/冷/潮湿？

强度 强/弱？

步调 快的感觉还是慢的感觉？

现在回想你感到快乐的一段时间。快乐对你来说感觉如何，你身体的什么地方体验到了快乐？再做一次实验。这次试验的是感觉的强度。你能把它调高或调低吗？把这种感觉调到初始状态。改变感觉的步调。继续实验每个感觉的要素，下一个实验前先返回初始状态。

你会发现在每种情况下，你都有一或两种变化。通过改变这些特性，你就能改变经验的质量。

> 吉姆以考虑作报告为实验，与其在一对一的会谈场合中的自信和放松相比较，他发现关键区别是他自言自语时光线的亮度、聚焦和声调。他把作报告时的思维质量和一对一会谈时的思维联系起来，并且使表象明亮、聚焦，使内部语调轻柔，他注意到胸部有平稳荡漾的感觉，这和他在一对一会谈时的感觉一样。对他来说，这是一种建立自信的感觉。

与自信、幸福和肯定的感觉有关的特性有一些普遍的趋势。日常用语中有一些表达方式可反映这些趋势，这并不奇怪。例如：

(1) “未来光明”对“未来暗淡”。

(2) “更清楚了”对“不清楚”。

## 1.5 小结

内部思想的丰富性能渗透到你的交流和经验当中。丰富你的思想意味着丰富你的生活。

一旦你经历过某件事情，它就成为一种记忆。当你对记忆做出反应时，你是在对大脑中储存记忆的方式做出反应。通过操作你的思维特性，你就有能力去影响和改变记忆的性质，这样就能以你想要的方式储存它们。

### 对你的体验重新编程

可以肯定你已经在思维模式中运用这些特性了。任何时候，只要你改变自己对某件事的经验，几乎可以肯定的是，你就对自己的思维方式“重新编程了”。你可能还没有意识到你是这么做的，但实际情况就是这样。

很多人储存记忆的方式导致抑郁或愤怒，或其他消极情绪。既然能够选择愉快和平静的情绪，为什么要选择消极情绪呢？未来也是同样。为什么还没有发生的事情让你焦虑或沮丧？而你本来可以使自己感到自信和自在的。你可以选择保持一定程度的焦虑，目的是保持对事件的关注。问题是，你要选择你想要的状态，而不是让状态选择你。

## 思考题

1. 最适合以下思维偏好的工作是什么：

a. 视觉的 b. 听觉的 c. 感觉的

2. 回想你主持或参加过的一个常规会议的成功结果。你对它怎么看？是一幅画面吗？你听到声音或谈话了吗？你有某种感觉吗？

3. 在与同事的一次社交谈话中，注意他们的眼动。他们主要采用哪种眼动方式？

4. 回想你真正喜欢的工作的一部分。现在回想你不太喜欢的一部分。你思想中有什么变化？

5. 想一个和你关系很好的人。现在再想一个你觉得难相处的人。比较一下这两人在你思想中的不同，主要区别是什么？

一天，一位旅行者沿着一条路从一个村子到另一个村子去。行进途中，他看到一位僧人在路边的地里耕种。僧人对旅行者说你好，旅行者也对僧人点头示意。然后旅行者走向僧人，问道："对不起，我能问您一个问题吗？"

"当然可以。"僧人回答。

"我要从山里的村子到山谷里的村子。我想问，你知不知道山谷里的村子是什么样的？"

"告诉我，"僧人说，"你对山里的村子有什么感觉？"

"很糟糕，"旅行者回答道；"说实话，我很高兴离开那儿。我发现那儿的人很不热情。我初次到达的时候，他们冷冷地问候我。不管多努力，我都不能感觉到融入这个村子。村民们自己很团结，对陌生人不友好。告诉我，我应该指望山谷里的村子是怎样的？"

"很遗憾地告诉你，"僧人说，"你在那儿的感觉会是同样的。"旅行者失望地低下头，继续上路了。

几个月后，另一位旅行者沿着同样的路走来，他也走向僧人。"你好。"旅行者说。

"你好。"僧人回答。

"你怎么样？"旅行者问。

"我很好。"僧人答，"你要去哪儿？"

"我要去山谷里的村子，"旅行者回答，"你知道那儿怎么样吗？"

"我知道，"僧人回答，"但首先，你告诉我——你从哪儿来？"

"我从山里的村子来。"

"情况怎么样？"

"是一段非常好的经历。我真想呆在那儿，但我得继续旅行。我觉得自己是村子大家庭的一员。年长者给我很多建议，

孩子们和我一起大笑，一起开玩笑，人们一般都很友好、慷慨。我离开那儿很伤心，这对我将永远是一段特殊的记忆。山谷里的村子怎么样？”他又问。

“你会发现情况是一样的。”僧人回答，“祝你好运。”

“谢谢。”旅行者回答，笑着继续登上旅途。

第2章

# 世界的过滤器

你有没有过这种经历，即买完一辆车后，突然注意到路上所有和你一个型号的汽车？或者你有没有过一种体验，这种体验可能是对你自己的一种洞察，后来发现你的很多朋友，他们有同样的或类似的体验，而以前你却不知道？当你问有什么东西而不是没有什么东西时，你是不是把酒杯看作是半满而不是半空？这些都是你对所发生的事件进行过滤的例子，这样，你就可以让某些信息进入头脑，而把其他信息拒之门外。

## 不同的过滤器

下面是一个对话的例子，这段对话突出了理解和解释不同过滤器的必要性。

詹尼特和贝尔有一次谈话，他们都发现对方令人失望。詹尼特喜欢讨论所需的细节，而贝尔更愿意讨论广泛的策略概念。例如，詹尼特会说："我想让彼得参加下次会议。"贝尔会回答："我们还没有发现计划的哪个主要部分出了问题。"詹尼特的谈话更注重未来的行动，而贝尔更多地集中在过去。詹尼特注意情景间的相似之处："这跟我另外一个关于改善办公室布局的意见一样。"贝尔更注重例外，他会如是说："这不一样"或"我们没有一个完整计划"。詹尼特和贝尔似乎在用不同的语言谈话。他们对自己的体验有不同的过滤器。他们都发现和对方交谈不容易！

两人在谈话中用同样的过滤器有助于建立和谐关系。如果你用的过滤器与同伴的不同，像詹尼特和贝尔那样，你就会觉得不和谐和心情沮丧。与同伴采用相同的模式，在这个例子中指同样的语言模式，能增加创设团结和信任气氛的机会。

学习识别你和别人应用的过滤器是第一步。提高运用过滤器的灵活性会给你选择的机会——你可以选择你想要的自己和别人的反应。我们每天用的过滤器肯定有几百种，通过过滤器，我们把体验翻译成知觉。这部分将简要讲述NLP应用中最有价值的几种过滤器，其中有一些对工作的影响尤其大。

在我们的例子中，如果贝尔要建立和谐关系、理解詹尼特，他可以如下回答：

**詹尼特**："我想让彼得参加下次会议。"

贝尔："好的，彼得会有一些有用的贡献。注意一下，当我们决定哪个计划领域有问题时，也可以决定我们还想让谁参加进来。"

**詹尼特**："这跟我另外一个关于改善办公室布局的意见一样。"

贝尔："你通常有很多主意，詹尼特。我们来讨论一下，把我有关整体计划的主意也包括进来。"

## 2.1 联合/抽离

回想最近和一位同事的谈话，在这次谈话的时候，注意一下

你是怎么想的。比如，你在看、听和感觉情景时，是不是好像在自己的身体里，就是说，从自己的眼里看、用自己的耳朵听、亲身经历在那儿的感觉？还是经历情景的时候你就像在自己身体以外，就是说，好像是个旁观者在外部情景中看你自己、听你自己的声音？在自己身体里的体验叫作联合，在自己身体以外的体验叫作抽离。

注意一会儿你的周围。你可能开始注意到你身边看到的东西，光线的质量、颜色、形状、阴影和场景的清晰度。你注意场景的时候，可能开始听到远近的声音。当你觉察到更多声音的时候，把你的意识转向它们。注意声音的来源地、大小或柔和度、声调和速度。你会发现你注意到了能感觉到的东西，注意到了皮肤的纹理和身体上的压力。感觉一下你和地面或椅子接触的部位。允许自己注意体验到的任何气味和味道。这样做的时候，注意你的内部感觉，注意紧张感或内部情绪，注意其准确定位和强度。这种通过所有感官对自己的知觉是一种联合状态。

现在向后退一步，走到你坐的椅子后面，看自己几分钟前坐或站的样子。看着你自己，这样你就看见了自己的全部。注意一下在“那儿”的你怎么和环境相互作用。注意“那儿”的你看起来和听起来怎么样。在这种抽离的状态下，你会和感觉分离。

联合和抽离的能力是一项重要的NLP技能。要完全体验一种情景中的情绪和感觉，你需要联合。不过，要处理带来创伤的情景的现实或记忆时，要想如愿从那种情绪中远离，你需要抽离。我们有一门课程，负责为消防员提供咨询和支持，希望能够引导他们离开伤痛的记忆，以此作为控制和减少紧张情绪的方法。

### 处理压力

抽离是把自己从某种情景的情绪中分离出来的一种方式，它可以提高你接受反馈的能力。第14章将告诉你建设性地接受反馈的具体步骤。

采用联合和抽离状态技能的目的是采取有效的方法行事，而不是总受情绪影响，或对经验麻木不仁。

## 2.2 朝向/离开

想一个你为自己设立的目标，可以是个人目标，也可以是工作目标，可以是短期目标，也可以是长期目标。注意你如何思考这个目标。你是不是在想像达到目标后是什么样子，也就是说，你想像看到什么、听到什么、感觉到什么？或者你是不是注意到妨碍你实现目标的东西和你不想要的东西？例如，假如你想减肥，你是想像自己苗条、健康的样子还是在想要避免吃的食物和要减的体重？你大脑中想的是什么？思考自己想要什么的能力被称作朝向思维。思

考自己不想要的东西，这种思维称作离开思维。

这种朝向/离开的思维在第8章会进一步解释。在设立目标的

人和自己比较，确定这个人有什么不同的地方。

某些职业训练人们按特定方式思维。例如在与信息技术和财政金融有关的行业中，我遇到比其他商业领域更多的不匹配思维模式。有些工作依赖人的匹配能力，有些工作则依赖人的不匹配能力。接受训练查找系统故障的软件工程师可能擅长不匹配，擅长查找不合适的地方，就像搞会计审计工作的人善于发现账目的不平衡那样。

重要的是恰当应用这些技能，如果应用得当就很好，否则，就会出问题。下面谈话中的“是的，但是”模式就是不匹配的例子。

“我很满意这个项目结束的方式。”

“是的，但是有一个危险，我们会过分自信。”

“你是对的，让我们客观回顾一下我们取得的成就，这样就能把一些好的经验用到未来的项目中。”

“你说得都很对，但是我们现在没有时间了。”

“在几周时间里安排一次会见怎么样？”

“说起来容易做起来难，事情变化太快了。”

处理这样的谈话是一项艰巨的工作，除非你自己也是一个喜欢争论的不匹配者！

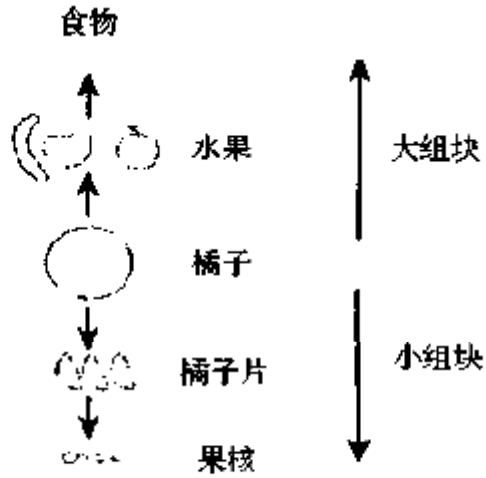
## 2.4 大组块/小组块

环视一下你所在的房间。你会向从来没有见过这个房间的人

怎么描述？你是否注意诸如空间、感觉、风格之类的东西？还是注意窗户的数目、家具的颜色等细节？或者两者都有？注意空间、感觉和风格是大组块思维，注意细节则是小组块思维。

这种思维模式可以应用到任何事情中。例如，如果你给自己设立了一个特定目标，你既可以向上组块成为整体目标，也可以向下组块成为实现目标过程中的里程碑。在多数工作情景中，运用大组块和小组块思维同样重要。

假如你在一个烹饪班里学习，你准备的这道菜里需要橘子。班里另外一位学员也需要橘子，但橘子只有一个。如果没有思维的灵活性，通常的解决办法是，接受这个事实，把橘子一分为二，每人拿一半。然而，如果“向上组块”你的需要，在这种情景下，你可以问“你需要橘子做什么”，你会发现更广的需要。例如，你要橘子是为做一个蛋糕，同学要橘子是为做蛋奶酥。如果“向下组块”对橘子的需求，你会问：“在蛋奶酥中，特别需要什么东西？”你可能发现，那个人需要的只是果肉。你知道自己的蛋糕所需的只是橘子皮，用来调味。可能你们两人都能得到自己想要的东西。




这种向上组块和向下组块的技能是熟练谈判的精华，它打开了

取得双赢局面的大门，使双方都能获得自己想要的东西。

## 2.5 过去/现在/未来

你把自己的注意力放在时间长河的什么地方？有些人生活在过去，他们总想过去发生的事情；有些人则生活在现在，他们的注意力放在现在；有些人在不断作计划，思考未来。你可能经历过下列面向未来的类似问题：

(1) “晚饭吃什么？”

(2) “我们还有多长时间到家？”

(3) “我们假期去哪儿？”

(4) “下一步是什么？”

(5) 这个项目完成的时候，我希望达到的目标是……”

你或许认识一些人，他们的注意力在过去：

(1) “你刚才说什么？”

(2) “你看到刚才那人穿什么了吗？”

(3) “你记得我们度假的日期吗？”

(4) “我们的上次会议很重要。”

这里没有对错、好坏之分，但确实能说明人们之间是如何交流的。一位朋友打来电话，邀请我参加一个校友聚会，畅谈旧时光。就像有些人的注意力更多地放在现在和未来一样，怀旧的想法对我来说不是一个吸引人的命题。

## 2.6 活动/人物/物体/地点/时间

回想你吃过的最好的一顿饭。

你对这件事的回忆由你运用的过滤器决定。例如，如果你用下面的类别过滤：

| | |
|---|---|
| 活动 | 回忆你和别人在这次进餐中都做了什么。可能你有一次难忘的谈话，或者服务员把盘子掉到地上 |
| 人物 | 你记得参加会餐的人 |
| 物体 | 你的记忆可能是食物、收到的礼物、餐厅的画、家具的风格 |
| 地点 | 你记得的是位置——餐厅、城市、国家，也可能是你的桌子的位置 |
| 时间 | 你记得时间和日期，是一次纪念会或别的特殊情况。你可能记得这是你得到一份新工作的第一天或学期末的一次告别晚宴 |

## 2.7 内部/外部

你怎么知道你的工作完成得很好？下面的哪种反应最能反映你的真实情况？

我知道我的工作完成得很好，当：

(1) 我看到别人使用我的工作成果；

(2) 我内心感觉很好；

(3) 我知道我达到了为自己设立的标准；

(4) 我们得到了更多订单；

(5) 我可以对自己说“做得好”。

外部定向的人把外界信息作为成功的证明。例如，他们依赖

别人说的话和做的事，他们也可能依靠外部因素，诸如“更多订单”或“人们使用我的工作成果”。

### 依赖和独立

内部定向的人用自己内部的感觉、表象和声音作为成功的证明。个人偏好会给工作方式带来很大不同。如果你是外部定向的，你可能比较依赖周围的人，但如果你是内部定向的，你就不受外部的人和事件的影响。

风格独立的人通常都是内部定向的，这是资深管理者的性格模式。他们可以考虑外界发生了什么——他们需要这么做，但是他们不用靠外部情景才感觉满意。如果一位管理者要靠员工告诉他，他工作做得很好，你能想像吗？我们这个时代很多领导人的成功是因为他们具有坚持己见的能力，他们不在乎收到的外部反馈如何。

## 2.8 确信模式

> 我在向一位客户解释他该如何重组其管理团队。尽管他接受我说的原则，但似乎并不确信。我们用很多不同的方式讨论了计划。最终，我指出他的游移不定。他回答道：“苏，我就是不明白。”这时，我把方案画在白板上。“现在我能肯定这个方案行得通，”他说。

每个人都有一种特定的方式可以被说服。在这位客户的例子中，主要因素是他需要从视觉上看到那些计划，然后才能确信计划是否行之有效。所以，要使一个人信服，部分做法是通过其接受信息的渠道。

其他人可能要通过以下手段才能使之信服：

(1) 听到我要说的；

(2) 在实践中检验是否有效；

(3) 详细阅读计划。

## 作决策

人们接受信息的方式在比较广泛的范围内都是有差别的。有些人需要你告诉他很多遍或给他举很多例子才能使他确信；有些人需要相当一段时间才能确信——时间是这些人的决定因素；有些人作决策只需要了解各种事实的大致情况——他们不需要细节就能确信；而有些人则需要一遍一遍证明细节，他们一次只能对一种情景产生确信。

如果你的工作需要说服别人，以达到自己想要的目的，你就需要知道他们的操作模式。然后你可以在提供信息时，和这些模式相匹配。

要发现更多的过滤器，请参看第15章的问卷，鉴别你的过滤器。

## 2.9 小结

对体验的过滤器决定着人们如何理解现实。自然界给了我们启示，只有那些学会彼此合作的动物和植物才能生存下去。通过学习判别自己和别人的过滤器，能够架起沟通的桥梁。这些过滤器无所谓对错，还有很多过滤器我这里没有提到。过滤器可以随着时间和情况变化，它们是构成你独特性的一个组成部分。

## 思考题

阅读下列段落，判断每位作者用了什么过滤器。

1. 我是一个充分享受生活的人。我打壁球、写作，还是个全职销售员，刚刚成立的家庭使我的业余时间很忙碌。我从自己所做的事情中得到很多满足。我为自己设立目标，根据自己的标准我知道自己何时达到目标。我喜欢旅行，尤其是到欧洲旅行。我喜欢出去吃饭。

2. 我可能是个难相处的人，或者说是别人这么告诉我的。我一般能从不同的角度看问题。我喜欢好的讨论，有的讨论可以说是争论。我喜欢完美，如果某些事没有完全合意，我会愤怒。我花很多时间工作，在工作中谨慎认真。我是个程序员，我所做的工作需要注意细节以及立即发现失误的能力。

3. 我是一位好听众。人们带着他们的问题找到我，我经常扮

演这种角色，不仅在工作中，和我的朋友在一起时也如此。我生活中的大部分时间呆在英格兰的同一个地区，我很喜欢那儿的人。我能回忆起过去和朋友在一起的一些很特别的场合。我对自己下一步该做什么总是拿不定主意。我总是让别人把我推到一个新情景或新工作中，只有对此时的工作很不满意时我才会寻求变化。

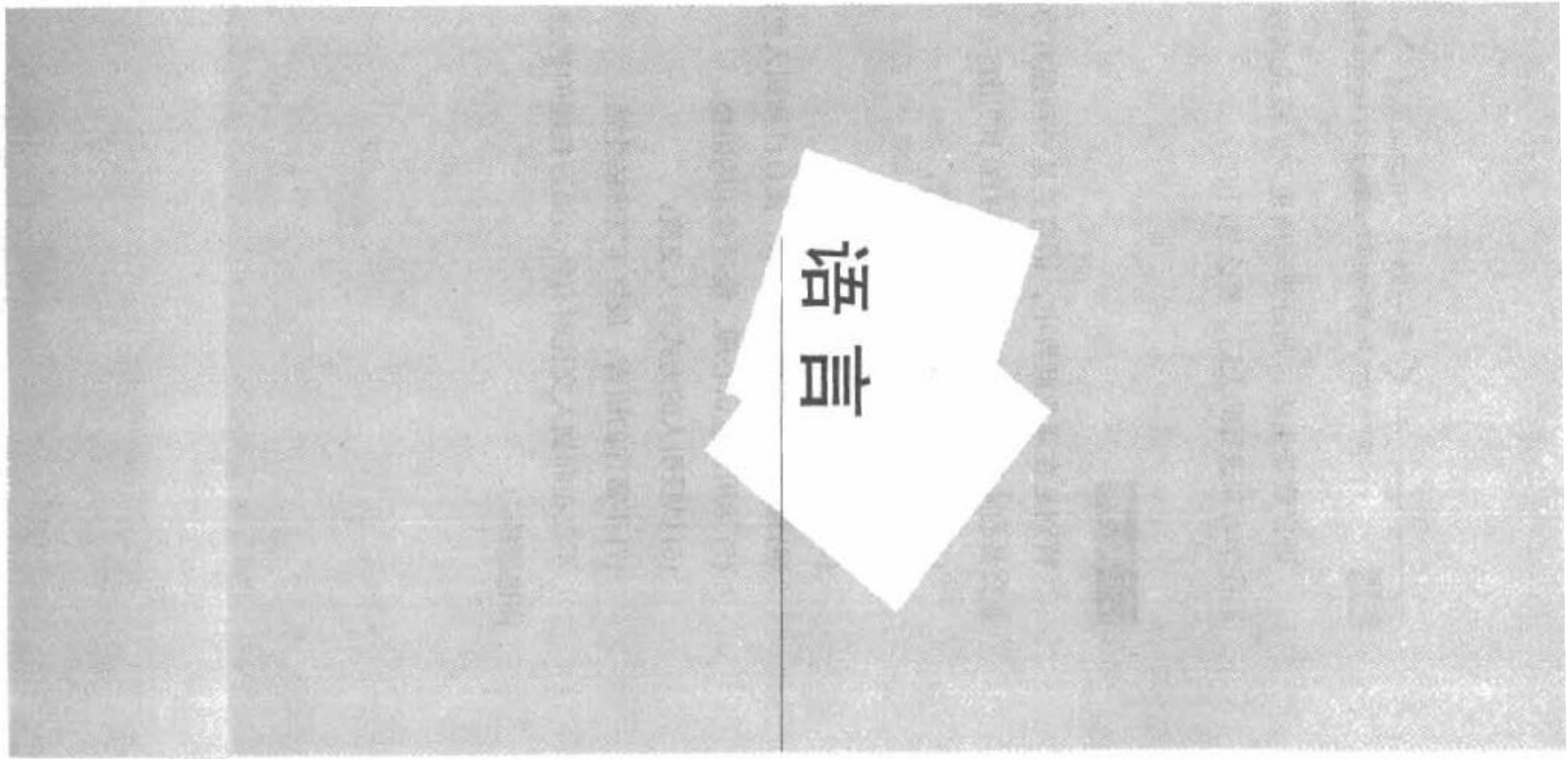
---

我们课程的一位学员讲述了发生在他3岁女儿身上的事情。

“我要告诉你多少遍，你才会把玩具拿开？”他问她。

“四遍。”她直截了当地回答。

# NLP at Work: The Difference That Makes a Difference in Business



语言就是生活，是对叙事所用词汇模式的修饰。语言要么是通往学习和选择的大门，要么是门卫。

## 语言的力量

特别是在商业世界中，语言更是一种强有力的工具，它是商业交易的流通货币。通过学习控制自己的语言，你能够：

(1) 提高与别人交换信息的质量；

(2) 提高交流水平；

(3) 影响事件的结果；

(4) 通过挑战语言中的局限，使自己和别人更强大；

(5) 运用无意识心理，绕过意识的阻挠；

(6) 以吸引人的方式与人交流；

(7) 丰富你的语言，最终丰富你的生活。

不仅在和别人交往时有练习语言技能的机会，和自己交流时你也能练习。

第3章

# 丰富的交流

个人的成功很大程度上依靠交流的能力。说什么并不太重要，重要的是怎样说。要想有影响力地进行交流，让听众用心和用脑去听、运用语言的能力很重要。

NLP的早期发现之一就是熟练的交流者能够运用语言产生一种信任和理解的气氛。造成差别的原因是说话的人有本能的能力，让自己的语言与其谈话对象的语言相匹配。通过语言建立和谐的方式将在第9章中解释。

对高水平的交流者的研究发现，他们能很自然地运用语言，其语言中对感觉的运用很丰富。例如：

> 情人的眼睛像鹰般闪烁；
> 情人的耳朵能听到最低的声音；
> 爱的感觉比蜗牛的触角更轻柔、更敏感；
> 爱的味道比美酒更醇美
>
> 《爱的徒劳》，威廉·莎士比亚

当然，你不必是莎士比亚，不必用他那样动人的、丰富的语言去写作和说话。我第一次接触NLP是在9年以前，我参加了一门教人们创造性写作的课程，我希望能够把作品写得有意思、有风格。这门课程由两个人主持，其中一位是作家，另一位是咨询师，他把作家的写作技能进行了编码，目的是让我们能够仿效其写作风格。这就开始了我对NLP产生兴趣的故事。

## 商业语言

这里的要点是，你可以对任何伟大的交流者的写作和演说风格进行“编码”。现实中有时候看起来，交流的质量没有受重视，只剩下空洞、冰冷、中立的语言充斥于商业口头报告和书面报告中。有些人讲话，你愿意注意听，有些人的报告，你则听起来很勉强。通过研究造成这种差别的原因，你会发现丰富的交流的秘密。

研究莎士比亚的诗句，你会发现，其中包含借助眼睛、耳朵和感觉的语言。当然，你可能并不想在项目报告会上像莎士比亚那样交流，但是你可能想吸引听众的注意力。你可能确实想用某种方式演说或写作，以增加听众和读者对你所表达意思的理解。

要做到这点，在演说或写作的方式中，选择运用所有感官的能力很重要。你会发现听众和读者往往带有倾向性。例如：

> 彼得和乔很少有共识，他们两人都抱怨对方令人失望。作为一个迅速成长的组织的高级管理者，他们两人互相理解彼此的观点很重要。每次当他们在一起要作决策时，彼得都想抓住事情的概貌，然后根据他的内部感觉作决策。他用这种方式取得过很多次成功。另一方面，乔则喜欢详细谈论他的观点。一般情况下，他有一系列想讨论的意见。彼得很快就对这些感到索然无味，因此他通常把会议缩短。他们总不能达成令人满意的结论，结果是彼得把乔调到一个新岗位，减少他们两人的直接接触。

看起来彼得和乔好像在用不同的语言说话，从某种程度上说是这样的。彼得主要根据感觉去思考和说话，他根据自己的“内部感觉”作决策。乔的交流方式则是听觉型的，他要“完全说出他的观点”，而且要找出要点讨论。他们在用不同的感官与对方交流，或试图与对方交流。

## 3.1 特定感觉语言

如果你想要传达的意思和你说话对象的意思是一致的，那么，我们可以说，你们在用同样的语言谈话！但是，如果像彼得和乔那样，两人用不同的交流系统，则双方在理解和接受对方的意思时都会有困难。

你说的话表达了你的思维方式。例如，如果你属于视觉型思维，你可能说：

(1) “我看见了图像。”

(2) “现在很清楚了。”

(3) “我明白你的意思了。”

因为你确实是这么做的！

但是，如果你的思维属于听觉型的，你更可能说：

(1) “听起来很好。”

(2) “听起来很耳熟”。

(3) “我听见你的话了。”

如果你的体验更多是感觉型的，你可能说：

(1) “感觉是对的。”

(2) “它对我是一种冲击。”

(3) “我被你的话感动了。”

味觉型和嗅觉型的语言也属于感觉类别：

(1) “它给我嘴里留下一种坏味道。”

(2) “我闻到鱼腥味。”

三种系统各自的一些关键词如下：

| 视觉的 | 听觉的 | 感觉的 |
|---|---|---|
| 看见 | 听起来 | 冲击 |
| 聚焦 | 听 | 味道 |
| 清楚 | 告诉 | 感觉 |
| 明亮 | 说 | 触摸 |
| 图像 | 咔嗒声 | 闻 |
| 模糊 | 巨响 | 紧张 |
| 颜色 | 谈 | 粗糙 |
| 观察 | 音量 | 苦 |
| 模糊 | 大声 | 放松 |
| 瞧 | 劈啪声 | 香气 |

三个系统的一些常见表达方式如下：

| 视 觉 的 | 听 觉 的 | 感 觉 的 |
|---|---|---|
| 事情有点不明朗 | 我告诉自己要小心 | 受疼痛之苦 |
| 我对那件事持悲观态度 | 我很高兴听到这些 | 胜利的甜蜜滋味 |
| 未来看起来更光明 | 告诉我事情怎么样 | 与现实保持联系 |
| 前景暗淡 | 我的牙齿在打颤 | 害怕的滋味 |
| 透过玫瑰色的玻璃看东西 | 事情到位了 | 我抓住了你说的大意 |

（续）

| 视觉的 | 听觉的 | 感觉的 |
| --- | --- | --- |
| 他今天情绪很坏 | 让我解释一下 | 亲切问候 |
| 我们身体很好 | 我们很和谐 | 我已经处理了这事 |
| 我期待再见你 | 听你自己的 | 我被感动了 |
| 事情有好转 | 我们彼此很协调 | 对我的骄傲是一种打击 |
| 我们前方的路很清楚 | 对我的耳朵来说，这就是音乐 | 我们要坚持住 |
| 这是一种多姿多彩的表达方式 | 我很高兴你这么说 | 我品味了这个时刻<br>继续吧 |

优秀的交流者很自然地用其谈话对象喜欢的系统，至少是主动这么用。这就保证了他们在用同一种语言说话，相对于用听众不喜欢的表征系统，他们这样说话更容易被理解。

轮船在黑夜巨航行，交错的时候互致问候；
黑暗中只有一个信号和一种遥远的声音；
在生活的海洋里，我们擦肩而过，彼此对话，
只有一个对视和一种声音，之后又是黑暗和寂静。

《神学家的故事：伊莉莎白》，亨利·沃兹沃思·朗费罗
(Henry Wadsworth Longfellow)

不要期望我这样年龄的人，
在舞台上公开讲话；

> 如果我碰巧摔倒在狄摩西尼⊖或西塞罗⊖脚下，
> 不要用批评的眼光看我，
> 原谅我的不完美。
> 大河是从小泉流出的，
> 高高的橡树是从小橡树子长起来的
>
> 《写给一所学校演说的诗句》，大卫·埃弗里特
> (David Everett)

## 吸引人的语言

我相信这些都是鼓舞人心的演说者的例子。通过发展在语言中运用各种感觉系统的能力，你能形成一种以风趣和吸引人的方式与人交流的能力。

对比以下说法：

> 当你穿过走廊去主办公室时，你会看到出口所在的那堵墙上有一条粉红色的标语。读一下，它会使你想起我们今天早晨示范过的紧急程序。

如果这么说就有不同的效果：

---

⊖ 狄摩西尼（Demosthenes），古希腊雄辩家。——译者注

⊖ 西塞罗（Cicero），古罗马政治家、演说家和哲学家。——译者注

注意出口处的紧急程序。

第一个例子可能更容易引起人的注意，它用了特定感觉语言，所以，更可能被人们记住。

比较：

**中性的语言**

一段时间以来，情况一直很困难。因此，我们下阶段的目标是引入一个新的质量项目，这对公司未来的成功很关键。通过更多地关注质量，我们就能理解和满足客户的需要，包括内部需要和外部需要。这件事情的重要性是不言而喻的。

与：

**丰富的语言**

在过去的一年中，我们的销量和团队的士气都下降了。因为我感到了问题的存在，也因为你们告诉我，我们的注意力需要有所变化，所以我写出了对来年目标的想法。我想把这些给你们解释一下，请你们听一听并且问自己下面这个问题：

"我该怎样做这项工作？"我想听你们对这个问题的答案。我对未来的构想是，和我们有关的每个人——员工和客户，都将要看到一个崭新的景象出现，我们要交流我们关注的问题，就是说我们要真正满足他们每个人的需要。我相信我们能做到这一点，只要我们看到每个人时，问他们："你真正需要我们为你做什么，才能让你感觉得到了良好服务？"以及"在未来的三年里，你真正想要什么，才能让我们继续做你的供应商？"当客户邀请我们与其讨论他们的需要，并对我们说"你们理解我们，并证明了你们能保证满足我们的需要"时，我们就达到了目的。

每种交流风格都有其适当位置。不幸的是，人们往往出于习惯而不是出于选择，在商业工作中使用中立的、抽象的语言。如果你选择增进理解、选择鼓舞人心和激发灵感，那么丰富的语言是一个办法。

## 3.2 小结

丰富的交流是引发别人的动机，并使别人愿意承担义务的关键。通过吸引听众的眼睛、耳朵和感觉，你能得到他们的理解和注意。历史上鼓舞人心的领袖人物本能地具有抓住听众心和脑的能力。理解了丰富语言的要素，你也可以鼓舞你的听众。利用对

语言的熟练应用，把你的商业会议和报告搞得生动起来.

## 思考题

1. 对一个从来没见过的人，你准备怎样表达你的观点，以确保每个视觉/听觉/感觉系统都考虑到?

2. 用丰富的语言重写下列段落：

在这个组织中得到晋升对我来说很重要。

我想知道我们这次会议想要达到的目的。

3. 选择一个和你一起工作的人，听他/她运用的语言，辨认其视觉/听觉/感觉系统的偏好.

4. 你如何确保在作报告时强调了下面每种感觉?

a. 视觉

b. 听觉

c. 感觉

---

格雷戈里·贝特森是对约翰·格林德和理查德·班德勒影响最大的人之一。他的很多有关变化和学习的想法在NLP概念里得到结合和发展。他的一些有关学习的发现来自他研究海豚的那段时间，工作的一部分包括观看海豚公众表演。

观众可看到海豚如何学习玩花样。海豚在池子中转圈的时

候，训练员就一旁等着，观察海豚做的不同动作——拍打它的尾巴或旋转。一旦它做了这些不同动作，动作是什么并不重要，只要是不同动作，训练员就吹一声哨子，给海豚一条鱼。一旦海豚重复该动作，训练员又吹一声哨子，再给海豚一条鱼。这样，海豚知道了做什么才能得到奖励，它们会表现这个新动作，为的是得到鱼。

一般每天都有好几场这样的演出，这样，在下次表演中，海豚会很自然地游进池子，开始表演以前得到鱼的那个新动作。当然，这次训练员想向观众表明海豚怎样学新花样，所以不给它鱼。海豚越来越失望，最后就做了别的动作，例如，从水里跳出来。一旦它表演了这个新动作，训练员就吹一声哨子，给它一条鱼。海豚很快意识到这是需要做的动作，就继续跳出水面，每次这么做的时候，训练员都吹声哨子并给它一条鱼。

每一次后面的表演都不断重复同样的模式——海豚每一次都感到失望，最后绝望地随机表演一个新动作，这时，训练员马上吹哨子，给它一条鱼。等海豚的失望达到一定程度后，训练员偶尔也打断程序，在它没有新行为的时候也给一条鱼。

最后，在经过很多次表演后，海豚好像发生了很大变化，而且在等待进入表演池的时候很兴奋。当被放入池子的时候，海豚会表演八个全新的动作，有些动作以前从来没人见过。

当问及训练员有关鱼的事情时，训练员回答说："那些鱼用来维持我和海豚的关系。只有维持我们的关系，我们才能以这种方式交流，并取得大家看到的结果。"

第4章

# 准确问题

## 所有权和授权

当今组织中最时髦的词之一就是授权。授权是利用你自己和别人全部潜力的过程。你面临的挑战是怎样达到这点。NLP，特别是约翰·格林德和理查德·班德勒发展的提问技巧，提供了授权的一种方式。授权始于内部，它始于你对自己的体验负责的能力，这是授权的全部内涵。

> 和儿子在多塞度假的一天，还有另一个小男孩和我们在一起，他和我儿子亚里克斯决定建一座沙滩城堡。当他们这么做的时候，我听到他们在谈论学校，亚里克斯问他在学校最喜欢做什么。"我不知道，"他回答，"我不太聪明。"他只有6岁，但他的话反映了他做出的或已经习惯的一种选择，这会影响他未来的潜力。

语言学家乔姆斯基区别了两种水平的语言：

**表层结构** 这是你对自己或别人说的所有东西。

**深层结构** 你所说的话的深层意义，包括你没有表达的或意识中不知道的信息。

在语言的深层结构和表层结构之间有很多事情会发生。在两种结构的转化过程中，交流的意图可能丧失或变化。

### 4.1 懒惰的语言

读一下下面的语句组，快速读。




它们说的是什么？现在读下面这段文字，里面有多少个f?

FEATURE FILMS ARE THE RESULT OF YEARS OF SCIENTIFIC STUDY COMBINED WITH THE EXPERIENCE OF YEARS

## 删除、歪曲和泛化

这里实际上是Once in a *a* lifetime（两个a），A bird in the *the* hand (两个the), Paris in the *the* Spring (两个the)。我们经常歪曲我们读的、听的和看的东西，让它们符合我们的预期。在上面一段中，有6个f，如果你两个都答对了，做得好！

这些简单的练习说明了发生在我们思维中的过程。我们对信息进行删除、歪曲和泛化，这样信息就与其深层意义脱钩了。在说话时，我们通常采用一种不准确的语言方式——懒惰的语言。这种懒惰的语言成为许多商业问题的特征。

例如：

> 你的公司里有“他们”吗？我在很多公司工作过，我发现所有问题都被说成是“他们”引起的。

**他们……!**

他们没有有效地交流;

他们引入变化但没有经过磋商;

他们不听;

他们期望你知道正在发生的事情;

他们让你茫然。

我发现,"他们"很难捉摸。人们在说"他们"时,"他们"从来不和说话人在同一个房间里。在管理结构中,"他们"经常高出一或两个等级。甚至在有的情况中,人们指的"他们"就是他们这些领导层的人自己!

"他们"症状说明了那些在语言中采用这种形式的人找问题根源时具有的倾向,他们更可能把变化归因于外在因素。这个"他们"这么难以捉摸、让人无可奈何,意思是他们(说话的人)可以不用改变,因为改变的原因不在其控制之中。

约翰·格林德和理查德·班德勒研究了这些语言模式。

他们发展了一套问题,问题设计的目的是向人们强加给自己的限制挑战、施加影响。这些设计的问题用来重新把说话者及其体验联系起来,问题对引起改变很有影响力,本章后面将讨论这些问题。

不过,有一点需要注意。如果你对被提问的人缺乏尊敬,那么采用这些问题可能让人觉得是一种威胁,觉得你富有攻击性。

在给别人采用这些问题前，我建议你先读一读第9章有关建立和保持和谐关系的部分，这样，你就能保持对回答问题的人的信任和尊重。

## 4.2 删除

删除是指语言中的部分意义被省略。

### 模糊的主语

这是“他们”的来源。“他们不告诉你这儿发生了什么事。”“在最近的提拔中，他们漏掉了我。”“他们”究竟是谁？我认为这是一个极其有价值的问题。一旦得到了这个问题的答案，我就能回答许多公司的问题。重要的是，“他们”是一种避免责任和所有权的方式。“他们”是一个主体模糊的例子。

这种语言模式意味着说话人对发生在其身边的事情没有影响力。类似别的例子还有：

| | |
|---|---|
| 人们不让你作决策 | 究竟是哪些人 |
| 顾客使得生活艰难 | 你指哪些顾客 |
| 我不同意 | 不同意什么或不同意谁 |

这些问题使得说话者重新思考问题的根源，也给出了特定信息，而不是让你去猜测这话指谁。

## 模糊的行动

“她忽视了我。”你可能会猜测这是什么意思，而你可能猜错。要问的问题是：“她怎么忽视你了？”你问该问题的目的是发现说话者经历了怎样的行动，使其得出“她忽视了我”的结论。说话者可能在以一种不真实的方式评价行动。在这种情况中，“忽视”是一个模糊的行动。

所以“她怎么忽视你了”或“他/她/他们究竟是怎么做的”，这些问题是对你和其他人解释和评价行动的方式挑战。

评价行动计划似乎引起了模糊的行动：

(1) 弗雷德需要提高其时间管理技巧。

(2) 简得指望她作为销售执行人的经验。

(3) 我们将发展哈里与客户相处的能力。

这种话经常是一种“逃避”，回避思考管理人员和工作人员怎样带来这些变化。很多建议的改变没有发生，这就不奇怪了。一旦遇到挑战，最常见的“逃避”说法是：“我们会让他/她去参加一个课程学习！”

## 比较

“我们将建设一个更好的世界。”比什么更好？

绩效目标和工作评估似乎常包含这种比较。

| | |
|---|---|
| 顾客抱怨得少了 | 比什么少 |
| 销量增加了 | 比什么或比谁增加了 |
| 管理交流更好了 | 比什么更好了 |

比较词包括更多、更少、更好、更坏、少、好、坏——任何有特标准的评价。当标准省略时，理解这些意思就很困难。

"那是个很精彩的报告。"
"我的报告是一个灾难。" } 和什么相比?
"公司运行良好。"

## 抽象

抽象是把动作从生活中抽出来。作为一种语言模式，抽象固定了词的主人。你可能对下面这些例子很熟悉：

(1) 交流

(2) 讨论

(3) 关系

(4) 行动

(5) 授权

(6) 抽象

抽象是把动词转变为名词（一件事情、一件抽象的事情），这被称作"名词化"。如果这样做，动词所表达的具体动作就没有了。

例如：

“我们的交流存在问题。”“你想怎样让交流有所不同？”这个问题是一种使说话者开始发展新技能的可能方式。

要检验某个词是否抽象，如果你能在词前加上“进行中的或继续存在的”，例如进行中的交流，继续存在的关系，它可能就是抽象的。

向抽象挑战的方式提出问题以便发现谁在做以及如何做。例如，如果有人说：“这是困难的谈话。”你的问题可以是：“谁在跟谁谈话以及怎么困难？”

## 意见当作为事实

这种情况发生在当说话者表达一种意见时，就好像他们在表达一个真实事件，而删除了这只是一条意见的事实。

(1) 这是做这件工作的正确方法。

(2) 不连续很不好。

“这是谁的意见”是很关键的问题。

这种说法可能让听者觉得很有攻击性。另一种表达同样意思的方式是：

(1) 我相信这是做这件工作的正确方法。

(2) 乔认为不连续很不好。

把意见当作事实是一种价值判断，这是那些认为自己的“世

界地图”就是正确的人的特征。说这些话的人关闭了大门，排除了还有其他意见、其他做事方法的可能。问“根据谁的说法”这样的问题可以提醒他们，这只是他们的个人意见。

他们可能发现说这些话的人是过去的某个人，如他们的家长或老师。“把饭剩在盘子里是不对的。”“说想要没有用（I wants don't get）。”“小孩子应该呆在大人身边，但是不要出声。”（应该能看见孩子，不该听见他们的声音。）根据谁的说法？当然不是出自最后一个例子里的孩子之口！这些说法表达的是信念。

## 4.3 泛化

当你把特定体验概括到它们的特定情景以外时，就产生了泛化。

有时候这么做很重要。在语言中你需要泛化作为参照，否则，说话时就不得不涉及无穷的细节。但是，泛化有时候会导致误导。

### 全称用语

(1) “我冬天总是感冒。”

(2) “没人会告诉你这儿发生了什么。”

全称用语包括像没人、每个人、从来不、总是、全部、什么都没有这些词。说话者把特定体验泛化到所有情景中。一种应答方式是也运用泛化向他们提问：

(1) "总是吗?"

(2) "没一个人吗?"

另外一种应答方式是向话语背后的细节挑战:

(1) "她从来不听我的。"

(2) "你怎么知道?"

(3) "有没有过一次她确实听你的了?"

这些挑战使得说话者把自己及其体验的现实重新联系起来。

## 障碍和限制

我最近和一位做私人助理的朋友有一场讨论。作为助理,她为一个高级管理人员团队提供行政支持。她参加过我们的一门课程,表现出很高水平的训练和推动别人的能力。我和她讨论运用这些技能的可能性,以帮助管理团队引进他们曾谈论的改变。

"我不能做到这点。"她马上回答。事实上,她有很多"不能"。在某种程度上,她自己选择了限制自己的潜能。

你能想像吗?当问及一家公司的主管或一个国家的领导对未来的设想时,他们说:"我不能。"如果这样,他们在这个位置上不可能呆很久。

面对"我不能",你能说什么?一个方案是问:"妨碍你的是什么?"这使得说话者认清和面对想像或妨碍他们的现实。

另一个方案可能是问："如果你能，那会怎么样？"这是个很有效的问题，它使人越过为自己设立的障碍。但是，当你问这个问题的时候，要注意说话人回答的真是自己的想法还是仅口头上说说而已。你若发现他们自发地回答"我就是不能"，这表示他们根本没有真正考虑过这个问题。但是，如果你用鼓励他们考虑这种可能性的方式问这个问题："我知道你不能，但如果你确实用你的技能帮助了管理团队，又会怎样呢？"。那么，那个人为回答这个问题，就不得不想像事情会是怎样的。

第1章解释的眼动会给你线索，告诉你某人是否在加工这个问题。如果他们马上不眨眼地回答"我不能"，他们就不太可能加工了这个问题。但是，如果眼睛转向一边或眼睛失神，直视前方，那么他们就是正在加工问题。一旦他们这么做了，他们就跨越了障碍。

## 通过提问题发挥影响

我们知道，一旦想像了一种可能性，就打开了通往现实性的大门。当你采用这种问题的时候，你在影响把观念变成结果的可能性。问题很有影响力，因为它们促使听众的大脑去思考发现答案。问题是逃不过的。

## 驱动器

驱动器是对需要的表述。"我得完成这篇文章。""我必须清理

桌子。”“我应该去探访朋友。”这些表述都意味着说话者并不真的想做这些事。

对多数人来说，“必须”、“应该”、“应当”和“不得不”都伴随着一种紧张的感觉。“我必须清理桌子”，“我应该去探访朋友”，这些话是典型的“受驱动”行为，这些行为总是被别人“驱动”，甚至可能是过去的某个人，可能是父母或老师。可能他们认为你必须保持桌子整洁。

包括“必须”、“应该”或“应当”这些词的目标失去了它们的威力，因为这些词意味着目标属于别人。你真正的目标包括诸如“真的想做”、“能”这些词。你所运用的词汇表达你的体验。它们引起异乎寻常的感觉，反之，它们影响你的潜力和成功实现自己目标的能力。

## 4.4 歪曲

歪曲是指说话者歪曲自己的体验，原因可能是说话者在自己体验的不同部分建立了错误的连接。

### 谴责者

(1) “你让我生气。”

(2) “这家公司让我泄气。”

说这些话的人把自己对自身状态和感觉的责任推给了别人。

他们太依赖自己的环境，放弃了选择自己希望的感觉的权利。我们不是说这些话不对，它们确实是真实的，但这样，等于说话者允许别人影响他们。

挑战：

(1) “我怎么可能让你生气？”

(2) “公司怎么让你泄气？”

这个问题促使人去思考究竟发生了什么。一旦他们开始理解这种体验的结构，就开始有了选择。他们可能还是选择生气，但他们一旦开始说“我感到生气”，而不是说“你让我生气”，他们就控制了自己的怒气。他们重新拥有了自己的权利，而不是把自己感觉的权利交给别人。

## 解读人的心理

(1) “我知道你为什么会这样。”

(2) “她只是说，因为他对我生气。”

(3) “我可以说，你很不安。”

这些都是说话者自以为知道别人的想法和感觉的例子，这些都是解释。例如，可能这么说会更准确：“你在顾客说完之前打断他们的话，并且在整个会谈中双臂交叉。”而不是说：“你显然被那个顾客激怒了。”前者是特指的，后者则是价值判断。

“你怎么知道的”使得说话者把对别人行为的解释重新拉回到

行为本身，它向说话者的假想挑战，促使他们在观察和反馈中更有针对性。

## 解释

解释是两个句子联系在一起时，两个句子指同一个意思，即“这就是那意思。”

> 记得很多年前，我在伦敦参加一次工作面试。当我结束面试的时候，如果有人问我对面试的想法，我会说这样的话：“他忽视了我。”他实际做的是，转动椅子，每问我一个问题，就向窗户外面看。我这时的想法是：“他没看我，他对我争取这份工作没兴趣！”我当时不知道，但当我加入该部门以后我发现，这是他集中精神谈话的方式。在他的意识里，根本没有忽视我。

类似别的例子有：

(1) “你说话声音尖锐——显然对我生气了。”

(2) “我的经理把门重重打开。我知道我一定做错了什么事。”

(3) “你没有笑。你显然没有玩儿高兴。”

向这种模式挑战，可以问：“这怎么说明那个呢？”

(1) “尖锐的声音怎么就意味着我对你生气了呢？”

(2) “你的经理重重把门打开怎么就意味着你做错事了呢？”

(3) “我不笑怎么就说明我没有玩儿高兴呢？”

## 4.5 操纵你的内部对话

你所用的语言可能是你公开对别人说的，同样，也可以是你对自己内部说的。你可以用上面描述的“准确问题”去挑战自己的内部对话，以此改变你的感觉和体验。

### 自信

一次，一家软件发展公司的技术主管请我帮他改进他的报告，他有时需要作国际报告。当他解释完他想要的东西以后，我发现我要做的不是帮他设计报告，而是首先帮他操纵自己的感觉。通常在报告前至少三个星期，他就不能安然入睡。在作报告那天的早晨，他经常觉得恶心。

我们开始探察他对别人及对自己的有关报告的谈话，这些谈话是：

“这些报告从来没有作好过。他们想让我弄好所有材料和所有技术证明，作这些报告让我紧张。我知道坐在观众席上的人会怎么想，他们会认为这些都很明显，他们想离席。我不能松弛。每次都是同样的体验。

我们讨论了他思维中的一系列删除、歪曲和泛化。我们一遍

一遍找出这些话，并以以下方式提出挑战：

| 他的思维 | 挑 战 |
| --- | --- |
| "这些报告从来没有作好过" | 从来没有？有没有过一次报告作得很好？你想要报告怎么个好法？哪次特定报告没有作好 |
| "他们想让我弄好所有材料和所有技术证明" | 谁想让你把这两样都做好？你希望怎样弄好报告？你怎么知道他们想让你弄好两样 |
| "作这些报告让我紧张" | 作报告究竟怎么引起你紧张？你希望感觉怎样 |
| 我知道坐在观众席上的人会怎么想，他们会认为这些都很明显，他们想离席。 | 你怎么知道？你怎么能确定 |
| 我不能松弛。每次都是同样的体验 | 什么事情妨碍你放松？你能做什么？你想怎么体验这个报告？如果你真的放松了，你会怎样 |

我们一点一点解开了他为自己编织的复杂的网。慢慢地，他发现了自己真正想获得什么、以及他该怎样为此控制自己。

三个月后，我收到了他这样一封信。

亲爱的苏：

我刚从巴黎作报告回来。这次作报告是一件令人高兴的事。我喜欢这种展示，而且特别喜欢来自听众的问题。硬件并非完美无缺，但我把这视为一个机会，展示一旦发生问题，我们能迅速解决。你会很高兴地知道没有人离开会场——至少到报告结束！更重要的是，报告前的几个星期我睡得很好。事

实上，我可以肯定地说我的家人很高兴我在他们身边，而过去不是这样。我确实喜欢作报告，并期待着作下一次报告。谢谢你。

你的约翰

## 4.6 小结

认识和挑战你和其他人的说话模式，不仅能提高你的交流质量，而且能提高你的能力，以便从生活中选择你真正想要的东西。熟练的交流者可以掌握其语言。你的语言越灵活，对自己的体验就有越多潜在的影响。

抱着与人和谐相处的态度，在合适的时机，向语言中的删除、歪曲和泛化挑战，可以让你以自己的体验把自己和别人重新联系起来。这些挑战是恢复所有权的方式，是给自己和其他人授权以增加个人选择的方式。提问的技能是明确和影响你和其他人关系的手段。

## 思考题

在读下面这段文字前，拿一张纸，写下你的雄心壮志，以及什么东西会妨碍你达到目标来一个大脑倾销——凡是进入你大脑的东西都记下来。给自己设5分钟的限制，在这段时间里，连续写下进入你脑子的任何事。读完语言模式的例子后，回

到你写的东西，划出所有对你自己来说是事实的地方。

1. 把你写下来的段落再读一遍。你发现什么模式？用本章里的问题向自己的模式挑战。

2. 检验你自己的假设，考虑下面的表述，记下你当时的想法。

a. 一位在计算机软件公司工作的朋友告诉你，他们来了一位新主管，并且说新主管对于这项工作来说很年轻。在你的大脑里，他/她在[illegible]？

b. 一位同事告诉你，他准备换到另一家公司，而且薪水将大大提高。他现在每年挣30 000英镑，想像他的薪水将增加到多少？

c. 你的老板告诉你，他有一件紧急的事要你去做。你想像得什么时候完成这项工作？

d. 一位朋友告诉你，他刚买了一部昂贵的汽车。你头脑中闪现的是什么价格范围？

e. 一位同事告诉你他要度一个长假，想像他的假期有多长？

f. 一位朋友邀请你去长跑——你估计有多长？

现在问一位同事、朋友、家庭成员或你的老板同样的问题。你们的答案相比怎么样？

3. 考虑一件事，这件事你想在将来做，但还没有做。可以是一句简短的话，例如：

(1) 擦干净桌子；

(2) 给朋友写一封信；

(3) 读一本你买的书；

(4) 给一位同事提供一些你承诺过的信息。

或者可以是一个较大的事件，例如：

(1) 学一门语言；

(2) 度你一直在想的假期；

(3) 换个工作；

(4) 建立一个家庭。

哪些事是属于“必须”或“应该”做一类的？哪些用“想做”和“能做”这些词形容更合适？

找出一个“必须”和一个“能做”的事件。在大脑中进入“必须做”的境界，例如“我必须清理桌子”，你对自己这么说的时候是什么感觉？

现在试一下“能做”：“我能学会法语。”选择你自己的“我能”，对自己不断重复：“我能……我能……”用鼓励的声调说，说的时候仿佛这就是事实。你感觉怎么样？通常，用积极的方式对自己说“我能”产生的是自信和热情的感觉。“我能”是一种给自己许可的方式，提醒自己你实际能做什么。

4. 挑战下列句子中的语言模型，你会问什么样的问题？

a. 我不能改变自己的为人方式。

b. 没人能帮我。

c. 我知道他们认为我很紧张。

d. 他故意这么做的。

e. 因为你迟到，我很生气。

f. 要给出建设性反馈只有一种办法。

g. 我的员工不听我的指挥。

h. 这种关系不像应该的那样。

i. 我很不安。

j. 你让我不安。

---

有一位心理治疗师，他认为人们很多问题的特征都因为其梦里存在“鱼”。一天，一位患者来到他这里，与其讨论他的问题。

“告诉我，”心理治疗师说，“你昨天晚上做梦了吗？”

“我可能做了。”患者回答。

“告诉我，这梦里有没有一条河？”

“我想没有。”患者回答。

“好，如果没有河的话，有没有水？”

“我猜可能有。”

“地面上有没有一个池子？”

“我不能确定，但可能有。”患者回答。

“这个池子里可能有鱼吗？”

“我不排除池子里有鱼的可能性。”

“啊哈，”心理治疗师说，“我知道了。”

第5章

# 隐喻——通往无意识心理的钥匙

在前面几章，我们探讨了思维模式（如视觉型、听觉型和感觉型）如何影响你的交流方式以及对听众产生的效果。我们也探讨了在形成与自己和其他人的对话前，交流的意义如何经过一个删除、歪曲或泛化的过程。这种对话的质量会对你的体验产生影响。你可能也将隐喻作为一种思维方式，例如你可能把生活看做"玫瑰花的温床"，把工作看做"战斗"，把自己的休闲时间看做"娱乐的盛宴"。不管是什么样的隐喻，它产生于你的文字和表达中，从而影响你自己和其他人在谈话和情景中的体验。

隐喻贯穿于每个人的生活中，从"入睡前的故事"、圣经里的寓言，到每天说的话，以及你考虑自己、生意、生活的方式。多数广告都是隐喻；好的隐喻会在提升产品方面做得很成功。隐喻的风格可以是吸引人、诱惑人和带有催眠效果的。如果把隐喻开发和叙述得具有建设性，其效果可以具有启发性、给人以力量，这样，隐喻就变成了法宝。如果用的不适当，隐喻也可能具有破坏性、给人带来烦恼。

## 优雅的影响

隐喻可以是单个的词汇、表述或故事。要理解如何构建和讲述一个故事隐喻，就要知道如何带着优雅和尊敬去发挥影响。米尔顿·埃里克森是约翰·格林德和里查班德勒推崇的值得模仿的出色人物中的一个，他擅长用隐喻。他也擅长把握变化。他用在

治疗中引起变化的方法与用在商业中影响变化的方法同样有效。

米尔顿·埃里克森讲述的一个故事解释了他治疗患者的方式。故事是这样的：

> 在我还是个孩子的时候，一天，一匹不知名的马游荡到我住的农场。没有人知道这匹马从哪儿来，因为它没有任何可供辨别的记号。毫无疑问，不应该留下这匹马，它肯定属于某个人。
>
> 我父亲决定送它回家。他骑上马，把它领到路上，相信马有回家的本能。只有在马离开大路去吃草或走到地里时，父亲才干涉一下，在这些情况下，他总是很坚定地把它领回到路上。
>
> 这样，这匹马很快回到它主人手里。主人再次看到他的马，感到很惊讶，问父亲："你怎么知道这匹马是从这儿走的，怎么知道它属于我？"
>
> 父亲回答："我不知道，但这马知道！我所做的只不过是让它一直在路上。"

## 产生忠诚

这个故事不仅解释了米尔顿·埃里克森对待其患者的方式，也是今天多数NLP的工作方式。NLP只在需要的时候提供指导，

NLP尊重一个事实，即每个人都有所需的所有资源去解决自己的问题。如果给你鼓励和运用这些资源的空间，你就很可能找到与自己的行为方式一致的、与自己匹配的解决办法。所以，这些解决办法更可能让你自己投入，也因此会产生你想要的结果。

一个面临倒闭的公司的主管面临一项不值得羡慕的任务：向一个部门宣布，在今后两年里，他们要裁减一半劳动力。这意味着2000人要成为多余人员。每个人都忧心忡忡，感到紧张。裁员的谣言已经传遍了，雇员不可能愿意听主管要说的话，更别说参与裁员的执行。

主管很关心其雇员，他相信，如果他们通力合作，共同考虑如何重新思考未来，那么，可能会有一个美好前景。他把生意比作一个雪球从山上滚下，不断加速，聚集越来越多的雪和动力。他解释道，雪球有两种可能的路线：一种可能是，雪球在滚下山的时候，越来越大，越来越快，滚到平原，然后融化、消失；另一种可能是雪球一直向山下滚，直到其大小和速度达到一定程度，没有东西能阻挡它，最后它到达山底肥沃的山谷。对他来说，肥沃的山谷代表着一个重新获得生机的前情。"我们能影响雪球的路线。"他说。最终，他们做到了。

最近，我参与了一家公司的工作，该公司的主管用下面的方

式说话：

(1) “在火线上。”

(2) “冲破竞争。”

(3) “达到目标。”

它们把劳动力比作“军队”，该公司的雇员不能“犯规”（step out of line），有企业家风格的人很少在该公司呆得长。我甚至看到一张幻灯片上写着：“我们要把他们打败在沙滩上。”它们要跟谁打，我觉得奇怪。

## 改变文化

个体和公司用隐喻表达其独特的文化。问题是，这些隐喻是不是一个支持其真正想要的文化和风格的隐喻。问题的线索就在个体的语言和行为中，就像前面提到的公司，其语言强调军事化隐喻，管理人员所说的每件事都贯穿这种隐喻。这毫不奇怪，因为该公司很多年长的管理人员在军队呆过。现在该公司在寻找一种方式，以求培养鼓励自主和合作的新风格的领导，是该改变支配公司文化的隐喻的时候了。

听听同事和朋友使用的语言。你听过下列说法吗：

“我需要对抗他的反应。”

“我们能压倒这些反对意见。”

“我们得低头。”

"走在实现理想的大道上。"

"蒸蒸日上。"

"我们不带乘客。"

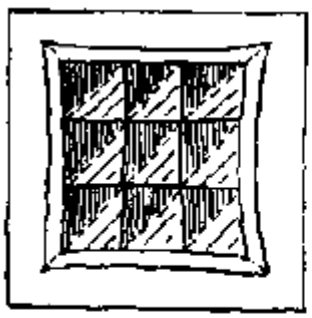
"花园里的所有东西都是玫瑰色的。"

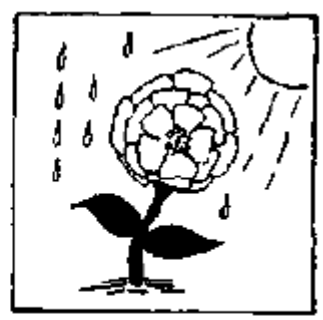
"他们笑开了花。"

"生意完了。"

一旦你知道了自己、朋友和同事所用的隐喻，就知道了自己和他们的思维方式。理解交流当中和交流背后的隐喻能帮你理解个体的体验。如果你知道某人采用压倒反对意见的方式思维，就可以理解他在同事、员工和顾客那儿经历到的各种抵触。设想一下，如果一个人准备压倒你的反对意见，你的感觉会怎样！

隐喻在增进交流方面具有很强的效力。下面是一些参加NLP课程的学员画的视觉隐喻的例子，这些画描绘了他们现在看到或未来想要看到自己的方式。





这些图片提供了丰富的信息，不仅对观察者如此，对画这些图片的主人也如此。问题能揭示隐喻的很多含义，有时连隐喻的主人自己也不知道。

### 你的无意识心理

当你思考什么样的隐喻对你来说真实可信的时候，你会发现，是无意识心理把一个表象或一个想法灌输进你的大脑。你的无意识心理是你真正的希望和恐惧的源泉。你越承认无意识告诉你的东西，就越能触及这个强大的源泉。思维中的主要突破来自隐喻的效力。据说爱因斯坦在做白日梦时，想像自己驾驶光束，因此发明了相对论。

## 5.1 隐喻的结构

好的交流者和有影响力的人运用隐喻抓住别人的注意力。他们用隐喻编织魅力。

> 哦国王，目前地球上人类的生活，与我们未知的整个时间长河相比，就像下面的情况：仿佛严冬时节，你和你的大臣坐在一起共进晚餐……外面的一只麻雀迅速掠过大厅，好像它是从一个门出来，又很快穿过另一个门出去。在那个特定的时刻，它在室内，没有碰到冬天的暴风雪；但那个短暂的平静时刻转瞬即逝，麻雀从冬天来，很快又回到冬天，飞出

> 你的视线。人类的生活或多或少就像这样，我们完全不知道随后会是怎样，也不知道以前是什么样。
>
> 令人尊敬的比德·

## 故事隐喻

当有反对意见或冲突时，隐喻就显得很有用：隐喻是无可辩驳的。当你想避免或克服抵触情绪时，隐喻可以成为商业报告中有价值的工具。在这种情况下，隐喻可以是用来说明问题的故事，或者是来自你亲身经历的事件。在报告中用自己经历的事件，其好处是你不需要借助笔记本去回忆，而且它是无可争议的。

隐喻尊重无意识心理的力量，允许它得出自己的结论。隐喻像一个谜，无意识心理与它磨合，直至产生适合你的解决办法。无意识心理喜欢隐喻带给它的挑战。

早期在英国培训学校的NLP训练中，我总是很喜欢戴维·戈登的课。戴维是一个快乐的爱讲故事的人，他写了几本关于运用隐喻的书。其中一门课程结束时，他给我们讲了一对夫妇游泳到日本的故事，这个故事将在第8章结尾讲述。

## 独特的解释

听到这个故事的时候，我困扰了几天，试图理解它，直到

后来其他念头盖过了这个故事。它偶尔还会进入我的大脑，可我还是不能真正理解它。两年后，我听到一段有关目标设立和"赌博游戏"的谈话，这才开始理解这个故事的要点。我确实认为两年的等待帮我理解了这个故事，这种理解比我直接得到它的意义来得深刻。那时，那个隐喻以一种适合我的方式使我理解了。

一个复杂隐喻的神奇之处是，它对不同人有不同的效果。你的无意识心理会给你带来适合你的意义。隐喻尊重你自己从隐喻中学习所需东西的能力，因此人们常常不去解释隐喻的意义。

这部分最后的隐喻是由我们课程的一位学员创造的，她按照第16章的指导写出了这个隐喻。这个隐喻是她为班里的伙伴创造的，这个伙伴是她在个人发展部分课程班的同学。隐喻的设计是用来帮助她的伙伴达到她想要的个人目的。她用了15分钟写这个隐喻。这是一个创造性的、自发的过程。写隐喻与发出隐喻和接受隐喻一样愉快。

## 5.2 通往创造性之门

我最近和火星公司的一位管理人员有一次会面，我对其带给企业的价值和风格印象很深。我们讨论火星公司的冰淇淋在整个冰淇淋市场上的影响，以及公司如何提高冰淇淋质量。冰淇淋不仅包括它们自己制造的，也包括别人制造的。

和我谈话的管理人员在火星公司的一个部门工作，该部门负责把冰淇淋卖到非洲、印度和阿拉伯联合酋长国等地。其中一个影响冰淇淋质量的因素是保存温度，如果温度太高，冰淇淋的质量就会下降。在英国，对食品生产条件有严格的控制，但在别的一些国家却不是这样。为保障冰淇淋的生产条件，火星公司决定向那些国家提供冷冻设备以保存冰淇淋。在英国，冰淇淋的保存温度是-18℃。火星公司的冷冻设备设定的保存温度是-25℃。公司拥有这些冷冻设备，并认识到要保证产品质量，就必须控制产品的生产环境。

## 隐喻思维

碰巧的是，我们和一家饭店发生了一些问题。我们的一位客户预订了房间，作为给他们上一系列课程的培训地点。我把火星公司的思维用到我们正面临的这个问题中，火星公司的情况作为一个隐喻用于我与饭店的情况中：冷冻设备是冰淇淋的环境，就像饭店是培训的环境。要保证培训的质量，我们需要保证饭店的质量，特别是那些不是我们自己选择的饭店。结果是，现在我们为用到的饭店的员工提供免费培训。员工很高兴，当然保证了我们的培训质量。这是一个双赢的情景。

重要的一点是，运用隐喻思维能产生很多新颖和不同的观点，会为你的顾客、员工、生意和生活带来好处。

## 5.3 小结

隐喻以多种形式存在，它存在的时间和我们的记忆一样长。仙女故事、谚语和寓言故事一代一代传了下去。隐喻根植在我们的教育中。对很多人来说，隐喻是放松和参与的锚(anchor)。隐喻越过许多意识设置的障碍或抵触，进入到无意识心理中。无意识心理迎接隐喻的挑战，方式是，发现适合听者体验和需要的特定解决办法。

### 有技巧地交流

隐喻是强大的、很容易让人记住。很多最令人难忘的演说者和领袖都用隐喻作为其表达自己意思的交流方式。一个讲故事高手也就是一个交流的专家。

我们的日常生活中也常运用到隐喻。个体或公司语言中的隐喻提供了很多线索，帮你了解个人生活的模式和公司的文化。通过学习构建和叙述隐喻，你会了解怎样打开听众或读者的大脑，使他们接受新的可能和选择。

### 思考题

1. 如果你要给自己画一幅隐喻图，你会画什么样的隐喻？读这个问题的时候，你可能注意到一幅图画正进入你的大脑。

这幅图画是什么样的?

- 这对你意味着什么?
- 该隐喻的特征是什么?
- 它的长处是什么?
- 它的弱点是什么?
- 各个表象的元素是如何衔接的?
- 它说明什么?
- 什么东西被遗漏了，这说明什么?

把这幅图画给别人看，鼓励他们就此向你提出问题。他们的问题会给你启示，让你理解该隐喻对你更深的重要性。

2. 你会用什么样的隐喻去描述:

- 你的职业?
- 你的人际关系?
- 你的社会生活?
- 你的过去?
- 你的未来?

隐喻的特征如何在你生活中的这些领域表现出来? 例如，如果你说“生活像一场梦”，这是什么意思? 是不是说它不现实? 梦是不可触摸的，梦有很多意义，其目的可能不清楚，有快乐的梦，也有噩梦。探索一下该隐喻对你产生的可能性。

3. 想一个你希望有影响力的情景，可以是一个报告或一次会议，也可以是与同事的讨论。设计一个下次你能用在该情景

中的隐喻。

4. 现在想一想你管理或工作的公司。公司里有没有一个通过员工的语言和行动表达出来的隐喻？给自己一项任务，在某一天，辨别在你的公司或你客户的公司听到的隐喻。

---

很多年前，有一个村子，它在世界的偏远角落。这个村子在一个很深的山谷里，周围环绕着绿色的群山，植被丰富，住在村里的每个人都有所需的食物和水。村民喂养的动物自由地游荡，孩子们在温暖的阳光下快乐地玩耍。

一天，一只陌生的动物爬到山顶。村民以前从来没见过这么奇怪的动物，他们向动物投掷长矛，没有用。这只动物呆在原地，直到黄昏，然后它消失在黑暗中。

每天黎明，这只动物都重新出现，坐在山谷的入口处。每天傍晚，它又回到山上。

时间一长，村民习惯了这只动物，他们带着孩子到田里干活时会喂它东西。孩子们在田里愉快地玩耍，又笑又喊。慢慢地，他们接近那动物，推它、刺它。年长的村民警告他们停下来，但他们不在乎。

一天，一个小女孩朝动物扔了一块大石头，动物痛苦地大吼，转身跑到山里。它再也没有回来。村民们沉默、伤心，小女孩很不安。

几年过去了，当村民几乎忘了那只动物的时候，它又重新出现了，它更大更老了，蹒跚着爬过山头，走到山谷。村民们很高兴。当那个小女孩再次看到那只动物时，她跑过去吻它，她知道自己下一步该做什么……

# 程式

对智慧进行编码的过程称作模仿。当你按照别人的方法，复制他们的做事方法和达到的结果时，你就是在模仿。模仿包括复制与你的模仿对象同样的思维、语言和行为模式的逻辑顺序，要做到这一点，你需要采纳（尽管是暂时的）别人的身份和信念。结果是，用计算机的隐喻来说，你在生成证明你自己智慧的程序代码，在需要的时候，你就运行这个程序。

## 复制优秀

在商业世界中模仿智慧的目的是复制优秀。如果你想复制杰出销售员、管理人员或演说者的成功，模仿能帮助你做到。这些顶级人物会在他们自己也不知道的情况下，运行心理和物理的程序。这些程序当然没有写在任何有关标准销售技术、管理模型或演说技能的书本上。他们运行的程序可能对行业、客户、甚至对地点和场合来说都是特定的。这样的优秀是与特定情境有关的。你会发现他们程序的一部分只有很少的价值或没有价值，而另一部分则可以开发利用，最终导致智慧的提高。

## 学会如何学习

所以，NLP是一个积极的过程。你模仿优秀越多，你的发现就越多。NLP的操作水平比多数传统培训更高，它让你拥有和发现，使你学会如何学习。

第6章

# 模仿

只要有人能做，任何人就都能做，这是模仿的基本点。模仿更注重如何做而不是为什么这么做。有一个笑话说，推崇NLP的人初次见面自我介绍时不说“你怎么样”，而是说“你怎么做的”。

## 观察法

模仿可以有很多形式。你可以通过模仿别人学会一些最基本的技能。婴儿和幼儿是模仿专家，只是在开始采用传统方法学习以后，他们逐渐失去了这种模仿的能力。很多员工工作时被告知运用观察法，这只在被观察对象是一个好榜样，或新员工很聪明地知道什么东西有用、什么东西没用的情况下才适用。不幸的是，观察法经常导致不良行为的仿效。

你可以模仿任何事——三百六十行，行行出状元。例如，你可能有以下特长：

(1) 使别人追随和尊重你；

(2) 善于鼓舞自己和别人；

(3) 善于推销且很有影响力；

(4) 有好的运动成绩；

(5) 善于倾听；

(6) 能流利地说某种语言。

但同样，你也可能有下列突出“能力”：

(1) 抑郁；

(2) 生气；

(3) 发脾气；

(4) 感情冷漠；

(5) 拖延；

(6) 焦虑。

通过模仿上述任何一种能力，你都可以对该模仿过程产生有意识的知觉，有了这种知觉，你就有了选择、你可以选择是继续该过程还是有所改变。

## 迁移技能

你可以把这个模仿过程应用于自己。例如，为了把你在生活或工作中的某些领域具有的能力或技能用在其他领域，你可能需要再现这种能力。假设你与同事打交道时很有影响力，但与客户打交道时影响力较低。你可以模仿自己，以发现两种情景中的差异，这样，你就能把自己的影响力运用到任何场合。

## 辅导

很多公司现在有这样一种辅导制度，即作为员工发展的一部分，将其分配给高级的或经验丰富的雇员，让他们向后者学习。（观察法改头换面了！）这种制度的成败经常取决于有经验的员工传递其技能的能力。这些员工往往不知道他们自己最强的技能，也不知道如何应用它们。不过，如果学习者掌握了NLP模仿技能，就会获得他们需要学习的技能。被模仿的人也可以在这个过程中

有所收获。因为他们知道了如何总结自己的经验。有了这种意识，他们就能不断重现所需技能。

## 6.1 策略

NLP是一种对优秀进行编码的方式，我们通过操作程序取得结果。就像计算机程序是一系列编码一样，个人程序是一系列心理和行为的编码。当你行走、说话、驾车、阅读、大笑时，不可能有意识地想自己是怎么做这些事的。产生这些行为的程序是你无意识操作的。这些程序称为策略。

### 无意识策略

不过，如果你想模仿自己或其他人的长处，就得引出这些无意识和有意识的策略。当你拥有了其他人运用其经验的策略，就能把这种经验为己所用。

一位厨师做了一顿美餐，他不仅遵照了指导如何用料的菜谱，也遵守了思维和行为规范。比如，他可以想像他希望的那道菜最终的样子以及菜的香味，也可以考虑用料的时机、外观和味道。他有一套自己独到的方式来达到结果。

### 决策策略

对于诸如晚餐吃什么、假期去哪儿、一天如何计划这些问题，

你有自己的决策策略。你做这些事是遵循某个模式的。

例如，我决定写这本书的模式是：

(1) 我看到别人（好朋友）写书。

(2) 我想像自己写书。

(3) 我不断问自己同样的问题：书的题目应该是什么以及我应该如何做。

(4) 我寻找并听取别人这样做的例子。

(5) 我告诉别人我准备做什么。

理解策略使我能选择如何运用以及何时运用它。同样，如果有人想影响我写作的决定，他们需要了解我的策略，而不是将其策略强加给我。

假如你确定你的谈判伙伴有一种谈判策略，它包含以下内容：

(1) 大脑中对想要的东西有一个轮廓（视觉）。

(2) 问自己结果的可行性（听觉）。

(3) 产生明确的感觉，即这就是他们想要的（感觉）。

## 匹配策略

通过匹配策略，你可以帮助和影响他们的决策过程。假如他们想要的结果是得到晋升，获得一个新工作。相应他们的策略，你可以这样说：

(1) “想像你接近老板，和她在一起的样子，认清你的未来

（视觉）。”

(2) “问自己这是否是可行的事（听觉）。”

(3) “你会本能地知道这对你来说是否是正确的途径（感觉）。”

重要的是要记住，如果你问别人“你是怎么做的”，也就是说，你要他们有意识地回忆自己的策略，他们不太可能告诉你。他们要么说“我不知道”，要么会告诉你他们自认为自己是如何做的，这往往与其实际所为不符。要引出一条策略，你模仿的人要在现场实际操作，或重现你希望模仿的体验。

要想了解更多的模仿技能，见第17章。

## 6.2 工作中的模仿

工作中的模仿使技能传授方式有了重要的突破。

### 保持成绩

传统上，公司采用标准化的培训程序来传授标准化的技能。通常是，受训者依靠自己把这些技能应用到特定环境中。有一些特定的模式在一家公司、一个部门、一个市场领域有效，但在其他公司、部门或市场领域中却无效。模仿能让你产生适合特定场合的模式，然后将其很好地运用到自己的特定环境中。你可以选择自己所在组织内优秀的人员加以模仿，这样，你不仅能够达到与其相同的成功水平，而且还能帮你的模仿对象将其成绩保持下去。

模仿过程包括观察和倾听那些榜样在相关场合的活动，确定他们做什么以及怎么做。你的敏感性、灵活性和建立和谐关系的能力在该过程很关键。当和对方面谈时，要仔细观察和倾听，而不要依赖对方告诉你的东西。他们的眼神、语言运用和非语言行为的微妙变化携带着大量信息。

### 提炼策略

模仿的乐趣在于你可以通过检验哪些元素可增加优秀，哪些元素会减损优秀，哪些元素对优秀没有影响，从而提炼模型。一次抽出一种元素，你就能知道该元素如何影响总体的结果。这样你就能得到最有效的模型，你可以用它来教别人，甚至可以教那些榜样本身。

模仿任何事物都可以用该过程，不论是模仿个体、团队还是一个完整的组织。推销豪华汽车所需的技能与推销软件包所需的技能很不相同。激励一群生产线上的工人所需的技能与激励广告账目主管所需的技能也差别很大。模仿使你能揭示榜样的独特性、内在禀赋和自然技能。

## 6.3 成功者的标志

多数模仿的结果是发现某些成功者的模式。我这里谨慎地提出一些标准，这些标准不是固定不变的，而是还在发展的。今天，

它是达到杰出成就的捷径，但明天……

## 成功者的要素

成功者这个术语，在这里的意思是指不断实现自己所设立目标的个人和组织。达到成功的个人和组织有以下特点：

### 系统

(1) 它们注意与所在系统的协调，其使命是给该系统添砖加瓦，其本质是生态的。安妮塔·罗迪是“身体”商店的创建人，为促进与其有贸易关系的国家的发展做出了努力。很多旅行社也做得很成功，它们尊重出访国家的文化。随着旅游业的萎缩，像哥斯达黎加这种地方的掠夺性发展被代之以注重环保的管理。人们开始把一度抛弃的东西拾回，并对这些东西重新发生兴趣。

### 使命

(2) 它们拥有一个被普遍认同的使命或身份。如果是一个团队或组织，该使命表达的就是每位团队或公司成员的真实愿望。我们常见的是公司将其使命贴在墙上，而公司员工却根本不记得使命是什么。

仅受利润驱动的公司面临越来越多的困难，很多公司已经破产了。对个体和团队也是如此。它们或你本人为自己的系统做了

什么贡献？那些只是对系统横加干涉和造成拖延的管理者越来越令人不能忍受。

## 信念

(3) 它们有超凡的信念。它们相信：

- 每个人都是独特的；
- 每个人做出的都是当时力所能及的最佳选择；
- 没有失败，只有反馈；
- 所有行为的背后都是积极的动机；
- 交流的意义在于其效果；
- 每个问题都有解决的办法；
- 思维和行动最灵活的人最有可能取得成功；
- 心理和身体属于同一系统；
- 知识、思想、记忆和想像是过滤和储存信息的方式组合的结果。

这些信念在第7章有详细论述。

## 能力

(4) 它们能够：

- 对自己和其他人敏感，能意识到自己和其他人状态的变化，并对这种变化做出反应。
- 当它们正在做的事情无效时，能够灵活地改变所做的事和做

事方法。对比之下，一些市场部门的人多年来只被教会一种特定的销售程序，如推销双层玻璃、保险或汽车的10个步骤。更糟糕的情况可能是，有的推销员压根不用任何步骤。你要是和敏感而灵活的人打交道，情况会大为不同。

- 它们能想到事情的结果，能够把它们的和你的结果整合到一起。吉妮·莱波德（Genic Laborde）在其《用正直去影响别人》（*Influencing with Integrity*）一书中将这种技术称为吻合。

## 行为

(5) 它们的言行日复一日体现其使命、信念和能力。通过观察和倾听，可知道其使命、信念和能力是什么。它们的行为连贯而有连续性，没有混乱的信息。它们按照一系列原则行事。

## 环境

(6) 它们意识到它们的环境表明了自己的身份以及观念。它们选择与其具有相同价值观、共同目标和参与学习过程的人为伍。

NLP的应用每天都在拓展。它已经被用来研究著名领袖如何鼓舞民众。我们也用NLP研究他们如何思维，如何运用语言，他们身体语言的哪些微妙变化影响听众的反应。我们研究了高水平的谈判家，这些人能够谈论最敏感的话题，使所有参加讨论的人达成共识。

近几年，体育运动给了商业思维很多启示。理解了优秀运动员如何获胜，我们就能掌握自我激励的要素，从而把那些原则用于我们自身。

还有很多很多的例子：推销员能够与消费者的潜在需求相联系；演说者能用富有煽动性的方式传递信息；咨询者能够通过一些最巧妙的问题使客户发生深切变化。他们是怎么做到这些的？NLP会给你答案。

## 6.4 小结

### 不断进步

NLP是模仿的过程。本书后面章节解释的技能和技术就是模仿优秀的结果。这是一个永远在变化、永远在成长的主题。一旦加入NLP的队伍，你就进入了一个不断发展的强大的学习过程，这就是不断进步的全部内涵。

模仿的结果是获得有意识的能力，掌握你已有的和希望有的技能。最终，有意识的能力转变为无意识的能力，成为你自身的很自然的一部分。其最简单的形式是你生命中一直在用的过程；其最复杂的形式是你作为一个个体、一个团队、一家公司，在所做的每件事中都达到优秀的一种方法。

有些人回避NLP，因为有些人抱着极大的热情宣传它的好处，

这种热情和热心与NLP技术的强大有关。这些技术行之有效，它们确实与众不同。

## 思考题

1. 你用何种独特方式为下列方面增加价值：

(1) 你的家庭？

(2) 你在商业世界中的角色？

(3) 你的友谊？

(4) 你的团队？

(5) 你的生活？

2. 思考一下你计划在本周完成的事情，其中有没有一些事情使你感到不太自信或高兴？想一个人，他能以你喜欢的方式处理这些问题。按照他的方法，想像你就是他在处理这些事情。

3. 谁对今天的你影响最大？你融入到自身的东西是什么？

4. 你最希望模仿谁的技能和风格？有没有一位同事或朋友的风格和技能是你佩服的？想像你怎样才能一点一点地和他相像。

---

一天，一个人正在照料他位于亚旦桑那州沙漠边缘的花园。黄昏来临，他听到远处传来摩托车的声响。一群地狱天使出现了，他们袭击了他，把他绑在其中一辆摩托车的后面，带

到沙漠里。夜幕降临的时候，他们把他孤零零地扔下了。这个人活过了这个晚上，当太阳从地平线上升起时，他开始恢复了意识。

他知道，沙漠里的太阳意味着死亡，没有食物、水和栖所，他活下去的希望渺茫。这时，他注意到身边有个小灌木丛。他匍匐到树丛下面，蜷起身子，用那点阴凉抵挡太阳灼热的射线。他感到绝望，没人知道他在哪儿。

就在这时，他看到一只猎鹰落在灌木枝头。令他意外的是，猎鹰对他说话了："我能帮你吗？"

这人很震惊，他回答道："我要渴死了，我的嘴和舌头都肿了。要活下去，我得有水。"

"往你身后看，"猎鹰说，"那儿有条蛇。跟着这条蛇，它知道哪儿的岩石能渗出水，在那儿你就能喝到水。"

这人回到灌木丛。第二天，猎鹰又来了。"你好吗？"猎鹰问。

"我喝过水了，但要活下去，我还需要食物，仅有水是不够的。"

"安静地呆着，等羚羊过来。它过来的时候，跟着它，它能领你找到能吃的仙人掌类植物。"

当然，这人跟着羚羊找到了食物，吃完后他感觉好多了。他返回灌木丛，猎鹰又来了。"我能为你做点儿什么？"

"是的，"这人回答，"虽然我喝过吃过了，但我还需要盐。我怎么才能得到生存所需的盐呢？"

"别怕，"猎鹰说，"狐狸也需要盐。跟着狐狸你就能看到它舔岩石的地方，你就有了所需的盐。"

这人照猎鹰所说的做了。第二天他返回栖身的灌木丛，发现灌木丛已经被烤焦了。"我怎么办？"这人自问，"我没地方躲了，我要被晒死了。"

然后，他意识到他每天都在沙漠里跟着动物走，他已经学会了怎么找食物、水和盐，他知道怎么生存下去了。当太阳降到地平线时，他注意到天空斑斓的色彩，有蓝色、紫色和太阳本身的金色。他听到远处小鸟美妙的歌声，内心感到宁静和快乐。

"我告诉你回家的路，好吗？"猎鹰问。

这人想了一会儿，然后说："我想我还要多呆段时间。"

# NLP at Work: The Difference That Makes a Difference in Business

# 第二部分 NLP的应用

你已经探察了NLP的要素，下面令人激动的部分是把那些技能以不同方式组合，达到你想要的结果。教授NLP的一个原则是NLP始于你自己。

## 影响的例子

一位妇女带她的儿子去见甘地，甘地问她想要什么。“我想请你让他不要再吃糖。”她答道。

“两周后，把这孩子带回来。”甘地回答。

两星期后，这位妇女带着她的儿子回来了。甘地转向这个男孩，说：“不要再吃糖。”

妇女奇怪地看着，问：“为什么要我等两星期你才说这句话？”

“两星期前，我自己也在吃糖。”甘地回答。

学会用NLP管理自己以后，你就变成了这些原则的模范，会影响到周围的人。例如，一旦你学了NLP如何帮你为自己设立诱人目标，你就能够帮助别人设立诱人目标。

“榜样不是影响别人的主要因素，而是惟一因素。”

——阿尔伯特·施维茨（Albert Schweitzer）

应用NLP管理自己，更多的通过你的事例影响周围的人，而不是通过你的语言。你的行动是无意识心理的教师。

## 什么东西行之有效

本书这一部分探讨的技术要求你已经读过了NLP的要素部分。这些技术是把NLP的要素组合起来，然后通过模仿优秀的过程发现的。它们不是由训练者和咨询师臆想出来的技术，而是那些达到优秀的人用过的技术，是一些对他们有效的技术，也将对你有效。

在模仿优秀时，一些共同的线索开始出现，这就是造成差别的原因所在。通过学习运用这些技术，你将学会怎样达到你想要的目标，并与周围人的需要和欲望相吻合。对很多人来说，运用这些技术的结果是达到个人的一致性，这是一种真实的、表里如一的感觉，使你能够发挥自己全部潜力。NLP有能力帮助你不断发展潜力，通过有效利用你的能量，继续发展和学习。

本书这一部分的内容包括以下几项：

**优秀的信念**，第7章。这里有一系列信念，是那些取得个人一致性的人的共同主题。很多管理团队在使命、前景、信念和价值的领域探索，把这种探索作为为其公司指明方向的方式。如果没有管理人员和雇员的日常行为做支持，这些作为结果的表述经常显得平淡、没有生气。这部分向你展示怎样运用一种富有生气的

方式步入这些优秀的信念。

第8章讲目标思维。有些人能够不断达到自己的目标，模仿这些人的过程揭示了良好目标的特征。

对比一下这种方法和商业中常用的其他标准的目标设立方法的要素，这很有意思。NLP方法与很多以前教过的技术的差别在于NLP给我们提供工具，去发现什么东西真正造成了差异。在培训项目中学过了技术，但回到工作中一两天之后就又恢复原状，这种情况是不是很常见？假如这些技术有效，你可能还会继续使用它。如果你应用所有目标思维的要素，并且和其他NLP技术一起运用，那么你能达到目标的范围将扩大。

在优秀的榜样人物身上发现的最重要技能是他们能够有力、迅速、有效地影响其他人，带来变化。除了运用技术达到这些效果外，还发现了他们所有方法的一个共同要素：他们能够迅速与一起工作的人建立和谐关系。我要说，我相信这是今天商业社会中最重要的技能之一。没有和谐关系，管理系统就不能有效工作；有了和谐关系，就可产生合作、忠诚和尊敬。第9章会教你如何与有关人员建立和保持和谐关系。在运用NLP的其他技能时，保证拥有和保持和谐关系非常关键。

所有的NLP要素都是互补的，每个要素都给优秀这块拼版"添砖加瓦"。最近，NLP思维的进展是在知觉位置方面，这将在第10章解释。该方法特别补充了目标思维，因为它把平衡的方法带到情景和结果中。那些最能够发现适合别人的解决办法的人具

有从不同角度了解情景的能力。NLP的一些技术比较注重思维的细节和行为，而知觉位置技术提供了取得同样结果的捷径。

很多NLP技术关注如何管理自己的思维过程，以及如何管理自己，以便充分利用自己的智力和资源。第11章讲述的锚是一种方法，当需要的时候，它能使你利用个人资源，在这些资源和你作为触发器的东西之间建立联系。利用特定的锚能够使你利用你所需的准确资源。NLP操作的原则是认定你已经拥有了所需的全部资源。锚是一种手段，通过这种手段，你可以利用这些资源发挥自己的全部潜能。

最后，第12章讲述了变化的逻辑水平，提供了一个模型用于辨别给个人、团队或组织带来变化的干预水平。只有通盘考虑了所有的环境、行为、能力和技能、信念和价值、身份和使命的水平，那种有意义的、持续的变化才会发生。仔细考虑每个水平的变化，你会产生一种结盟状态，即你的每个部分都向着同一个目标工作。这是成功以及达到你想要目标的秘诀。

第7章

# 书写自己的生活脚本——优秀的信念

## 步入信念

信念影响和铸造你的行为，它们构成了你的生活脚本。为复制优秀业绩，很有必要进入你正模仿的人的信念系统。进入别人的信念系统意味着，如果你想复制你的优秀榜样取得的成就，就要预先假定他的观念是有效的。要始终如一地复制优秀，就有必要模仿你榜样的身份、信念、价值和能力，还有他们的行为和环境。

如果你模仿优秀的人和总能达到自己想要目标的人，就会产生以下信念：

(1) 每个人都是独特的；

(2) 每个人做出的都是当时力所能及的最佳选择；

(3) 没有失败，只有反馈；

(4) 所有行为的背后都是积极的动机；

(5) 交流的意义在于其效果；

(6) 每个问题都有解决的办法；

(7) 思维和行动最灵活的人最有可能取得成功；

(8) 心理和身体属于同一系统；

(9) 知识、思想、记忆和想像是过滤和储存信息的方式组合的结果。

模仿优秀的时候，你自己不必持有这些信念，但是如果预先假定这些信念是真实的，你就会走进确实持有这些信念的人的内心世界。这样，你就可以按优秀榜样的思维和行为特征行事。本

书这部分将探讨这些信念，以及这些信念如何体现在你的日常行为中。首先，我们先来探讨信念如何影响你的体验。

## 7.1 信念如何产生

简是一家伦敦高级商店新任命的管理人员。他们的销售项目包括珠宝和昂贵的皮制品，这些商品陈列在玻璃柜里。商店的关门时间是晚上6点，一到6点钟，简的员工罗伯特就锁柜子，不管商店里还有没有顾客。简想要罗伯特等到所有顾客都离开商店以后再锁柜子。

尽管简对罗伯特解释说，等顾客都离去后再锁柜子，这是商店的政策，不过没有用。下一次，当这种事情又发生时，她指出高级管理层不赞成有顾客的时候锁柜子，但还是没有用。简开始觉得她的谈话没有任何权威性，没有得到其员工特别是罗伯特的尊重。

在和一位朋友的交谈中，她意识到她应该说的是："我想让你在所有顾客离去后再锁柜子。"她没有为自己说这些话。她认识到这样说的话，她就能开始建立自己的权威和力量。当然，在很多其他情景里，她也认识到她应该开始说"我想要"或"我希望"，以表达她自己想要的。

她奇怪自己以前怎么就没有这么说。她开始认识到"我想

要”是她很少说的话。她记起了她的童年，当她说“我想要”时，母亲总是不断告诉她：“说想要没有用。”

这是一个信念形成的例子。观念变成了行为，但观念根本不是事实，它们是由体验和别人的观点构成的知觉。

## 信念即观点

信念是对自己、别人和世界的看法，它决定你的决策和日常情景中的行为方式。你的父母或相当于父母的人（包括老师）是你很多信念的来源。

例如：

(1) “我想要，但得不到。”

(2) “你总是能得到你想要的东西，以后也会如此。”

(3) “不管发生什么事，你都会安全脱险。”

(4) “你很懒。”

(5) “如果你不为之努力工作，就永远也得不到这世界上你想要的东西。”

(6) “你是个好学生。”

(7) “你很笨。”

(8) “不能相信别人。”

(9) “应该看得见孩子，不该听到他们的吵闹声。”

(10) “你没有尊重别人的感觉。”

(11) “你是个骗子。”

(12) “你是家里的好孩子。”

(13) “你是个天生的艺术家。”

(14) “你是个糟糕的数学家。”

NLP的神奇之处在于：你可以改变自己的信念，建立一套新的信念去支持自己希望的方式。你不需要持有别人的，多余甚至具有破坏性的信念系统。你可以建立自己的强大信念。

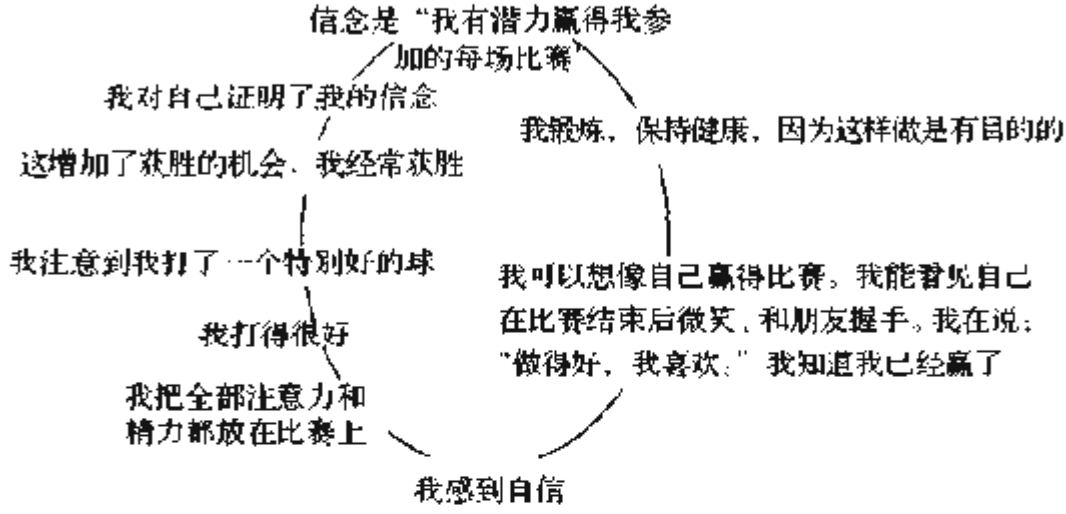
### 重写历史

有几种方法可以让你做到这点。一种方法是预先假定你确实拥有一些虽然现在还不熟悉、但与你希望的方式更一致的信念。这是这部分要探讨的全部内容。或者NLP给你另一个选择，它给你一些技术去重写自己的历史。因为你的无意识心理不知道真实和想像的区别，你可以想像你宁愿有的过去，并重写你的记忆。这么做需要心理敏捷性，这在你学习了NLP的核心技能,特别是第1章解释的思维模式后就会具备了。

## 7.2 信念如何影响你的生活

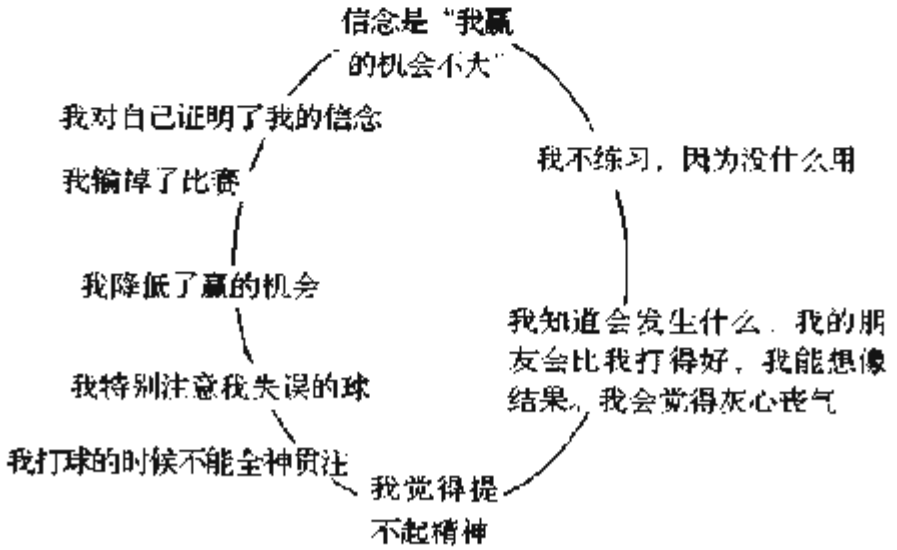
我的丈夫打壁球，他相信他有潜力在每场比赛中都获胜。对他来说，事件的顺序是这样的：

## 赋予能力的信念




另一方面，如果他相信他获胜或打得好的机会很小，情况会是这样的。

## 限制性的信念



### 自我实现的预言

这样，你的信念成为一种自我实现的预言。你的行动证明了你信念的效度和价值。所以，如果你的信念是自我限制的，你就会限制自己的成绩，从而证明自己的信念是真实的。随着时间的推移，当你持续每天实现它们时，这些信念变得越来越巩固。

但是，如果你持有强大的信念比如优秀的信念，你的动作和行为就会释放你的潜能，使你表达真实的自我。NLP能给你产生强大信念的钥匙，这样你就能学习和成长，获得你确实想要的东西。

## 7.3 优秀的信念

你是否曾经好奇过，那些取得成功的人是怎么做的？例如：

(1) 克里斯托夫·哥伦布(Christopher Columbus)怎样发现了环绕世界的新航线，并以巨大的勇气和坚忍不拔的精神，跨越以前没人航行过的水域？

(2) 美国人怎样打破看似不可能的极限，成功登陆月球？

(3) 英国人质特瑞·卫特(Terry Waite)在被单独关押，受到死亡威胁时，怎样保持心智健全和自我价值？

(4) 里查德·布兰森(Richard Branson)如何在生意已被强大公司占领的情况下，为Virgin航线在航空市场上争得一席之地？

很多人在一段旅程后就放弃了。那么是什么使得以上这些成功和更多其他成功成为可能？这些人成功了，因为他们相信自己

能够成功。一旦罗杰·班内斯特(Roger Bannister)在4分钟内跑完一英里，很多其他运动员就也做到了。一旦他冲破障碍，别人就知道这是可能的。

## 每个人都是独特的

这种信念有时候被称作“地图不是真正的疆域”。

考虑一下下列谈话：

“我确实很喜欢昨晚的电影。”

“那是垃圾。”

“不，不是的——摄影很美。”

“是的，但故事情节似乎不存在。”

“情节是滑稽可笑的。”

“不，不是的。”

看出来了吗？在这段谈话中没有人对或错，尽管我们这样说他们可能不高兴！但是，每个人都有自己体验生活的独特方式，都有自己的“世界地图”。你的“世界地图”和别人的冲撞的情况有多频繁？一旦发生，会发生什么事？

## 世界地图

一旦你接受我们每个人都有自己独特的世界地图这个观念，你就可以理解和接受差异的存在了。

想像一下如果存在这种能够理解和接受差异的世界，我们的日常生活会发生多大的变化。那时的新闻出版机构该怎么生存？它们会印刷什么样的故事？你能想像头版头条会有多不同吗？

你的晚会是否有时发生类似下面的情景？

吉姆在解释他如何看待自己的未来，以及他想克服的障碍。简听了一会儿，说："你知道，吉姆，你真正应该做的是离开这个工作去搞销售，你更适合干销售。"

"但是，那不是我真正想做的事情。"

"你可能认为不是，"简回答，"但是相信我，我知道对你来说那是正确的变动。"

吉姆往后坐了坐，交叉双臂。他不同意简的看法。

* * *

戴安娜不明白为什么公司员工抱怨新的评价方案。她是参加方案设计的人事部门的成员之一。该方案包括给他们的团队一个1~5级的量表：1代表"服从纪律"；5或多或少地意味着"很高兴"。员工对这种形式很不满意，特别是对等级系统。戴安娜发现所有的抱怨都让她灰心丧气，她认为这些员工很难缠。

## 知觉

这些都说明，如果某人不认为"每个人都是独特的"这个观

点是正确的，会发生什么事情。这个观点的意思是我们每个人都有自己对世界、事物、人们的行为方式以及自己体验的独特知觉。这种知觉只是对那些事物的一种观点、一种解释，不是对现实的准确表征。就像地图只是对疆域的一种表征，它强调一些特征，忽略另一些特征，所以人们的个人体验也使得他们重视一些特征，忽视另一些。

接受这个前提意味着你尊重差异。

我们比较一下持有“每个人都是独特的”这个信念与没有这个信念分别会是什么样。

| | 相信“每个人都是独特的”的人 | 不相信“每个人都是独特的”的人 |
|---|---|---|
| 有这种方法 | 合作、尊重、接受差异 | 僵化、不灵活、固执 |
| 有这种信念 | 差异是有价值的 | 他们自己的意见是对的，他们知道得最清楚 |
| 有这种能力/局限 | 倾听技能、对差异敏感、尊重差异 | 决断、固执 |
| 做和说 | 看起来风趣、愿意与人合作，爱提问题、对别人的体验好奇、探察差异、接受差异 | 说别人“应该”或“应当”做什么，不同意、打断别人的话、解雇别人 |
| 感觉 | 放松、好奇 | 沮丧、易激怒、紧张 |

## 每个人做出的都是当时方所能及的最佳选择

当你的同事和你争辩，拒绝听取你的观点，这时候，这是他

们当时所能做出的最佳选择。

如果你知道了取得想要的结果可以采用的最优雅、合作的方式、生活就会大不一样。但是你还没有学会，你只学习了得到想要东西的健康和不健康的方式。当一个孩子在超市里又哭又喊的时候，孩子已经知道了，这是得到其想要的关注的办法。对周围的那些人来说，这不是最好的办法，但对这个孩子来说这是最好的选择。你之所以做某件事，是因为在某种程度上，它是有效的，否则，你不会这么做。

但是，有一件事是肯定的：

**如果做你一直在做的事，你就会得到你一直得到的结果。**

## 新选择

考虑一会儿你的一个目标。你现在在做什么以实现这个目标？不管在做什么，它是你现在最佳的选择。你有越多的选择，得到自己想要东西的机会也就越大。如果你选择了一条路径但没有得到你想要的东西、你可以不断选择、另辟蹊径，直到发现实现目标的道路。

列一张表，列出在上个月里让你感到沮丧的人的名单。例如：

(1) 一位做了无聊报告的管理人员；

(2) 控制会议场面的同事；

(3) 你的一位家庭成员没有按你期待的去做；

(4) 加塞到你前方的汽车的司机；

(5) 不回答你问题的推销员；

(6) 让你久候的接待员。

现在进入这个信念："每个人做出的都是当时力所能及的最佳选择"。

想像一下，假如你相信这点，情况会是怎样。如果你不真的相信也没有关系。现在，在你想像的时候，它怎么影响你对上面列出的这些人的感觉？如果那位管理人员有其他选择，他会选择做一个无聊的报告吗？如果那个控制会议的人有其他选择去影响你，他会控制会议吗？

这可能不是你的信念，但你可以通过假定该信念是对的，来体验持有这种信念的结果。

如果你不认为该信念是真的，你可能对那位作无聊报告的管理人员抱以轻蔑态度。如果预先假定这是他的最佳选择，你更可能给其建设性的反馈和建议，使其用其他方式报告出他的意见。

## 选择反应

如果你的态度从抱怨、轻蔑和沮丧转向好奇、理解和关心，特别是转向怎样让你周围的人和你自己有更多的选择，那么，一个选择或少数几个选择中的"最佳选择"就变成了很多选择中的"最佳选择"。

你认识的人里有多少人生活在悔恨中？你是不是其中之一？知道了你刚刚学会的东西，你会有很多决定要改变，有很多该去而没去的地方要去，有很多人要有所不同地对待。但这是现在的你，你已经有了不同的技能、不同的知识、不同的经验。你过去做出的选择对你当时来说是最好的，一旦你能接受这一点，你就可以不再后悔，这些后悔挤掉了原本应留给更多选择的位置。

## 没有失败，只有反馈

克里斯托夫·哥伦布、约翰·肯尼迪、特瑞·卫特、里查德·布兰森、罗杰·班内斯特是坚持得到了他们想要东西的人，是持有“没有失败，只有反馈”信念的人。我敢肯定，如果我们今天和克里斯托夫·哥伦布会面，他不会说“实际上，我全靠这个信念”，“没有失败，只有反馈”这类话！但是，毫无疑问，这肯定是他对自己体验的看法，该看法给他以勇气和决心，使他继续探索，点燃他发现环绕世界的新航线的欲望。

## 学习的良方

失败的经验和接受 = 打败仗和退休

反馈的经验和回顾 = 学习和选择

想像你把该信念当作真的，它怎样影响你对下列问题的反应：

(1) 你如何从别人那里接受反馈？

(2) 你给出反馈的自信如何?

(3) 你发表意见时的自尊如何?

(4) 你冒险的意愿如何?

试试该信念对你是否合适——对你来说会是怎样的?想像这样所能释放的学习潜力。

## 每个行为背后都是积极的动机

该信念真令人兴奋!它的意思是,在每个行为背后,都有一个针对你的积极动机。这里要记住的一个关键是,该信念不必是真的,但要相信它真的会给你带来好处。这影响你在做出反应时方式的选择。但是,有些人确实相信这点是真的,这些人能够在对周围人做出反应的方式中保持选择。

> 艾和他十多岁的儿子几乎吵起来。儿子站在厨房的一角,艾则站在另一个角落。他们冲对方喊,但谁都不听对方的。对艾来说,儿子是一个要求过多、不懂体贴的年轻人。对儿子来说,父亲头脑僵化、不灵活,完全不可理喻。艾控制住自己,没有向前冲去打儿子。那时,他给了自己一点时间,仔细想自己在做什么。他向儿子走去,伸出双臂抱住儿子,说:"不管你做什么,我永远都爱你。"

那个时刻艾能够表达他的真正感受。那个时刻也印入了儿子

的脑海，当他自己有了十几岁的儿子以后，他仍有这个记忆，知道父亲应当做怎样的角色榜样。

### 行动"就像"

那个时候，艾没有有意识地思考："儿子针对我的行为背后的积极动机是什么？"但在某种水平上，在比较无意识的水平上，这是一个他当时在实施的原则。当然，儿子的脑子里也没想到："我怎么这么令人讨厌，迫使父亲给我的未来做一个为人父母的角色榜样？"当时的情况远不是这样的！但是，就好像事情真是这样，艾把一个破坏性的情景变成了一个特殊情景。这就是你能产生的影响。如果你相信下列情景中针对你的行为都具有积极的动机，就能改变你对情景反应的方式。例如：

| | |
|---|---|
| 老板冲你喊叫，抱怨你不能胜任工作 | 你可以相信针对你的积极动机是给你提供机会，让你学习当面对攻击时，如何保持平静和自信 |
| 一位同事误解了你告诉他/她的事情 | 其积极的动机是教你在交流中如何更灵活，这样你就能发现一种更好的解释方式，让别人理解你的意思 |

这些例子可能对你有效，也可能无效。积极动机是什么以及哪些意图对你的行为有用，对这些问题有自己的主见很重要。这是一个机会，让你发挥创造性，为你创造一些观点。你会发现，一旦你辨认了针对你的积极动机，该动机就会给行为一个全新的意义。不仅如此，它会使你不再产生强制性反应，它可以改变你

的状态，这样你的反应就是出自选择而不是强制。

## 交流的意义在于其效果

这也可以表述成“交流的意义不是它背后的动机”，该原则可以在很多不同水平上实施。

你是否经历过这样的倒霉时刻，当详细地把自己的观点解释给某些人后，他们却误解你？或者当你带着帮助别人学习和发展的良好愿望给某些人反馈意见时，却发现他们对你说的东西很生气？

在学校的家长会上，有时当老师这么说话时，我感到震惊：“这个班很难教，学生们不好好听讲。他们得学会怎样提高注意力。”我想知道的是，老师认为谁应该负责帮助学生提高注意力。

在业绩评价中，你是否遇到过这样的情况：你觉得你的业绩评价标准和对你做出评价的管理人员的标准完全不同？你感觉怎么样？

如果有一个团队为你工作，它们达到的成绩超出了常规，那是你自己管理能力的体现。

如果有一位同事不和你合作，那反应了你影响别人的技能不佳。

如果你的孩子行为不良，那说明你做父母的能力有限。

别人在这些情景中也有一部分责任，但你是系统的一部分，你做的事情导致，甚至可能鼓励了你得到的反应。

## 责任

如此思维的力量是它让你对自己收到的反应负责，即如果你没有得到想要的反应，你可以就此做一些事情以扭转局面。例如，如果有人不理解你，你会发现一种新方式解释你的想法，这样他们就理解你了。

你的环境和体验表明了你是怎样的人。

约翰是一位管理人员，他和员工之间存在问题，于是来找我咨询。约翰管理一个系统设计团队，该团队通常是安静的队伍，成员各自独立工作。他们这类工作没必要相互说话，他们通常在自己的工作岗位上为各自独立的项目工作。但是，德夫喜欢说话，他能和周围任何一个人投入地谈话，以至于严重影响了部门的工作进程。

约翰就此事和德夫提了几次，让他不要打断别人的工作，但没有效果。绝望之下，约翰告诉部门的其他人不要和德夫说话，咖啡时间和午饭时间例外。结果是，他现在得到来自其他部门管理人员的抱怨，说德夫常溜达到他们的部门去，与其员工说话，打断他们的工作。

我问约翰，得到这个结果后，他又做了什么。他说："我把德夫叫到办公室，让他坐下，跟他就引起的问题谈了很长时间。"不用说，还是没有解决问题。相反，德夫可能心里偷

着乐，因为他得到上司的注意，并且和他名正言顺地说话，真棒！

一旦约翰认识到他交流的意义在于得到德夫的反应，他就有了别的选择。不是通过否定德夫的谈话来加重问题，约翰开始计划一些方法，他让德夫参加与其他部门的讨论和会议。结果是德夫的作用和风格成了部门的财富。不仅如此，德夫确实很喜欢他的新角色，他的需要得到了满足。人人都“赢”了。

交流的意义在于其效果。这句话的意思是：

| | |
|---|---|
| 如果为你工作的人全身心地投入工作 | 这表明了你的管理水平 |
| 如果你给一位新同事解释一个概念，但他不理解 | 这是对你的解释水平的衡量 |
| 如果你有一个温暖可爱的家庭 | 这反映了你的为人 |
| 如果你给朋友反馈意见，他们觉得被冒犯了 | 这是你反馈方式造成的结果 |

## 灵活性

持有“交流的意义在于其效果”信念的人不会有问题顾客、问题员工和问题管理。持有这个信念意味着你对自己得到的反应负责，你按这个反应行事。持有这个信念，你就不会把别人当成问题的来源。你会寻求发展自己的灵活性，这样，你就能发现带来新反应的新选择。

## 每个问题都有解决的办法

当你面临一个问题的时候，你怎么做？放弃吗？你坚持到发现一条出路吗？还是等别人来解决？

想像一下，假如你相信会找到生活中遇到的每个问题的解决办法，那会怎么样？焦虑会烟消云散，你会轻松下来，相信车到山前必有路。

这就是持有该信念的结果。这是历史上有重大成就的人持有的信念，他们发现了新问题的新解决办法。他们这么做，是因为他们相信自己能够做到。这是所有创造性的核心信念。

爱德华·德博诺（Edward de Bono）在其有关横向思维的著作里探察了这种信念的结果。每个问题都有一个解决办法，相信这一点可使大脑对各种可能性开放，对新的、有趣的、创造性的解决方法开放。

如果你持有这种信念，你就很可能相信自己的本能，去发现前进的路。

## 总结对行动最灵活的人最有可能取得成功

在我职业生涯的一个阶段，我为一个大型计算机制造商的培训部门工作。我们为该公司的客户开设了很多技能发展课程。那时，我参加了一门影响力技能训练课程，该课程向学

员的语言表达提出更高的要求和选择。我们教他们如何选择最有效的语言去达到想要的结果，特别是在会议上。这样，我们交给公司一些有很高语言表达技能的客户。然后，我们开始收到来自公司销售团队的抱怨。当公司的销售员和参加过影响力技能课程的客户一起开会时，公司的人不断被客户晾到一边，客户操纵了会议。不用说，公司改变了培训政策。该课程很快成为销售团队训练项目的一个关键部分！

* * *

今年假期，我开始喜欢打羽毛球。我很擅长打近网球，回击低球。如果对手把球打过我的头顶，迫使我后退，我经常失球或把球打到网上。

高水平的选手能够近网，回击低球；能够后退，打到高球；能把球轻轻挑过网；能把球随心所欲地打到对手场地的任何位置。灵活性是成功的关键。

## 训练你的思维

如果你在思维和行为上有灵活性，你就有了选择。如果一个选择无效，你可以尝试另一个，直到发现有效的。那么，好的运动员是怎么获得灵活性呢？他们是通过训练。他们练习身体的不同部位，这样他们就能自由移动，自由变换风格。运动员的训练

项目多种多样。最有效的练习是最简单又最频繁的。有规律地练习本书解释的技能和技术，你就会提高自己的行为和思维范围，进而提高你的灵活性。

## 心理和身体属于同一系统

系统某一部分发生的情况会影响其他部分。

站起身来，做下面的练习。向前平视，双脚分开，脸朝前方，水平举起一只胳膊，放在前方，慢慢扭动，保持胳膊水平，扭到胳膊可达到身后的最大限度。保持胳膊在那个位置，转过脸，注意你的胳膊指向什么。可能指的是墙上的一个点，或是表明你的胳膊能多靠后的一个距离。

现在仔细看你身后的景象，做个决定，你愿意让胳膊移到离初始点多远。当你把头重新转向前方时，在大脑中把那点固定。当你的脸向前时，再次扭动，让胳膊尽量向身后转。一旦你把胳膊转到最远点，就保持稳定，转回来，看这次把胳膊移了多远。

## 心理的力量

多数人发现，他们第二次比第一次转得远，即使没到你原来想像的那么远，也超出了第一次。我们知道，如果你想像自己在扔一个球，你身体的肌肉会真的在动，就像你真的在扔球。

有逼真想像力的人在看电视或电影时，如果看到不愉快的镜

头，身体可能会往后缩。你可以复制别人的体验，你的身体成为自己思维的表现。最近的研究发现，我们所想的东西和我们的身体有很多联系。

有关这些优秀信念的重要一点是，这些信念不必一定是真实的，其效力表现在你相信这些信念时它们具有的效果。那么，相信心理和身体属于同一系统对你会有什么启示呢？

(1) 你会很独立，相信自己能控制和影响自己的体验。

(2) 你会相信自己能通过思维来影响你的状态和健康。

(3) 你能够产生任何自己想要的状态，如放松、激动、平静、自信。

(4) 你会照顾好自己的身体和心理，保持其健康。

(5) 你能产生自己想要的记忆和想像，你有能力做到这点。

体育、商业和很多领域的成功人士相信心理和身体是一体的。他们知道，照顾了两个中的一个，也就照顾了另一个。记忆和想像具有同样的神经循环，它们潜在地具有同样的效果。

## 知识、思想、记忆和想像是过滤和储存信息的方式组合的结果

该信念是所有NLP教学的核心。通过NLP，我们已经发现了记忆和思维方式的详细情况。现在我们知道，通过增加对思维表征方式的把握，人们能改变自己的体验。

回忆一下你上中学的第一天。你是怎么记得这些的？首先进入大脑的是什么？是一幅图像，还是对别人声音的记忆？亦或是一种感觉？接下来是什么？另一幅图像？声音？记忆的质量怎么样？是明亮的、昏暗的、大声的、轻声的？你的记忆和保持记忆的方式对你来说是独特的，独特的表征决定了记忆的质量。

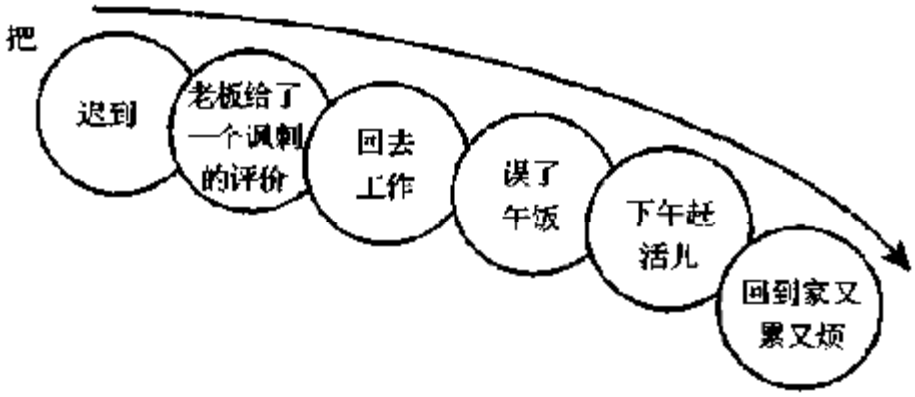
如果你大脑中没有表征，它就只是“中学的第一天”的一个语言表述。使记忆保持生气的东西是你思考的方式。



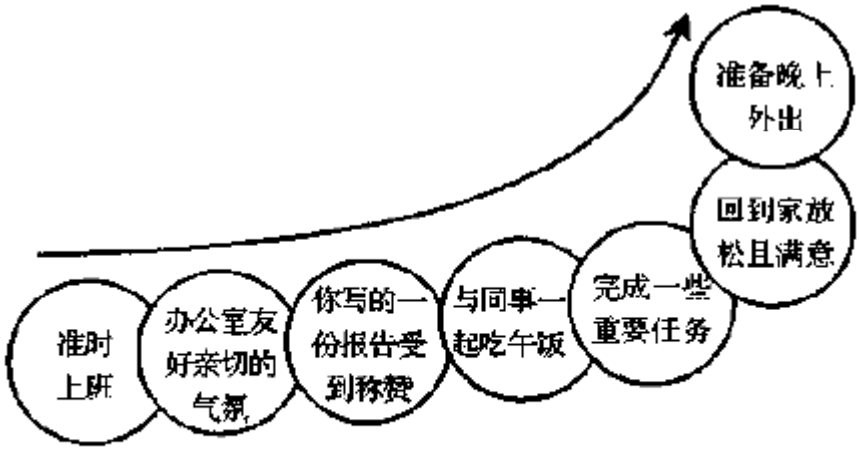

对我来说，这是一个令人激动的记忆，也多少有点令人恐慌。我这里要解释的是我表征记忆的方式。如果我愿意，我能改变我思维方式的任何部分。我可以调亮亮度，也可以想像老师说不同的话，还可以改变思维顺序。

## 想像的威力

现在想像明天的工作。你的想像是什么？成功、问题、满意、沮丧？你对“明天”的表征产生的想像是你想要的吗？它全是大脑的“欺骗戏法”，你自己为什么不能积极“欺骗”自己？你可以改变这些表征，这样，你就有了自己想要的一天。




转变为：




可能事情的进展不完全是这样的，但是你已经增加了事情向好的方面进展的机会，你那天的感觉会与你用第一种方式思维不

同。操纵思维过程是操纵自己的核心。本书后面的很多章节都会强调这一点。

### 预先假定你想要的生活

考虑一下优秀的信念，这是那些在生活中达到优秀的人持有的信念。

想像你在试穿一套新套装。只要你愿意，你可以穿很长时间，这样，你就能发现这套衣服感觉怎么样、穿起来是否像你期望的那样，从周围人那儿得到什么反应，穿着合不合适。如果你不喜欢这套衣服，你可以换回去，穿原来的衣服，或者可以穿套装中的一或两件，和以前的衣服配套。你也可以把这套衣服留下来，收藏在衣柜里。

### "试穿"信念

信念就像这样。你可以假定这些对你来说是真实的，可以"试穿"。如果它们很有效，就可能变成你的信念；如果无效，你可以将其放到一边儿。为帮助你做到这些，你可以参考第18章，采纳一条优秀的信念。

## 7.4 巩固评价的信念

探索你运用的信念，不仅从个人角度考虑很重要，从组织角

度考虑也很有价值。例如，如果一家公司评价体系的一部分是考察业绩而非管理人员的纪律约束能力（我在一家公司就有这样的体验），那么，在该组织中，就有“纪律是必要的”这样的信念。如果你看到一辆货车或卡车上写着“如果你驾驶这辆车有问题，请打电话给……”这里暗含的信念是有的司机会开得很糟糕。

然而，支持有效评价系统的信念，我的意思是指那些可激励员工学习以提高绩效的信念包括：

(1) 人们具有所需的所有资源去获得他们想要的东西。持有该信念的管理人员可能通过提问和指导的方式，而不是通过告诉别人做什么来促进其员工的发展。

(2) 每个人做出的都是当时力所能及的最佳选择。这不是说你一定得接受他们的选择，但是，持有该信念的管理人员更能理解人，他们能更好地与犯错误的人相处。

(3) 没有失败，只有反馈。想像假如一家公司的所有员工都持有该信念，那将会是一个具有完全诚实、开放和学习气氛的组织，这是提高绩效的关键。

(4) 交流的意义在于其效果。“交流”这个词可以用“管理”替代，也就是说，你管理员工方式的意义在于员工取得的结果。如果一位管理人员的员工不断取得成就，就说明了管理人员的管理能力。该信念的第二部分“如果你正在做的事不成功，就去做一些与此不同的事情”，这是一个有用的要点，应该记在脑子里并以行动执行，特别是在你的评价体系没有取得你希望的成绩时。

### 真实的信念

拥有所有优秀的信念很有价值，上面谈到的那些是与绩效管理最相关的。公司需要发展自己的信念。但是，只有在这些信念成为为组织工作的人的真实信念时，它们才能起作用。公司高级管理团队能做的最有价值的一件事是考察管理团队的实际信念，并判定这些信念是否支持公司未来的前景。

## 7.5 顾客关怀的核心信念

很多组织对顾客关怀（customer care）进行培训投资。但是，仅仅发一张问卷，让员工在问候你时面带微笑，对你的顾客没有太多用处，除非关怀顾客是你所做的每件事的整体中的一部分。顾客关怀的概念是贯穿在你做的每件事中还是只是在表面上？

### 整合

如果你持有支持考虑顾客的信念，顾客关怀就是你和你的组织整体的一个部分。支持顾客关怀的一套特殊信念如下：

(1) 你得到的反应是对你所提供服务的一种衡量。

(2) 顾客所说和所做的一切都对你的公司有利。如果你接受下面这个观点，即在任何情景中都有对你潜在的好处，那么该信念就是真的。

(3) 没有失败，只有反馈。知道并按照反馈行事可使你和顾客

保持联系，并保证你的生意能满足甚至预测顾客的需要。

(4) 每个人都是独特的。理解了这种独特性，你就会赢得顾客的尊重。

(5) 不管顾客的情境怎么样，都相信每个问题都有解决办法，这样，你就会发现新的、有创造性的解决办法。

如果持有这些类似的信念，你就能学会怎样和顾客适当地相处。第19章有一张顾客关怀检查表，其中包括对信念的思考，也有其他相关的NLP技术。

## 7.6 支持谈判的信念

高水平的谈判者能够解决冲突，找到让所有有关团队都参与的解决办法。他们相信以下信念：

(1) 满足所有团队的需要在谈判中是必要的，也是可能的。

(2) 其他团队有一些观点和看法对每个人都有好处。

(3) 我对其他团队有积极的动机，如果我开放自己的大脑，不管它们说什么或做什么都对我有好处。

(4) 我们有一个共同的目标，虽然我们现在还不知道该目标是什么。

## 7.7 小结

信念是我们对自己、其他人和情景带有情绪性的想法。信念

并非基于事实，而是基于我们当时对事件的知觉。在研究优秀人物时，我们发现一些核心信念巩固了他们超越和成功的能力。这些都是优秀的信念。

我们可以走进（预设）这些信念，并体验相信它们的结果。通过尝试，发现对我们有用的方面，然后把它们变成我们自己的信念。

很久以前，有一位年轻的王子，他几乎相信所有的事，但有三件事他不相信。他不相信公主、岛屿或上帝。他的父亲——国王，告诉他这些东西不存在。在他父亲的领地里，没有公主或者岛屿，也没有上帝的迹象。年轻的王子相信他的父亲。

一天，王子离开宫殿，到了邻近的国家。在那里，让他惊奇的是，在每个海岸边，他都见到了岛屿，在这些岛屿上，有很多奇怪、烦人的动物，他都叫不上名字。在他找船的时候，一个穿着晚礼服的人沿着海岸走向他。

“那些是真的岛屿吗？”年轻的王子问。

“那些当然是真的岛屿。”穿晚礼服的男人说。

“那些奇怪烦人的动物呢？”

“她们都是真正的公主。”

“那上帝肯定也存在了！”王子喊道。

“我就是上帝。”穿晚礼服的男人鞠躬回答。

年轻的王子以最快的速度回到了家。

"你回来了，"他的父亲国王说。

"我看见了岛屿，看见了公主，还看见了上帝。"王子不满地说。

国王不动声色。

"真正的岛屿、真正的公主、真正的上帝都不存在。"

"我看见了！"

"告诉我上帝穿什么衣服。"

"上帝穿晚礼服。"

"他衣服的袖子向上翻了吗？"

王子记得是向上翻了。国王笑了。

"那是魔术师的制服。你上当了。"

王子又回到临近的国家，到了同一个海岸，在那儿他又遇到了那个穿晚礼服的人。

"我的父亲、国王，已经告诉我你是谁了。"年轻的王子无礼地说，"你骗了我一次，骗不了我第二次。现在我知道，那些不是真的岛屿和真的公主，因为你是个魔术师。"

海岸边的男人笑了笑。

"你确实是被骗了，我的孩子。在你父亲的王国里，有很多岛屿和公主，但是你在父亲的符咒之下，看不到它们。"

王子沉思着回到家。当他看见父亲的时候，他看着他的眼睛。

"父亲，是不是你不是一个真的国王，而是一个魔术师？"

国王笑了，翻回他的袖子。

“是的，我的儿子，我只是个魔术师。”

“我必须知道真相，魔术背后的真相。”

“魔术背后没有真相。”国王说。

王子很伤感，他说：“我要自杀。”

国王通过魔术让死亡来临。死亡站在门里，向真正的王子召唤。王子颤抖了。他记起了那些美丽但不真实的岛屿和不真实但美丽的公主。

“好吧，”他说，“我能忍受。”

“我的儿子，你明白了，”国王说，“你自己也开始成为一个魔术师了。”

选自*The Magus*, ©John Fowles, Jonathan Cape, 1977.

第8章

# 创造诱人的愿景——良好的目标

你的目标有多诱人？很多组织在目标设定和评价体系方面投入了几百万资金，可能你也有这种经历。如果是这样，作为该过程的一部分，你设立的目标是放在抽屉里还是放在你心里的重要位置，为你做的每件事提供方向？你可能对很多不同的目标设立体系很熟悉。目标需要有5个特点：明确、可测量、能达到、现实、受时间限制；或者结果可以根据数量、质量、时间、花费和行为进行测量。回到本章开头的问题。这些目标是诱人的吗？它们对你来说是动机和灵感的来源吗？应该是。但是现实常常离我们的期望很远。

## 诱人的目标

那些获得自己生活中想要东西的人有着诱人的目标。有些高成就的人、团队和组织不断实现自己设立的目标，模仿这些人的NLP过程已经确认了造成差异的差别，这是最终放在抽屉底部的形式目标与促进和推动个体和组织提高的诱人目标之间的差别。NLP使我们能够对这些诱人的愿景进行解码，为自己复制它们。

> “所有的人都做梦，但每个人的梦都不一样：那些在夜晚脑子糊里糊涂地做梦的人，白天醒来，发现头脑里一片空白；但是白天做梦的人是很有潜力的，因为他们睁大眼睛按梦行事，使梦变成可能。”
>
> ——TE·劳伦斯（TE Lawrence）

让我们看看下面的例子

凯文在不断寻求成功。他在5年里已经换过8个工作，但没有一个能满足他的期望。每次他都和经理闹翻，每一笔生意的市场条件都不太对。"顾客就是不进门。"他经常说。凯文缺乏成功当然不是由于他缺少努力，凯文工作很努力，他总是很忙，事实上，他很少有时间做点别的事来休闲一下。他不断谈起"外面的世界很艰难"，每次新的挑战最终得到的总是同样的熟悉的失望结局。他说不想再犯错误了，特别是在生意和管理人员的选择上，但他还总是犯错。

* * *

吉姆为一个大型组织工作。通过继承搞工程方面工作的家庭传统，他已经实现了自己的抱负。尽管他在组织里升得很快，但他隐隐约约觉得这个工作不是他想要做的，但他并不真的清楚他想要的是什么。他觉得他好像在不断寻找自己的未来。他的主动和雄心不足，遭到普遍不满，特别是年轻管理人员更如此。不过吉姆的经理对他很支持其家庭也认为他很成功，并为其成功而高兴。在他们眼里，他做得很好。

## 8.1 条件

为什么凯文总是重复他过去的模式？吉姆缺乏什么？怎样才

能改变现状?

对比一下:

> 吉尔为一个大型组织工作,她清楚地知道,尽管该组织的风气很散漫而且有官僚主义作风,但她仍然想留下来,并带来变化。她想在这个变化的管理中扮演主要角色,使组织文化比现在更开放、更有支持性和更诚实。她意识到自己目前所担任的角色的影响水平很有限,她勾画了自己想要的未来的角色,以求增加影响,把她认为重要的变化引进组织。她知道,如果她消极等待别人给她变换角色,她可能要等一辈子。公司里也有很多重要的年长的管理人员。
>
> 你见到吉尔时,她给你的一个强烈印象是,她热切盼望实现自己的未来。当她谈论对自己重要的事情时,她脸上泛光,眼睛闪亮。她积极谈论她想要的事情,对别人的观点和意见也很尊重。人们喜欢和她在一起。

吉尔与凯文和吉姆思考结果的方式究竟区别在哪儿?吉尔显然在达到目标的正道上。

为什么有些人凡事如意、动机水平高,不断取得他们想要的那种成功?差别究竟在哪儿?我们来探讨一下、如何使你为自己设立诱人的目标,同时帮助其他人取得好的结果。

## 知道你想要什么

"在一个人真正投入以前，总会有犹豫，有机会退回，这经常导致没有效率。考虑一下所有的主动和创造行为，会发现一个事实，一个基本的真相，就是无知毁掉了无数好主意和好计划。当一个人确定地投入自己的身心，好运也就随之而来了。所有有助于他的事情都将展现出来，而若不投入的话，这些永远也不会发生。以后一长串的事件来自这个决定，所有未预见的事件、会面和物质资助都来了，人们做梦都不会想到这些会降临到他们身边。"

W.H.莫瑞

考虑这个指令："不要胡思乱想！"你能做到吗？我怀疑。你的无意识心理不能识别否定句。当你告诫自己不要焦虑或不要犯错误时，你实际上是在规划焦虑或犯错误。然而，如果你规定自己想着要冷静或把事情做对，你就大幅度提高了达到这种结果的机会。

## 规划你自己

优秀的运动员这一课学得很好。他们知道，如果他们担心可能把球打到场外或打出草地，那么，事情的结果可能就真的是这

样了。你是否常常对自己说“我不能那么做”，结果却是你就那么做了？成功的运动员知道，如果他们想像自己想要的结果，他们就比较有可能取得成绩，达到他们想要的结果。他们“模仿”了自己的优秀。

你的思维方式影响你的感觉和交流方式。

有一项工作交给两个团队，让它们筹划用什么方法能让生意走出萧条，达到设立的新目标。要求这两个团队设计自己的方案，然后在某一天报告其结果。它们都带来了新方案。

一个团队看起来灰心丧气。它们报告了自己的方案。缩减开支、降低管理费用，使工作团队更理性，它们认为这是改进的办法。一种悲观的气氛笼罩着它们。房间里一片寂静。

第二个团队报告了它们的方案。它们看起来很高兴。该团队由来自制造部门的人组成，以前它们的思路是提高质量和降低浪费，这次它们决定采用一个不同的姿态。它们考虑了自己真正想要的未来，想要建立的工厂的数量，想要做的研究的数量和想要雇的人员。它们被自己的看法和对未来的热情所鼓舞。它们认为现在该是公司有转机的时候了。它们应该告诉销售团队它们需要多少生意去支持该项目，而不是像过去那样对销售团队的销售情况消极地做出反应。

两个团队热情和能量的差别是很明显的。一个团队想的是它

们要裁减和损失的东西，一个则说它们真正想要的。当然，如果你考虑不想要的东西，你可能会很气馁。在不喜欢的人和事构成的环境中，你会形成由这种环境引起的感觉和反应。毫不奇怪的是，如果你考虑自己真正想要的东西，如果你想像拥有自己真正想要的东西是怎么样的，那么你就会投入，会受到鼓舞、也会有影响力，因为你的热情是有感染力的。这就是喜欢幻想的领导更能驱动人的理由之一。

## 喜欢幻想的领导

问自己这个问题："我真正想要什么？"

(1) 今天？

(2) 明天？

(3) 今年？

(4) 明年？

(5) 5年内？

(6) 在我的职业生涯内？

(7) 在我的生活中？

如果你有应该/应当/必须/试图这样的字眼，把它们赶走，它们不是我们这种思维的一部分。当你思考自己应该做什么的时候，你经常根据过去和现在生活中的其他人认为你应该做的去做、而我们倡导的这种思维是有关你自己真正想要东西的。你可能起初

感觉有点不自在，特别是你不习惯问自己上面那些问题。

对比一下当你想“必须”而不是“真正想”时的感觉。想一件你觉得“必须”要做的事。想像这件事，你感觉怎么样？现在想一件你“真正想要”做的事。把自己沉浸在里面，感觉怎么样？通常，想你应该、必须或应当做的事会带来紧张，而想你真正想做的事则带来兴奋、高兴和热情的感觉。问自己真的想要什么，目的是对自己保持真实。

## 知道自己什么时候达到目标

拥有你真正想要的东西会是什么样的？如果你可以想像出来，那么，你几乎已经拥有它了。你越走进这个想像的未来，越能给自己规划实现目标。再想一次你自己真正想要的一个结果。

| | |
|---|---|
| 它看起来像什么 | 你看见什么？你周围是什么？还有其他人在图像里吗？环顾四周，注意细节 |
| 它听起来像什么 | 你听见什么？你在对自己说什么？其他人在说什么？那儿有什么声音 |
| 感觉像什么 | 你能摸到什么？是一种什么感觉？你感觉到怎样的情绪 |

## 就像真的一样行事

你的无意识心理不能区分想像的和真实的事件。你越逼真地想像想要获得的结果，你的无意识心理越相信你已经拥有了它们，

你的无意识心理会为你规划，让你像真的一样行事。当然，你行事的方式越像真的，你越可能得到想要的结果。

一旦你以此方式，在所有感觉里建立了你的目标，该目标就开始具有了自己的动力。这种走进自己目标的能力是NLP的特征，它造成差别的原因是你能够想像自己进入所希望的未来。尽管到达目标的计划很重要，但计划的各个步骤几乎会自动展开，一旦有机会存在，你将认识到这些机会。

## 放入特定情景中

可能你希望你的结果发生在一些情景中而非另一些情景中。例如，如果你想要肯定和自信的感觉，在作报告或计划你的未来时，这种感觉很合适。但如果你只有一些不成熟的想法，想要同事对这些想法谈谈他们的意见，这种感觉就不合适了。

所以，要保证把你的结果放在特定情景中，明确在哪儿、什么时候、和谁要你的结果。

## 让事情在自己的控制之中

在本章开始的案例研究中，凯文没有达到其目标的一个原因是他太依赖别人和外部环境。一旦他没有达到自己想要的目标，就认为是因为经理或生意气氛或顾客不太对。他没有问自己，不管外部环境怎么样，他自己能有什么不同。他想要别人有所改变。

在此，一个很有用的问题是问自己："我想成为什么样的人？"

你把与你的目标有关的注意力放在哪儿？在自己身上还是别人身上？你的目标是否依赖于周围的某个人或以某种方式做出反应的人？如果是这样，你的目标就不是自我维护的。查尔斯·汉迪(Charles Handy)写了一个有意思的故事，名为《等待大山移走》(*Waiting for the Mountain to Move*)。在故事中，他描述了一个环游世界的旅行者。旅行者来到一条路前，路那边，一座大山挡住了去路。旅行者坐下来，等待大山移走。如果你的目标不是自我维护的，那你也是在等待大山移走。

## 放弃

如果你的目标确实依赖别人或别的事情，有时候，这可能是比较痛苦的部分。你能放弃让别人或别的事情改变的需要吗？一旦能，你得到自己真正想要东西的机会就大大增加了。

## 是否值得？

要达到你想要的目标，你的代价是什么？

(1) 冒险？

(2) 不舒服的感觉？

(3) 放弃你现有的东西？

(4) 痛苦和伤心？

得到该结果值不值得花这些代价？你可以认为不值，那么，你就可以放弃或者只进行一部分或者改变目标。如果你认为为达目标很值得花费这些代价，你就可以做出投入的决定并前进到下一步。

## 你目前的状态对你有什么影响？

在某种意义上，你现在的状态会满足你的一个需要，否则，你就不会保持这种状态。仔细想想现在的状态是怎么服务于你的。这看起来有点怪，还是举个例子说吧，想要得到健康的人会发现处于不健康状态能得到别人的同情和注意。同样，处事不果断但希望自己果断的人会发现处于不果断状态是一种避免风险和责任的手段。认真考虑这些需要是很重要的。所以，你要么向这些需要挑战，要么在未来的时间里以不同的方式满足这些需要，使自己自由地实现目标。

## 理解你的更高目标

怎样把不是自我维护的目标变成自我维护的目标？一个办法是发现你想要这个目标做什么，对你来说，达到该目标的重要性在哪里？

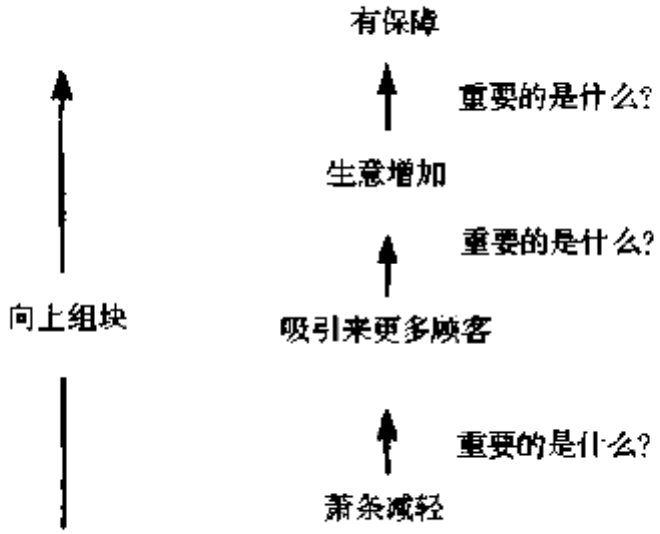
例如，凯文想让更多顾客进他的门，他想要扭转萧条的现状。这两个目标都不是自我维护的，都能归入“等待大山移走”

这一类。

通过问“达到这些目标有什么重要性”，凯文发现他想招徕更多的生意。现在目标成为自我维护的了。在这个更高水平上，它使凯文有可能达到自己的目标。

这种提高水平的方式被称作“向上组块”。你会发现，多次“向上组块”很有用，它能使你发现对你最有意义的目标。

对凯文来说，“向上组块”得到下列结果：




在较高水平上，目标更集中在凯文身上，所以更多地在他的影响范围之内。检查这些高水平目标也能保证你把自己的目标放在特定情景中，保证它确实满足你较高水平的目的。每一个成功都成为通向更高水平目标的铺路石，成功建立在以往成功的基础上。有些人在达到目标后，由于没有除目标之外的其他收获，所以感到空虚，而你按我们的方式，则避免了成功后的空虚。

## 确保你的目标适合你和你的愿望

> 彼得在一门培训课程中形成了一种职业化的报告风格，他取得了很大成功。那些学会其新技能的学员回到工作岗位后，大家评价他的学员给人印象很深时，他回答："你肯定是在开玩笑。如果我把这种风格用回到工作中，我一定会显得很不自然。"

彼得认为拥有这些技能并不适合他这样的人回去工作。所以，他用这些技能的可能性很小。

检查你的目标要考虑到你是哪种人或你想成为哪种人，如果目标不合适就放弃，去发现另外一些合适的目标。只有这样做，才能保证你的每个部分都为你的成功"坚定不移"（rooting）。

## 采取行动

> "不管你能做什么或梦想做什么，只管开始做。大胆里有天赋、力量和魔力。现在就开始！"
>
> 歌德(Goethe)

你会采取什么样的行动步骤？什么步骤对你来说是现实可行的？我见到很多公司评价形式的行动计划有这样的大话：

(1) 提高管理效率。

(2) 改善交流质量。

(3) 建立一支高效的队伍。

这些话就像“空中的大饼”，没有什么意思，结果也是一无所获。

小步子才是进步的正道。

## 通往成功的小步子

当我给自己设立一个目标，要在威尔特郡买一所房子时，这看起来仅仅是纸上谈兵。当我想到当时这个决定带给我的所有责任时，这个决定令人害怕。我的行动步子非常小。当时我采取的每个步骤都令人感到安全。我的计划是：

(1) 找那种刊登我想要房子的详细情况的杂志/小册子。（在这个阶段，我甚至没有买这些杂志。）

(2) 到了解这种财产详细情况的房地产经纪人那里登记。这个阶段，我清楚地知道，我不想去看任何房子。

(3) 驱车穿过我认为我可能要居住的地区。

(4) 参观一或两处选好的房子，但清楚地知道我还没有做好买的准备。

等等……

从这个过程开始一直到我发现想要的房子用了一年时间。当时，每个步子对我来说都是现实的。结果是，我找到了一所小别墅，我和家人都很喜欢。

为你的每个步骤设立一个时间表很有助益。为你要达到的每个步骤都定一个日子，不必提前知道所有时间，但要设定最初的一或两个。这样，你就开始了达到目标的旅途。

要应用前面所述的形成良好目标的原则，你可以参见第21章，按优先顺序排列你的目标。要发现你如何妨碍自己达到想要的目标以及如何才能克服这些绊脚石，可以阅读第22章。

## 8.2 组织目标

良好目标的特征对组织和对个人的作用方式是一样的。

### 反应文化

以问题为中心的组织远离其不想要的东西。这些组织更可能对竞争做出反应，由此变得依赖下一次的竞争。它们受市场趋势驱动，直接受经济环境影响。它们的工作方式像在“开火”(fire-fighting)，它们设立的目标是对别人做出反应。它们在作计划和坚持自己所设立的计划方面面临困难。它们的行动由其他公司下一步要做的事情决定。这样运行的组织不会长久地保持成功。这种风格的组织，其内部的气氛是典型的紧张和焦虑气氛。

### 前摄文化

另一方面，目标定向的组织有清晰的远见，知道自己的走

向。这种远见是公司里的雇员真正想要的东西的一种表现，因此，对未来的动机和投入水平很高。员工喜欢他们的工作。这种远见对公司内部工作的人和与之打交道的人，如顾客、供货商，都是一种鼓舞。这种风格的公司主动设立市场取向，而不是消极受市场驱动。它影响顾客与其一起进步，实现对未来的憧憬。目标定向的公司具有创造性和影响力。它们确实也考虑市场趋势、经济气候和竞争者，但它们在有清晰目标和商业计划的前提下才会这么做。

## 8.3 映像和目标

最近几年，很多注意力放在“映像”(image)上，包括个人、职业和公司映像。商业世界已经比较能意识到映像了。映像是你对周围每个人产生的印象。每个人对你都留有独特的印象，这种印象取决于他们体验世界的方式中，对他们来说重要的东西。传达这些映像的人在有效地对世界表征他们的目标。不足为奇的是，世界的信号反之又给这些目标提供了机会。巧合只是对一贯表达的目标和价值的一种度量。例如，如果你与某个人不期而遇，而这个人的核心价值观与你相同，而且与你对自己方向的思考相吻合，这是因为你无意识地把自己的目标和价值观的信号详尽地发给了世界。

有些对映像的思考是在表面水平上，只考虑服装的风格和非

语言行为的类型。如果你想传达真正表达你想要的和对你很重要的东西的映像，那么NLP能帮你做到这一点。行为中的微妙元素能表达你的真实映像。

## 映像来自内部

你的思想和感觉是你映像的源泉。你的思想和感觉会影响你的动作、你的面部表情、你的声音、你说的和做的每件事。这些想法和感觉从你身体的每个毛孔散发出来，你不可能隐藏它们。你周围的人们不需要学习成为“身体语言专家”就能读懂这些信号，他们已经是专家了。即使你的意识不能发现这些信号，你的无意识心理也能发现。例如：

## 映像信号

(1) 当你移动眼睛的时候，你向哪儿看？

(2) 当你说话和活动的时候，你的脸上和身上发生怎样的小的肌肉变化？

(3) 在你与人交流的时候，脸部和身体暴露部分的颜色怎样变化？

(4) 准确地说，你运用语言的模式是什么？

(5) 在不同情景中你的呼吸如何变化？

(6) 你意识不到的肌肉运动有哪些？

这些事情传递你的核心映像，如果你想改变这些信号，惟一的办法是改变核心映像。这些小信号是你把深层情绪和思想泄露给世界的方式。

周围世界能发现这些信号，并对这些信号做出反应。

**你的体验表达了你的特质**

你需要问自己的第一个问题是，你自己想要什么样的映像。你越清楚自己想要什么，越想像自己达到目标，该映像就越能在你的说话和行动中表现出来。这是你开始判别机会的时候。这不是巧合，尽管看起来像是同时发生。这是你向世界发出非语言信号，而世界对此做出反应的结果。

## 你的本质

有人会说，映像是一个表面。如果你试图采纳某一个表面，该映像可能不能表达你是怎样的人，特别是不能表现你真正希望的样子。我们这里描述的映像表达的是你的目标。更重要的是，你在行为里表现自己目标的能力会影响你能否成功地达到这些目标。

卡尔文·克莱恩在做"映像生意"。他的服装、香水设计都可用来帮助你产生一个"映像"。他是我以前在电视上看过几次的一个市场节目的主持人。在该节目中，他解释了他设计的服装的风格是怎么进化的。他描述了他的香水的范围，

特别是“不朽”和当时最新的“逃跑”品牌。

在谈香水的时候，他散发着热情，介绍香水气味、名称和包装方式的重要性。香水就表达了他自己，他不是为销售其香水而工作，他和它们共生。

这就是映像。翻到第23章，看看你怎样表达你的真实映像。

## 8.4 走顾客关怀之路

商业中最大的一个变化是转向顾客关怀和令顾客满意。NLP在特定的目标思维中，能够很大程度地影响你对顾客产生的效果。正是目标思维的准确性和原则造成顾客满意（或不满意）与顾客高兴与否的差异。

### 发起变化

我们生活在一个高速变化和创新的世界里。只有那些能够创新和带来变化的人和公司才能站在前列，它们是领导者，是影响者。如果你缺乏远见，就只能对别人强加的变化消极做出反应，而有一个好的目标能让你创造自己的未来。

如果你对未来有远见，这个未来对你有吸引力，对相关的人也会产生吸引力。设立好的目标是形成吸引人的前景的办法。如果你能为自己这么做，就也可以为你在公司里承担的角色和企业

本身这么做。

## 顾客高兴

走进未来，想像你真正希望的未来是什么样子，想像你未来的客户。从你个人的角度来说，“顾客高兴”看起来是什么样子？听起来怎样？感觉起来怎样？通过发展你进入自己真正想要的未来的技能，你能释放你的创造力和生产力，这些素质会引导和影响他人。顾客高兴是一个积极的而非消极反应的过程。

## 你评估什么就得到什么

你根据什么标准评估顾客满意度？

| 顾客的不满减少或消失 | 收到的表扬的数量 |
| --- | --- |
| 已解决问题的数量 | 收到的感谢的数量 |
| 解决客户问题的时间缩短 | 收到你的服务和产品后得到自愿的反馈 |
| 顾客不再找麻烦 | 回头生意的数量 |
| 分配给客户的资源的数量 | 提高顾客工作过程的证据 |
| | 微笑和开玩笑的数量 |

## 批评还是赞扬

左边的栏目包括了一些很传统的评估顾客满意度的方法这是典型的“基于问题型”。如果你的顾客满意度评估建立在你不想要

的东西上，你就会把注意力放在那里，而且你得到的也恰恰是这些。如果你评估不满程度，这预先假定了这是你期待的，可以肯定的是，你得到的就是不满。

> 我度过了一个非常愉快的骑车旅行假期回来，发现有张“顾客关怀”的问卷正等着我。问卷里的问题不是要我回答“你对过夜住宿的意见如何”，而是“你从住宿中体会到的问题是什么”。我体会到什么？我马上开始在记忆里搜索可能存在的问题。通过它们的问卷，它们指导我回忆甚至“挖掘”在假期里的不满意因素。

### 你评估什么就得到什么

所以，应该运用目标思维的原则，用特定感觉的术语，考虑在和顾客建立的关系中你真正想要什么，以及一旦你获得了这些，怎么才能意识到这点。

## 8.5 小结

目标思维是取得想要结果的很有效的方法。目标思维的元素是从一些人的生活道路中抽取出来的，这些人不断取得他们想要的结果，他们的行为方式与周围的人以及他们的环境相协调。通

过学习设立良好目标的步骤，你可以模仿这些成功人士思考目标的方式。通过利用所有感官，想像你自己取得想要的目标，你可以自己进行规划，去得到想要的目标。大脑不能区分想像的东西和现实的东西，所以你可以控制自己的想像，让自己美梦成真。

这种思维方式在所有情景和所有水平中都有效，从设立一个5分钟讨论的目标到建立一个公司的远景。这种成功需要确保你对目标的思考满足良好目标的所有条件，每个元素对最终成功的可能性都很关键。

## 思考题

1. 下列情况是朝向还是离开？

a. 我真的很想找一份和其他人一起工作的工作。

b. 我目前工作的公司很官僚主义，我想到别的地方工作。

c. 我对自己在海外工作有清楚的构想。

2. 你请求另一个部门赞成你的一项服务。在解释了你需要的东西之后，它们说会尽量满足你的要求。你对它们把承诺付诸实施有多大把握？

3. 你决定做现在的工作，其出发点是什么？是在向你的理想迈进还是离开你不喜欢的某个东西？你以前的工作呢？

4. 想像你在做你真正想做的那种工作。你看到/听到/感觉到什么？

5. 回想你过去给自己设立行动计划的例子。相对于你没有执行的行动，你执行了的行动计划有什么特征？

6. 你怎么决定如何度假？现实和你的期望吻合程度如何？

7. 与想做的事情相比，你完成不想做的事情的频率有多高？

8. 想一下到这周末你真正想要取得的结果。注意你大脑里有什么，是你真正想要的东西还是想像中你不想要发生的问题？

---

从前有个男人和他的妻子，这对夫妻在生活中已经实现过很多雄心壮志，但还有一个重要的目标没有实现，那就是，他们想游泳到日本。

他们仔细考虑了这件事，终于有一天，他们出发了。他们一开始不习惯游泳，所以发现很困难，他们感觉四肢沉重。在不断的努力中，他们也承受了痛苦，特别是激流向他们打来的时候很难受。慢慢地，他们的身体习惯游泳了，他们形成了一种不费力和有节奏的风格。

他们开始注意到周围的海水，注意白天过去的时候，海水如何变换颜色。清晨，水很清澈，是蓝色的，在某种光照下闪着翡翠的绿色。太阳落山的时候，水是夜晚天空的暖色调。他们逐渐知道了水中的动物、白天和他们一起游泳的小银鱼以及掠过他们身边的黑影。当海浪轻拍他们耳朵的时候，他们知道了海浪的声音如何变化。随着微风转成大风，随后又

平静下来，他们感觉到了天气的微妙变化。他们学会了在水中找食物，学会了怎样给自己增加营养，怎样不费力地运用自己的身体。他们对周围的气味越来越敏感，这样就能根据微风送来的气味判断环境的变化。

他们游了很多天、很多星期，没看见陆地。一天，他们看见了地平线上陆地黑黑的轮廓。他们继续游，后来认出了日本的海岸线。到达海岸的时候，他们很平静，最后他们对望一眼，彼此心照。然后，他们返回海上，继续往回游。

第9章

# 形成信任的气氛——和谐

## 决定

和谐是和别人产生信任与理解气氛的能力。和谐是从别人的角度看问题的能力（不必同意别人的观点）、是和别人保持协调、欣赏别人感觉的能力。它在任何形式的交流中都是重要元素，除非你不想进步！很多商业决定是根据和谐而非技术价值做出的，决定不仅根据即时的和谐，也根据长期以来建立的和谐关系。你更可能从你理解的人而不是不理解的人那里购买东西，赞同你理解的人的意见或是支持他。

建立和保持和谐关系的技术是NLP最早发现的技术。被选做优秀榜样的人在影响或变化的情景中，为我们证明了发生变化所需的最重要因素之一是和谐。

在今天的很多情景中都是如此。很多管理系统举步维艰不是因为系统本身的问题，而是因为公司在管理人员和员工之间没有建立良好和谐关系的情况下，就试图实施该系统。和谐是良好沟通、施加影响和产生变化的先决条件。NLP练习者确定了产生和谐关系的行为的详细特征。

## 关系的质量

有很多关于和谐关系的研究只是停留在身体语言水平。但是，在模仿那些获得高水平和谐关系的人之后，我们知道，建立和保持和谐关系的技术在身体语言水平以外运用的效果也很好。通过

NLP取得的知觉水平为建立和保持深层和谐关系提供了方法，而和谐关系可以提高人际关系的质量。

> 阿兰很害怕和他的一个经理见面，这个经理是个有名的怪人。在NLP训练的一部分中，阿兰计划着怎么和他的经理相处，他发展了自己建立和谐关系的技术。当两人的会面实际发生时，阿兰跟他的经理相处得极为融洽！

## 9.1 如何建立和保持和谐关系

想一下你觉得和自己有和谐关系的人。和这些人接触与和其他人接触有什么不同？如果你和别人在一起，注意观察你的周围。谁和他们的同事有和谐关系？谁则不然？

### 人们喜欢像他们自己的人

注意一下他们的身体姿势。处在和谐关系中的人一般采用同样的姿势，他们的动作和手势也相似，他们一起笑，在运动和说话中采用同样的风格和节奏。他们之间互相“匹配”。当两个或更多人处于和谐关系时，这种现象自然就发生了。他们可能并没有意识到发生的事情。这样做的结果是他们的思维和感觉很相似。你是否有过以下这种不可思议的体验？你发现有人说出的话正是

你在想的，或者发现你准确地知道别人的感觉？如果你和别人采用同样的身体姿势，那就不奇怪了，你会体验到同样的感觉。

早期的优秀榜样持有的一个一贯的核心信念是：

**心理和身体属于同一系统。系统某一部分发生的情况会影响其他部分。**

通过模仿那些具有非常和谐关系的人们可以发现，当互动中的人们采用以下同样或类似的风格时，就会产生和谐关系：

(1) 姿势；

(2) 动作和手势；

(3) 呼吸水平；

(4) 音调和音质；

(5) 语言内容——视觉/听觉/感觉，关键词；

(6) 信念；

(7) 价值。



## 采用同样的风格

采用与别人同样风格的能力称作“匹配”。

贝尔是一位系统分析员，他领导一个分析员小组。他和公司的很多其他部分打交道，经常陪销售部门的人与客户会面。

他有很高的技术水平，但只要和别人在一起，就觉得不舒服。他参加了很多训练课程，学习主持会议、作报告和自信交流的技术，但在他不得不和别人说话的情景中，特别是当有初次见面的人时，他还是感觉不好。他能和那些他已经认识了一段时间的人相处，但和初次见面的人在一起，则感觉紧张。

结果是客户主导了谈话，把贝尔晾到一边。有时候，他也能遇到一些人，处理得很成功，但这种情况不常见。他的角色强调的是变化。他继续陪销售团队的人和顾客见面，这样，他需要给人一个良好的第一印象。

**和谐对任何有意义的交流都是必要的。你需要和谐去进行一场生产性的谈话，去主持一次提供信息的会见，去主持一场有效的会议。没有和谐，交流的价值就很少能体现。**

"就因为你在我的方向制造噪音，不要以为你在交流。"

戴维·高登

## 建立和谐

如果和谐没有自然发生，会发生什么事呢？这就是建立和谐关系的技术显得很关键的时候了。善于建立和谐关系的人能很快

使别人在其团队里感到轻松。让我们考察一下能够建立优雅和谐关系的人的特征。

好的交流者通过以下方法建立和谐：

- 有意注意与自然和谐的要素相匹配；
- 尽量和下列内容相匹配：

| | |
|---|---|
| 姿势 | 身体的位置/腿和脚的位置/重量分布 |
| | 胳膊/手/手指的位置 |
| | 肩膀的状态 |
| | 头的倾向 |
| 表情 | 视线的方向 |
| | 眼神的移动 |
| 呼吸 | 呼吸的频率 |
| | 呼吸的位置，在胸部/腹部或肩部下面 |
| 运动 | 每个人都有一个被称为信号节奏的东西，尽量与其步子匹配，快/稳定/慢/停止 |
| 声音 | 音速/音量/音调/音质/词的类型 |
| | 语调 |
| 语言类型 | 视觉的/听觉的/感觉的 |

当更多的内部要素和情绪匹配、比如信念和价值观匹配时，就能存在更高水平的和谐关系。

## 安静的和谐

上面的内容可以一次列一个长长的清单，请你照着做。其中有些内容对你来说是很自然的，选一个对你来说不太自然的去练习，直到你能自动这么做。选择适当的情景练习匹配的能力，即

当你自己是个旁观者，不必参与谈话的时候练习。

做好准备。我的一位朋友静静地坐在那里匹配经理的行为，这位经理和朋友的同事在谈话。令我的朋友惊讶的是，这位经理转过身，对我的朋友说："我的确很想知道你怎么想！"当你有了和谐关系以后，得到的结果会令你吃惊。

## 9.2 和谐是产生影响的一种形式

和谐是影响力的一种形式。当你和别人交流时，你是系统的一部分，和谐的程度会影响交流的效果。

这通常不需要过多有意识的关注。一旦有了和谐关系，你就能觉察到，你在别人的队伍里会感到舒服。发生的事情就像跳舞：一人动，别人也跟着动。不可能说出来谁在领头，谁在跟随，因为你是在很自然地寻求和别人匹配。

如果你理解说话人的意思和意图，谈话就很容易。你们欣赏彼此的感觉。这不意味着你一定得同意别人说的每件事，而是说你理解别人说的内容。

### 协调

协调在建立和谐中是另一个重要元素，它与尊重别人的状态、风格或感觉有关。例如，如果有人感觉担心，和他们协调就是对这种担心表示理解。如果有人在开玩笑，和他们协调就是加入到

他们当中，和他们一起高兴。

如果你能匹配，和别人协调，你就能领导别人，这就是影响力的意思。

下面是一些你可能想用和谐关系去领导和产生影响的例子：

(1) 在与别人的谈话和会见中，别人很紧张或犹豫，你可以帮助他们放松和开放。

(2) 当你想把新的工作方法介绍给一个有思维定势的个体或部门时。

(3) 当有人发怒时，可以帮助他们平静下来。

(4) 当有人焦虑紧张时，帮助他们放松。

(5) 当你想教别人一个新概念，涉及人们已经知道的东西时。

## 匹配/协调/领导

匹配、协调和领导反映了军事艺术哲学。你可以顺势利用你同伴的能量，将其带到你希望他们去的地方。

## 谈话和谐

下面是谈话中匹配、协调和领导的例子：

“我能看到我们想要发展的新系统。”

“那么当你看到这个系统，想像它的样子时，你对自己说什么？”

"我对今天下午的客户报告没底儿。"

"我能理解你感觉没底儿。你想感觉怎么样?

"我的同事告诉我他们的确很看重我在会上提出的观点。"

"当你记起来同事谈到你的观点的价值时，你体验到什么?"

和谐是造成很多商业系统成功和失败的差别的关键因素。

## 合适的系统

保证新系统与公司的风格和文化匹配很重要。匹配、协调和领导的概念在每个水平都起作用，它们不仅仅在个人间有用，在把新要素加入系统的时候也起作用。你加入的任何系统都要和已有的系统相适应，这点很重要。

举个例子，我有时候看到一些小的非正式公司试图对比较正式的评价体系"囫囵吞枣"，而这种评价体系属于更大的、更官僚化的组织。一种最简单、最有效的评价体系只要问四个问题。你的目标是什么?你做得怎么样?什么技能可帮你进一步发展?我们应该坚持什么行动?这种方式很成功，因为这种风格和公司的非正式性和开放性相匹配。

同样，保证管理人员和雇员之间的和谐也很重要。如果想继续做好评价，让雇员接受来自管理人员的反馈、或者反之、管理人员接受雇员反馈，那么就需要和谐。有了和谐，评价会找到自己的风格和形式。评价是有关学习和发展的，它是为进一步提高提供刺激的工具。

## 9.3 谈判中的匹配和追随他人的价值观

我相信建立和保持和谐关系是谈判中最重要的技能。谈判开始的惟一目标是建立和谐关系。从那时起，对和谐的水平保持监控就很重要。没有和谐，就没有谈判。在任何时候如果你失去了和谐，都要重建它，只有当你重建之后，你才能继续下一步。一旦你拥有了和谐，在你的谈话滔滔不绝时，谈判的步骤只是提示。在和谐关系中，你考虑每个人的观点。你很开放，你们会努力去发现共同的解决方法。

> 西奈沙漠的谈判是一个经典的例子，它说明了如何通过探察所有参与团队的价值观，最终发现解决办法。在戴维营的和平谈判中，萨达特（Sadat）总统和贝京(Begin)先生都想要西奈沙漠。他们最终互相探究对他们各自来说最重要的是什么。对埃及总统萨达特来说，最重要的是主权：这块土地从来都是他们的，而且是他们主权的一个标志。对贝京先生来说，最重要的是以色列的安全问题：任何对沙漠的占领对其边界都是一个威胁。这种对价值的探究播下了最终达成一致的种子。西奈沙漠还在埃及的主权范围里，但埃及同意它是非占领区，这就满足了贝京先生安全的需要。两套价值是可比的；他们最终能够达成一个双赢的解决办法。

谈判建立了核心原则，在此基础上参与的双方都做出了决定。

拟定这些决定后，发现了解决方法，他们达成了重大一致。

## 建立在价值观之上

对一个解决方法的真正投入只有建立在每个有关团队的价值观上才能存在。价值观是你生活的原则，对你的自我认同很关键。共同的价值观把人们结合在一起。伙伴、亲戚、团队和公司只有在拥有共同价值观时才能团结起来。

仅仅考虑其他团队的价值观是不够的。尊重价值观，和价值观协调是建立更高水平和谐的方法。没有这点，任何其他匹配和协调的尝试都是表面的、暂时的。所以，识别价值观、与价值观协调对技巧熟练的谈判很关键。有很多不同的方法可以做到这点。例如，如果有人持有安全的价值观，他们会寻求解决方法，满足他们的价值，但是他们也希望谈判的方式尊重其安全的需要。例如，他们可能希望观点以一种不带威胁性的方式呈现。如果某人的价值观是快乐，他们可能希望在给他们的观点和解决方法里呈现其快乐表征。

## 决定因素

价值观是影响日常情景的决定因素。例如，在做下列决定时，你会有自己的价值观：

(1) 如何度过假期；

(2) 相信谁；

(3) 做什么工作；

(4) 从谁那里买东西；

(5) 怎样决定是否召开了一个好会议。

## 满足条件

你谈判的伙伴可能用他们自己的价值观评价你、谈判的地点和你讨论的观点等。如果他们判断一个人是根据其倾听的能力，他们也会这样判断你。比这更重要的是，他们有独特的方式知道自己的每个价值是否得到满足，他们有一套规则和标准作为价值实现的证据。优秀的交流者是那些有能力获得理解和影响力的人，他们能够匹配、追随和领导别人的价值观，他们能鉴别满足那些价值观需要满足什么条件。他们行动的信念是：

**每个人都是独特的**

下列每种价值观得到满足的证据是：

| 价　值 | 满足的证据 |
| --- | --- |
| 开放 | 愿意表达感觉。有些人愿意在别人发表意见前发表自己的观点 |
| 安全 | 解决问题的方法是经过其他情景尝试、检验和演示过的。表达意见而不让这些意见被忽视或不被理会的能力 |
| 创造性 | 协议和意见是以前没有应用过的。能够横向思维的人和对存在的情景能够提供新思维方式的人 |

要发现某人的价值观，就要观察和倾听。什么事让他们兴

奋？什么事情改变了他们的状态，使其有兴趣和产生好奇？他们注意什么？如果他们在不断看手表，希望直奔讨论主题，那么你会发现注意时间和时间利用的方式对其很重要。越发展你的感觉敏锐度、越注意和你打交道的人的细小变化，你越能知道他们的状态在什么时候发生变化。最终你将能把这些不同的行为模式"校准"到不同状态，这样，你就知道什么样的外部信号表示你同伴的不同状态。

**校准**

要想知道你是否已经触及了别人的价值观，最保险的方式是观察其皮肤颜色的变化。如果你提交的方案满足别人的价值，他们很可能会脸红。通过匹配和追随你同伴的价值观和得到满足的证据，你能建立更高水平的和谐。

## 9.4 全神贯注地倾听

带着关切和好奇倾听是商业活动中宝贵的技能，拥有这种能力的人通常是那些受到尊敬、具有影响力的人。和谐是倾听的主要成分。当你带着和谐的态度去倾听时，你是在用全身心倾听，你不仅能听到别人在说什么，还将获得洞察力，知道他们在想什么，有什么感觉。你仅通过非语言行为就影响了双方的相互作用。正如汤姆·彼得斯(Tom Peters)在其《追求优秀的热情》一书中所

说："倾听是礼貌的最高形式。"全身心倾听可以作为触发器，影响别人去获得洞察力，影响他们发现自己的解决方法，对那些解决方法做出保证。

## 外部焦点

全身心倾听意味着能够把所有注意力都放在别人身上，也就是让你的注意力集中到外部，而不是只思考自己的事情。有些教人倾听技术的教科书建议你保持"眼睛接触"。你可能记得有些情况中，尽管有人在看着你，但你却知道他们心不在焉！因此，仅有眼睛接触不能表明在倾听。NLP提供给你一些技术，使你能用全身心去倾听。

对比两种人的差别，有人的注意力是向内的，即针对他们自己的，有人则用全身心去倾听。

| 注意力向内的人 | 全身心倾听的人 |
| --- | --- |
| 他们思考自己的想法，做出评价和判断。他们对发生的事情、说过的话甚至下一步可能发生的事感到焦虑，注意力集中在这些事上 | 他们处在好奇状态。他们的注意力全在别人身上 |
| 他们的意图指向他们自己 | 他们的意图指向别人 |
| 他们的眼神不聚焦或游移 | 他们的眼神是看别人的 |
| 姿势可以是任何样子 | 他们模仿别人的姿势 |
| 他们的语言可能是以"我"为中心的 | 他们的语言是以"你"为中心的，他们使用与其说话的人相匹配的关键词和语言模式 |

"我想和你谈谈有关给我们的工作做一些设计的事情。我们现在已经和一家公司一起工作了很长时间，但它们的观点似乎落伍了。我们不像过去有那么多时间，不能花太多时间在这上面，所以我们想要一家能发挥首创性的公司给我们想要的东西。我们没有太多时间，如果你能告诉我你是否真的想和我们一起工作，我将很高兴。"

**探察线索**

别人所说和所做的每件事都会给你一些有关其价值观的信息。他们能清楚地告诉你一部分，还有一部分他们自己也不知道，但这部分是存在的，你只需要观察和倾听就会知道。

我们说上面说话人的价值观是：

(1) 有效运用时间；

(2) 开放和诚实；

(3) 新观念；

(4) 首创性。

你所建立的和谐关系的程度有赖于你在说话和做事时，匹配这些价值的能力。如果你反应迟缓，总等着别人问你下一个问题，你不可能很成功。

另一方面，如果你回答得既准确又开放，坦率地告诉别人你能做什么，不能做什么，并抢先问问题，你可能会有好的进展。

然而，只有在对方的价值观也是你的价值观时，上面所说的结果才会实现。

> 一天晚上，我和一位主管计算机安装的管理人员谈话。他跟我解释提供给他们的计算机系统的问题，也解释了当他对软件供应商提出这些问题时，供应商调用了自己的不少员工到现场为他解决问题。我碰巧认识这些软件供应商，他们这么做的时候，一定相信自己是在满足顾客的需要。他们并没有很多员工，所以把这么多资源放在一个地方，对他们来说是一个重大决定。如果这不是顾客所需要的，他们会有多伤心！他们根据自己的价值观和得到满足的证据来判断为满足顾客应该做什么，而不是根据客户的价值观。
>
> 对顾客来说，最重要的是个人的一对一的保证，不仅目前系统的瑕疵应该修理，而且应该要求供应商今后防止类似的瑕疵出现。

每个人都有独特的方式满足其需要和自我满足的证据。如果你想在商场上取得成功，知道你顾客满足的证据、发现满足他们的方法很关键。

## 发现价值观

通过匹配和追随顾客的价值观，你能发现他们的核心价值观，

他们做出最终决定就是根据这个核心价值观。这里有一个谈话的例子，是有关发现核心价值观和价值观得到满足的证据的一次谈话。这是一个如何通过谈话建立和谐关系的例子。如果你能同时匹配和追随所有其他的元素——非语言行为、语言模式、信念等，效果会更大。

"我不喜欢那个意见——它太费时间。"

"好吧，我明白时间很重要。我们可以缩减，这样花的时间就少些。你觉得怎么样？"（同意他们对时间的关心并引导他们。）

"不过，我还不能肯定，因为我和我的团队有其他约定。"

"我不知道这点。你和你团队的约定当然要优先。也许我们可以等这些约定都满足后再制定时间。"（同意他们对约定的观点并引导他们。）

"坦率地说，我感觉不舒服，我不知道是否具备了全部所需技能去做这件工作。"（和谐地说）

说话者在思维中已经触及核心价值观的证据是他们状态的变化。例如，在谈论核心价值观以前，说话者经常明显地改变生理状态，有时候这种状态变化伴随深深地叹息和皮肤颜色的变化。

有时候，当面对类似顾虑时，有些谈判者会忽视它，他们这样说：

"啊，我肯定你有这些技能，别担心，你能做得好。"

"你不用费劲儿就能学会。我已经给你安排了课程。"

### 承认核心价值观

这种表述破坏了和谐，把顾虑扫到一边或将自己认为可行的解决方法强加于人，而不是承认他们的顾虑，并找出满足其需要的解决方法。

“我尊重你的坦率和发展新技能的需要。你可以学会这些技能，怎样才能让你感觉舒服？”

这是一个认可别人对缺乏技能感到顾虑的例子，也是找到满足其需要的方法的例子（与他们的核心价值观协调，对他们提问，让他们建立自己得到满足的证据）。

你应该问顾客最重要的问题：“如果让我成为你未来的主要供应商，你希望我做什么？”然后坐好，认真听。你会知道一些你永远需要知道的最有价值的信息，以满足你顾客的需要。

## 9.5 小结

和谐是有效交流的最重要元素。有了和谐，别人和你在一起会感到轻松，他们就会选择你，因为这是一种舒服的体验。通过建立和谐，你可以建立信任和理解。NLP发现了熟练的交流者建立和保持和谐关系的方式。

### 建立质量

在一些情景中，和某些人在一起的时候，和谐会自然存在。

如果没有，就需要技能去生成和谐。采纳了建立和谐的成分之后，你就能复制优秀人物的关系质量，让周围的人感到轻松。很多商业决定是根据和谐而非根据技术价值做出的。

## 思考题

1. 下次你和别人在一起的时候，注意我们本章涉及的要素。注意他们的姿势和运动，听他们的声音和他们运用的词汇。鉴别哪个人和别人最和谐。这些元素中有什么相同之处？
2. 找出你知道的两个人，他们彼此有很和谐的关系。你看到和听到他们做和说哪些相同的东西？
3. 每天选择一个元素，例如头部运动、声调、身体姿势等。注意你遇到的每个人身上的那个元素。
4. 请一位朋友和你一起谈话。注意你的注意力由外向内的每次变化。

很多年前，在帕特哥尼亚的山里，有一个小村子。村里的居民在挨饿，因为他们害怕在田里看见龙，他们不敢去收获自己的粮食。

一天，一位旅游者来到这个村子。他向村民索要食物，村民解释说，他们不能给他食物，因为龙使得他们不敢到田里。

旅游者很勇敢，说要杀了龙。他到达田边的时候，发现没有龙，只有一只大西瓜。他返回村子，说："你们没什么可怕的，没有龙，只有大西瓜。"村民很生气，把旅游者砍成了碎片。

几星期以后，另一位旅游者来到了这个村子。同样，当他索要食物时，大家告诉了他龙的事。他也很勇敢，说要杀了龙。村民们大喜过望。他到达田边的时候，也看到了大西瓜。他返回村子，告诉村民，龙的事是个误会，他们不需要害怕大西瓜。村民把他也砍成了碎片。

更长的时间过去了，村民们绝望了。一天，第三个旅游者出现了。他能看出来村民有多绝望，就问问题出在哪儿。村民告诉了他，他承诺他要杀了龙，这样村民就能到田里收割庄稼了。他到田边的时候也看到了大西瓜。他抽出剑，跳到田里，把西瓜砍成碎片。他返回村子，告诉村民他已经杀了龙，他们很高兴。这位旅游者在这个村子呆了好几个月，足够教会村民龙和西瓜的区别。



# 第10章

# 设身处地——知觉位置

一些NLP的早期技术很关注思维和语言模式。最近，约翰·格林德和朱迪斯·德劳策发展了NLP的新方法，这些新方法是达到优秀的捷径。知觉位置是从不同立场知觉情景的方法，它为第8章的目标思维构成了一个有价值的续篇。

## 平衡方法

知觉位置为思维提供了一种平衡的方法，该方法不仅有关目标也有关其他情景。在你觉得缺乏理解和进展的情景中，知觉位置能够提供促进理解的方式，为你创造新的选择。这是一种非常强大的技术，可用来发现一贯的解决办法，它能够将你的体验迁移到整个情景中。

思考情景有很多不同方式，首先考虑三个主要的位置很有用。

| | |
|---|---|
| 第1位置 | 通过你的眼睛、耳朵和情绪去看，听和感觉情景。根据对你重要的东西、你想达到的目标去思考。你的语言包括“我觉得”、“我想”、“我听见”、“我看见”。“我”指你自己。从本质上讲，你是站在自己的角度体验情景 |
| 第2位置 | 站在别人的角度，假定你就是别人在体验情景。如果你能真正站在别人的角度，而不仅仅是对别人进行推理，那么你（别人）在做和说的事情就有了意义。不管别人的行为看起来多么怪异，从他们自己的角度来看都是正常的，那是他们的最佳选择。如果你真的在第2位置，你会用“我”表示别人，因为在这个时刻，你就是别人 |
| 第3位置 | 站在情景外，好像你是个旁观者那样去体验它。你就像一个第三者，在你的大脑里，能够看到和听到你自己和别人。你就像墙壁上的一只昆虫，在这个位置，你不太可能有情绪反应 |

要体验在每种知觉位置的感觉，可以把第25章的习题做一遍。

有经验的谈判者本能地用到这三个位置，将其作为一种对情景采取平衡方法的方式。

## 10.1 不平衡的位置

对上述任何位置的不平衡的利用对你取得进步的能力都是一种提示。

### 攻击

詹姆斯经常参加会议，这是他工作的一部分。一般来说，他准备这些会议的方式是认真思考他的方案。他经常有一些点子，是有关部门处理新项目的方法，但他不明白为什么总得不到经理的首肯。詹姆斯觉得经理的风格是反对和排除异议。詹姆斯为他得到的反馈感到极度灰心。在他看来，经理是一个顽固分子。有时候他非常灰心丧气，以至于怀疑再呆在该部门还有没有价值。

过度采用第1位置会导致对别人的感觉和观点缺乏理解，最终对别人不予理睬。这样，你可能会取得自己的成功，但却是以牺牲别人为代价的。所以，尽管你可能取得自己想要的东西，但你

的成功可能只是暂时的，甚至可能在某种程度上招致相反结果。你会觉得自己被情绪所控制。

### 不果断

戴安娜的员工觉得她关心人、富有同情心。如果员工遇到了问题，她总是很关心，并努力通过讨论，帮他们解决问题。每次她这么做的时候，都觉得自己和与她谈话的人有相同的体验。不仅在讨论中她体验他们的感觉，而且发现，讨论之后的一天甚至更长的时间里，这种体验仍围绕着她。

如果过度采用第2位置，牺牲自己，只注意别人的需要和感觉，会导致失去自尊。在这个位置，本质上是你把别人的利益放在自己的利益之上。如果你过分以别人的身份和状态自居，就会妨碍自己的成就，甚至停止思考自己真正想要的东西。你会发现自己接纳了别人的感觉，而且不能摆脱。

### 漠然

大卫是一个项目组的成员，参加为公司设计形象的任务。项目组的工作时间安排很紧，有时候，群情激昂，讨论会变

得白热化。然而，大卫似乎不为这种情绪所动。他好像从身体上和情绪上都让自己保持距离。这经常激怒其他成员，他们觉得大卫对这个项目的成功漠不关心。

过度采用第3位置会给人漠然和没有感情的感觉。你可能客观、理性，但不具备体验情景中情绪的能力。你可能把这个位置比做斯鲍克先生[⊖]的风格。

以一种平衡的方式采用这二种位置的能力可产生合作和自信的行为，也能增加选择和理解。第26章解释了你该怎样利用知觉位置，变得更果断。

## 10.2 每种位置分别应在何时采用

| | |
|---|---|
| 第1位置 | 当你想支持自己，从你的立场看问题，为自己而听，想和自己的内部感觉相通，给自己设立目标的时候，第1位置是一个应该采纳的好位置。在该位置，你可以问自己“我真正想要什么”。你也可以在该位置，对自己设立的目标做生态学检验，即该目标是否适合我/我想成为的人的理想？发展自己体验第1位置的能力可以让你从不自信转向自信 |
| 第2位置 | 如果你不能理解别人的行为，采用第2位置就是走到其行为的背后、进入其体验和感觉的方法。一旦你理解或力图去理解别人（因为确实有些时候，你不能确切肯定你就是对的），这种理解会传达给他们，给他们放心的感觉，他们知道你确实了解其位置。尤其是，它会给你带来更深的理解和更多的选择，让你知道别人如何受影响，知道如何解决这种情景中的问题 |

⊖ 美国一部著名的科幻电视剧中聪明而冷酷的外星人。——译者注

（续）

| | |
|---|---|
| 第3位置 | 当你想站在一旁，客观考虑某种情景时，该位置很有价值。如果你身在其中或在某种情景中不想受情绪干扰时，这种位置更有价值。那些能用自控和理智的态度解决来自别人的攻击的人，经常采用第3位置，这样，他们就不会体验诸如愤怒、泪丧或伤害的感觉，但如果他们处在第1位置，就会体验到这些消极情绪 |

## 有受阻的情景中

如果在有冲突或受阻挠的情景中，你还想有更多的选择取得进步，那么你就要接受该假设，即“所有行为的背后都是积极的动机”。这是第7章解释过的一条优秀的信念。

该信念不必是真的，你只需假定它是真的，然后去思考和行动。你的创造性可以帮助你思考积极的利益可能是什么。在这种情景中，你可能得到的潜在利益是什么？即便事情一开始不是朝着你希望的方向发展，你怎样把这种情景变成一个机会？例如，如果有人问你一些使你感到尴尬的问题，他们可能是在检验你的观点的效度，这样，他们就能决定是否用你的意见。他们有理由为自己问这些问题。你得到的利益可能是被提供了一个学习机会，学习如何处理尴尬的问题，进而提高你作为报告人的报告技能。

## 获益的例子

例1 一位管理人员对你说话很不礼貌，而且是以打击你积极

性的方式。

这是要告诉你什么样的管理行为行不通，这样，当你自己担任领导角色时，就知道什么样的行为应该采用、什么样的行为应该避免。

例2 一位同事不理解你在会议上提出的一个观点。不管你怎么解释，他还是说："这没什么意义。"

这种情况是要你向他证明，你希望他表现出理解和耐心。这是你发展自己更大灵活性的机会，可使你的观点被接受。

在本章前面部分有关詹姆斯的故事中，詹姆斯采用不同知觉位置的能力以及考虑其经理行为背后积极意图的能力会影响他对情景的反应方式。

詹姆斯在与其经理相处的情景中主要体验的是第1位置。当詹姆斯最终走进第2位置时，即当他站在经理的角度时，他会体验到一种强烈的不安全感，意识到詹姆斯提供给他的意见对他构成了一种威胁。詹姆斯（在第1位置）从来没有意识到这种可能性，当他意识到经理可能产生的感觉时，感到很震惊。当詹姆斯从第3位置客观考虑这种情景时，他意识到詹姆斯在第1位置推出的新观点越多，经理就越拒绝和阻挠他，可是他却不断做同样的事，从而强化了他收到的反应。

那么，詹姆斯从经理的行为那儿能得到什么益处呢？（记住，该信念不必是真的，他只需表现得仿佛该信念是真的就可以了。）益处可能是：

(1) 他想要詹姆斯学习怎样对别人显示真正的同情。

(2) 他在帮助詹姆斯学习怎样用一种比以前慢的步调解决问题。

(3) 他想要詹姆斯把事情排个优先顺序，把观点仔细考虑一下，这样，詹姆斯就可以只提出对每个人都最重要的意见。

(4) 他想要詹姆斯发展第2位置思维！

当詹姆斯分别站在第1、第2和第3位置体验，并重新评价这个情景以后，他决定下次会议采取不同的方法。他主动坐在靠后的座位，支持经理提出的意见。他一直等待，直到经理在自由发言前征求他的意见，他解释了要让该意见行之有效，他需要什么样的支持。他恳请经理进一步完善这个意见。他这么做的时候，不断检查其经理可能有什么样的感觉。随着时间的推移，他越来越多地得到经理的支持。最后，他能够直接陈述意见，而无须等到经理点他的名。他和经理作为一个团队一起工作，其关系比原来密切了。当詹姆斯的经理被任命为一个特殊项目的负责人时，他邀请詹姆斯加入他的新部门，担任高级主管。

## 10.3 组织的表现

与个体一样，公司也从不同位置行事。

### 主要从一个位置处理问题的公司的表现

第1位置 可能是一种临战的、危机管理的风格。公司急急忙忙地对问题的解决方法做出结论，而不考虑顾客的意见。它们更可能是问题定向的，而不是以解决问题为中心，因为它们不能客观地考虑情景

（续）

| | |
|---|---|
| 或第2位置 | 公司可能会努力而被动地做顾客想要或要求它们做的事，而不主动去改变解决方法或结果。即使它们满足了顾客的要求，也可能实际上失去顾客对组织的尊重，尤其是，如果它们不说明对公司来说最重要的是什么，只是承诺不现实的结果，暂时让顾客高兴，那么情况更是如此 |
| 或第3位置 | 公司在情绪上无动于衷。这是一些大型官僚式组织的特点，在这些组织里没有“个人接触”。通信用第三人称写，很少由可以确认的个体签名、很难把责任义务和某个特定的人联系起来 |

### 采用所有知觉位置的公司的特点

| | |
|---|---|
| 第1位置 | 公司有清楚的岗位说明书，为所有员工提供方向<br>公司公布其内部所有人都相信的价值观，逐日按价值观行事<br>员工有个人发展前途，为其目标而工作 |
| 和第2位置 | 员工花时间与其顾客在一起（内部顾客和外部顾客），发现顾客的真正需求，搜集他们对自己工作的反馈意见<br>他们听从顾客所反映的意见 |
| 和第3位置 | 个体和团队花时间考虑和回顾它们做得怎么样<br>它们既注重内容，也注重过程<br>它们从经验中学习，这样，它们就保证了能够一直进步 |

## 10.4 采取平衡的位置

### 获得双赢

果断是一种既坚持自己的需要和愿望，同时又能考虑别人的需要和愿望的一种方式。这是一个合作的过程，可以使得到双赢

结果的可能性增加。从第8章解释的目标思维的原则我们可以知道，这种“吻合”的目标增加了你取得自己想要结果的机会。所以说，果断是有关你和别人之间平衡的方式。

很多有关果断的书籍和训练方法教人们如何运用词组和身体语言，这只是教人们行为水平上的解决方法。但是，肯和凯特·贝克有关果断的工作更强调信念和思维模式，把改变信念和思维模式作为变得更果断的方法。NLP的研究显示，要想发生有意义的持久的改变，理解身份、信念、价值、能力和环境与理解行为同样重要。例如，如果有人相信攻击是商业活动的正当方式，那么教他行为表现得果断是没有意义的。第12章将介绍逻辑水平模型，它可以使我们对需要强调的各个不同水平有深入了解。

## 控制思维过程

以我的经验，造成人们果断能力不同的最大差别是控制思维过程的能力。如果你总在想与顾客谈判有多困难，那么，你就不太可能自信地处理这种情景。你的思维会影响结果。在我看来，运用知觉位置和思维模式是发展思维和行为果断性的最有效办法。

唐的同事都认为她在很多日常行为中表现得很有攻击性。唐典型的做法是，她推进自己的主意和计划，不征求其他人

的意见。她觉得自己的意见通常比同事的意见更恰当，更值得推广。她对别人经常感到失望，但她通常不关心别人。

当唐探察自己在这些情景中的思维模式时，她意识到，她身处自己之外（抽离），就好像她在天花板的什么地方俯视着某种情景。她也注意到，她在自己的想像里和自己更接近，而不是和别人接近。尽管她能看到别人，能看到别人动嘴唇，像在说话的样子，但她听不到任何话。

唐做了思维实验。首先，她在自己的思维里改变位置，这样，在她记得的情景中，她就能和别人在同一视平线上。她让自己与自己和与别人的距离相等。她进入自己的画面，这样，她看情景就像从自己的眼睛里看、从自己的耳朵里听、亲身体验在场的感觉。最后，在唐把这些平衡带入到思维中后，她开始注意到，她把更大的平衡带入了她处理情景的方式中。

波利娜几个月以来一直感到焦虑。她操心她的儿子，她认为儿子在学校经常受欺负。她也操心她母亲，母亲已经病了一段时间。她自己最近在工作中又承担了更多的责任。这些事情造成的结果是她常常感到疲惫和压抑。

波利娜描述她对这些境况的看法时，要么好像站在别人的角度，要么好像和他人分离。即使处在分离状态，她也发现她体验到的感觉不是自己的，而是别人的。她的思维里没有

空间能让自己摆脱情绪干扰，所以不奇怪，她觉得不能客观地考虑这些情景。她在多数时间里过度担忧别人的感觉。

## 说出自己的感觉

波利娜发现，通过走出第2位置，把自己的感觉对别人说出来，她开始感觉比较放松了。（比较像她自己了！）她调整了自己的位置，这样，在她的思维里，她与自己和与别人保持等距，她开始采用一种更平衡的对情景的看法，她开始能够比较客观地处理问题了。

你的思维模式就是你自己体验的模板。如果你对某个情景的思考失去平衡，就可能发现自己着重情景的某一方面或某一个人，而看轻了其他方面或其他人。一般情况是，不自信行为是因为把别人看得优先于自己，攻击性行为是因为把自己看得比周围人重。过度采用第1位置思维会导致攻击性行为，过度采用第2位置思维会导致不自信行为。

同样，对情景的思考中平衡或缺乏平衡会影响你的自信水平。如果你用很大的声音想像别人比实际形象大，用安静的、细细的声音想像自己很渺小，那你发现自己不自信也就不足为奇了。

运用NLP技术获得自信的方法和传统方法相比，其差别在于，它能改变你的思维过程、你会发现自己的语言。你会发现自己果断的非语言行为。NLP为你提供空间去发现自己的解决方法，以

及适合你和你理想中的自己的风格。它假定你已经拥有了所需的全部资源去获得你想要的东西。NLP是一个过程，它使你在需要这些资源的时间和地点利用这些资源。

## 10.5 摆脱情绪干扰

有时候，摆脱情绪干扰很有用，这是第3位置思维最有价值的时候。你是否见过有人在接受反馈时，明明知道该反馈就是他们需要听到的，但却以某种方式阻挠该反馈？但是，当你置身事外，作为第三者时，接受反馈似乎就很容易。很多能够有效接受反馈的人就是这么做的。

### 接受反馈

想像你在一次会议当中，报告一个推行新项目的意见。你不得不费力解释意见，因为你的同事做决定很慢，而该项目的完成对你在公司的个人发展很重要。会议结束的时候，一位同事走上前来，说："你攻击性太强了。你仅获得了几个人的支持。"

对此你会有什么感觉？你会做出什么反应？有两种很有特点的应答方式。一种是回击："如果你准备，哪怕偶尔做个决定，我可能就不用这么费劲儿了。"另一种是防守："我不认为我有攻击性。我只是想让我的意见得到反应。"

什么东西导致我们会有两种不同反应呢？当有人给你反馈意

见的时候，他们通常是在向你反映他们自己或别人对你的知觉。关键的一点是该知觉是否和你自己的匹配。

如果是匹配的，通常对多数人来说，就不会有问题。如果不匹配，就有可能引起回击或防守的反应。

从某种意义上讲，别人对你的知觉是对你的自我知觉的一种挑战。迎接挑战意味着在某种程度上改变或扩展对自己的知觉。你愿意这么做吗？这么做需要花费什么？反馈意见对你熟悉的事物，对你的自在区域是一种挑战。

建议你通过自己的眼睛看，重新体验该反馈，就好像你在第1位置思维，该位置是你体验感觉和情绪的地方。如果你从第1位置体验该情景，你比较可能带着感觉来做出反应。如果感觉太强烈，这些感觉会阻挠你接纳别人意见的能力。

如果你站在向你提供反馈的人的角度，你就可以理解他们给你反馈的动机和感觉。如果你像一个旁观者（第3位置思维）一样去体验，那么，就好像你真的置身事外，以一种分离的方式体验。在这个位置上，你会发现更容易理解反馈，而且你的心理对反馈意见会更开放。

## 10.6 小结

知觉位置是一种很好的而且很有用的方式，在那种可能有障碍的情景中它能够为你生选择，使你加深理解。采取不同位置的

能力是走出日常行为局限、欣赏不同的“世界地图”的一种方式，这是一种从别人的立场理解情景的方式。在你需要更超然、更客观地思考发生的事件时，它也是一种摆脱情景中情绪干扰的方式，是一种你和自己的感觉和愿望保持联系的方式。

不管是个体还是公司，平衡采用这三种位置，都能为你增加灵活性，增加所有有关团队都获得利益的机会。

## 思考题

1. 下列行为中，针对你的积极意图可能是什么：

a) 经理拒绝让你承担你自己提出的更多的责任。

b) 一位同事似乎没有认真听你刚才说的内容。

c) 公司的高级管理团队在你刚刚觉得安定和安全的时候，重组了公司结构。

d) 你前往求职的公司没有录用你。

e) 另一个部门的同事没有按你的请求，为你提供所需要的信息。

2. 你认为下面这些人站在什么位置（第1、第2还是第3位置）：

a) 彼得正在给他的团队解释他想要什么。他的团队没有理解他的话，他变得垂头丧气，只好又开始仔细解释一遍。他觉得，尽管他的主意从长远来讲无疑对这支团队有好处，但他的团队并不明智，它们不理解他的意思。他觉得整个过程令人压抑，他决定把这件事情执行下去，不向这些人征求意见

了，因为他知道，这些人最终会理解他的。

b) 詹妮是一个项目组的成员。该项目的成功对公司很关键，这个小组经常工作到很晚，它们要赶在最后期限前完成任务。在晚班上的讨论经常达到白热化，但詹妮总是保持镇静，她不理解为什么小组的其他成员那么激动。有时候，小组对她很失望，抱怨她不关心这个项目。但是，她知道自己是关心的，她经常把组内不同的意见整合到一起。

c) 戴安娜的员工觉得她是个关心人的管理者。她总是很关心员工的感觉。她对变化很谨慎，特别是那些会引起某些人不安的变化。她总是给朋友和同事提供咨询，她发现自己可以接纳他们的感觉，但是，之后的一整天她都感觉不安和压抑。即使她知道，通过她的倾听，她帮助了同事，她仍感到压抑。

3. 在什么情景中你主要和下面的人打交道：

- 和你最亲密的人？
- 你的同事？
- 你的老板？
- 你家庭中的不同成员？

---

一对父子拥有一个农场。他们没有很多牲口，但的确有一匹马。一天，这匹马跑掉了。

“太倒霉了，运气真不好。”邻居说。

"是好运气还是坏运气，谁知道呢？"农场主回答。

几个星期以后，马回来了，还带着四匹野马。

"运气多好啊。"邻居说。

"是好运气还是坏运气，谁知道呢？"农场主回答。

儿子开始学习骑野马，但是有一天，他摔了下来，摔断了腿。

"运气真不好。"邻居说。

"是好运气还是坏运气，谁知道呢？"农场主回答。

下一个星期，军队来到这个村子，要抓所有年轻人去打仗。农场主的儿子摔断的腿还没好，所以他就逃过了。是好运气还是坏运气，谁知道呢？

第11章

# 开发你想要的资源——锚

当你处理自己的变化或促进他人的改变时，面临的一个挑战是如何保持这种改变以及在此过程中产生的情绪。锚是做到这一点的一种方法。锚是一种刺激，可以是一种声音、一个表象、一次触摸或一种味道，这种刺激的作用是引起你或他人的连续性的反应。

应用NLP中锚的能力能使你：

(1) 当你需要的时候，调出你想要的资源（感觉和状态）；

(2) 用想要的感觉和想法代替不想要的；

(3) 控制自己的情绪；

(4) 影响由你引起的他人的反应；

(5) 在你需要的时候走进记忆和想像，把这作为你个人发展的一部分。

你已经有了一些对你有用的锚，可能你也将要拥有一些目前达不到预期目标的锚。

例如，想一想你和下面事物的关系：

(1) 你最喜欢的音乐；

(2) 一种特别的香水；

(3) 一种特殊的接触；

(4) 值得记忆的一餐饭的味道；

(5) 一个特殊地方的风景。

## 触发器

以上项目中的任何一项会自动引发另一项记忆或情绪，它们

是互相关联的。问题是，触发器引起的反应是否是你想要的。

> 我在观看一个人作报告，该报告是对管理培训工作每日评估的一部分。报告人的图表在图表架上厚厚的一堆材料中找不到了。他的反应是："斯科蒂[⊖]把我带走吧！"报告人的幽默受到评估小组的赞赏，他也得以整理了图片，继续自信地把报告进行下去。

就用这一句话，他转换了情景，找到了自我。用同样的话，在话筒的按键上一按，科克船长[⊜]和他的任何一个下属就到了"进取号"宇宙飞船上。你是否曾经好奇过，假如什么时候只要你愿意，一按按钮，就可以把自己从一个地方转移到另一个地方，那么情况会怎样？

## 选择你的反应

事实是，你已经做到了这点。问题是你转移自己的地点是否是你真正想在的地方。如果科克按了按钮，发现自己不在"进取号"上，而是在敌人的战舰上，那会怎样？继续阅读本章，你会发现选择你想要的目的地以及保证到达该目的地的方法。

---

⊖ 斯科蒂是美国一部著名电视剧中的人物。——译者注

⊜ 科克船长也是科幻电视剧中的人物。——译者注

## 11.1 让锚对你起作用

### 怎么了，而不是为什么

有时候，人们用锚的方式引发了不能带来成效的状态。比如压抑、生气或沮丧。这些状态限制了你以后的行为选择。例如，对一个总是感到压抑的人，你可能问他："你怎么了？"该问题远比下面这个问题有用："你为什么有这种感觉？"因为前者引起人对体验结构的知觉，而非强调该状态的原因以及状态本身。"我总是不断告诉自己，我把自己的生活搞得一团糟。"他们回答。"那是你自己造成的！"有意思的是，有些人很会给自己引发不能带来成效的消极状态。

> 在和一家制造公司一起工作的时候，我们应邀考察员工对新评价体系的抗拒。我们发现，以前管理人员与其员工一起坐下来的惟一时间是遇到问题的时候。管理人员和员工间的讨论通常都是批评性的。所以，员工不欢迎任何增加他们与管理人员讨论的方案，也就不足为奇了！管理人员无意中把对问题的讨论和评价体系联系（锚）在一起了。

通过运用锚把目标思维结合起来，你可以控制你对自己和对别人产生的影响。例如，你可以首先决定你愿意在下列关键情景

中有怎样的感觉：

**控制**

(1) 在一场报告的开始；

(2) 在受到攻击的时候；

(3) 当你要告诉某人他们已做得太过分时；

(4) 第一次把一项新工作委派给一位新员工时；

(5) 在一次会议中，当你的意见和大多数人不一致时；

(6) 当老板给了你一些很粗暴的反馈时。

同样，你也可以决定你想对他人产生怎样的影响，例如：

(1) 当他们加入与你的讨论时；

(2) 当你委派工作给他人时；

(3) 当他们有反馈要给你时；

(4) 当你要求他们做出决定时。

你有能力影响自己和他人的反应，而且是用一种卓有成效的方式，也就是说，一种你对自己能做的事有自信和有选择的方式。

## 11.2 为自己锚定一个卓有成效的状态

我们从考虑怎样为自己制造一个想要的状态入手。锚的过程包括把目前的体验与一种特殊的视觉、声音或接触联系起来，也就是说，与一个与你有联系的情景联系起来。这种联系过程随后

能让你运用锚重新接近同样的体验。

### 为自己锚定卓有成效的状态的步骤

(1) 选择一个没有干扰的地方，让自己感觉舒服。

(2) 选择你生活中曾经历过的一种状态/感觉，而这种状态/感觉是你愿意体验的。

(3) 选择一种锚，每当你想体验这种感觉时可以使用的锚，它必须准确而且容易使用。例如，你可以同时使用左手的小指和拇指。

(4) 现在回忆这种感觉最强的一个时候。检验一下，你是否和这种体验联合起来，你是在通过自己的眼睛观看，还是像一个旁观者在观察自己。如果你看到自己在一幅画面里，而不是从自己的眼睛里看到自己，那么你就处在抽离状态。只有在联合状态中，你才能真正体验到那种感觉，从而锚定它们。联合/抽离的概念在第2章解释过。

当你处在完全的联合状态时，注意你看到的东西。你看到什么颜色？它们是鲜艳的还是柔和的？是清楚的还是雾蒙蒙的？注意你看到的东西的质量和其他微小差别。你听到什么？是大声还是安静？声音的来源在哪里？有声响吗，你在和谁说话吗？认真听那些声音以及你能听到的所有东西。你看这个景象的时候，允许自己体验在那里的感觉，直到这种感觉对你很强烈，覆盖了你。当你强烈地有这种感觉时，触

摸你的小指和拇指。你体验过这种感觉和触摸了小指到拇指后，从这种接触中释放出来。摇晃自己的身体或以某种方式移动，把自己重新拉回到现在，这叫作中断状态。

(5) 这种触摸成为感觉的锚。多次重复该过程，直到你知道这种触摸和感觉之间有了很强的联系。

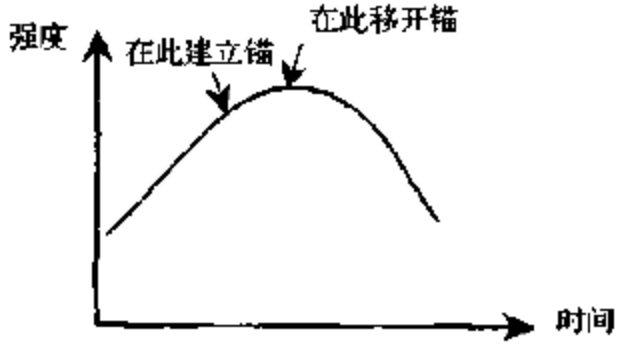
(6) 检验这个锚。想一件别的事情，同时触摸你的小指和拇指，方法和你建立这个锚时完全一样。这叫作激发锚。

发生了什么?

如果你有效地建立了锚，你可以回忆在那里的场景、声音和感觉，就像你亲临其境。

如果没有成功，继续练习。可能是你在建立锚的时候没有处在完全联合的状态。检查一下，确保你用同样的锚去回忆体验，就像当初确立这个锚一样。

一种体验中的感觉有时候浮现，有时候消失。建立锚的时候应该是这种体验在最高峰的时候，在这种感觉开始减退，或者在其减退前要将锚移开。



(7) 现在想像一个未来的情景，在该情景中，你愿意再次拥有你已经锚定的感觉。这次当你想像未来的情景时，激发锚。现在，你看到什么，听到什么，感觉到什么?

当你成功地完成这些时，再把你想要的感觉、你卓有成效的状态迁移到另一个情景中，在这个例子里是指未来的情景。

首先学习为自己练习这个过程，这样你就可以在想要的时候，回忆你想要的资源。

记住锚定过程中的关键因素：

(1) 在建立锚之前，完全和体验联合起来。

(2) 让锚定的感觉强烈一些。

(3) 用明显、特殊且容易仿制的锚。

(4) 在体验要达到最强的部分时，建立这个锚。

(5) 用同样的锚去回忆体验。

在这个例子中，我们将触觉作为锚，其实锚可以是任何东西，只要它满足上述标准。

## 11.3 为自己对别人产生的影响负责

为他人设立锚的过程与为自己设立锚的过程完全一样。要知道建立锚的时间，但问题是你不可能总是很容易地知道他人的最高强度点发生在什么时候。你要依靠自己的观察能力，从他们的

外部行为中发现这个时间。通过建立和谐关系以及采用第2位置，你可以学会检查这个高峰状态发生在什么时候。其他方面的过程和你为自己建立锚的过程完全一样。

**为他人建立锚的步骤**

(1) 询问他人在某一特定情景中想要什么状态，让他们确认过去拥有这种状态的某个时间。

(2) 决定你要用的锚，站好自己的位置，以便利用它。

(3) 请他人走进那个他们希望状态的时间。帮助他们完全进入那种体验状态，方法是问他们看到、听到和感觉到的东西的质量。用现在时态的问题鼓励他们进入体验，如“你看到什么”，“你听到什么”，“你感觉到什么”。

(4) 请他们完全体验在那儿的所有感觉，这样，他们就能强化这种体验。和其一起探索他们在这种体验中的每一种感觉，包括视觉的、听觉的和感觉的。

(5) 注意观察他们，这样你就可以知道他们到达高峰体验的时刻，然后运用这个锚。只要他们体验的感觉很强烈，就一直运用这个锚。

(6) 一旦感觉强度开始下降（同样，你需要知道什么时候发生这种情况），停止运用锚，将其带回到现在。如果你想确保锚和状态联合在一起，可以重复几次这些步骤。

(7) 运用（激发）锚来检验一下。如果锚有效，你会看到

他们重复那个状态的所有外部行为。如果没有发生这种情况，回到原地，重复该过程，检查是否处在完全联合状态，检查体验的强度和锚的准确性。

(8) 现在检验锚在未来情景中的情况。要求他人找到一个未来情景，在此情景中他们想要这种锚定的状态。要他们想像这个未来情景，在该过程中，激发锚，观察发生什么现象。如果锚有效，你会看见他们表现出和这个未来情景中的锚同样的外部反应。

最后结果是，他们将能思考未来情景，自动得到该状态，而无须激发锚。

你一直在锚定他人。问题是，你在锚定他们时，是用卓有成效的方式，还是用没有成效的方式。

在我几年前供职的一家公司里，每个星期五下午有一个小组会。不幸的是，这个小组会在多数小组成员感到最累的时候召开，但这又是我们能坐在一起的惟一时间。自然，多数小组成员希望快速做出决定，这样我们就能早点离开，然后回家。哈里是小组的一位成员，他经常有富有创造性和建设性的主意。但是，当他开始说话的时候，总是和已经讨论过的东西产生分歧，这对他来说已经成为了一种固定模式。结果是，几乎每次他一张嘴，小组的其他成员似乎就小声嘟囔，

不理他，或者否定他的观点。哈里有效地通过张嘴锚定了大家的这种反应！

你能否想像，如果管理人员的绩效由讨论结束时他们离开员工的状态来衡量，其绩效评价会多么不一样？

我们在本章前面部分运用的锚的例子，例如触觉，在工作中不容易得到，以这种方式触摸别人并非一般文化可以接受的一部分。你有必要变得更有创造性一些，使你运用的锚能够使别人达到卓有成效的状态。

## 工作锚

在工作中你可以运用的锚的例子如下：

(1) 你在谈话中不常用的词，用特殊的音量和语调说出来。

(2) 空间的利用。这种运用在作报告时可以取得很好的效果，你可以通过站在房间的不同位置或移动地方，锚定不同的信息和反应。

(3) 在讨论中你不会自然地做出来的一个手势或动作。

我的经验是，以这种方式应用锚，只有在你考虑到整体利益时才会有效，也就是说，必须符合他人的目标。我相信，如果你想以控制的方式应用它们，也就是说，不符合他人的目标，那么他们会觉察到这一点，并本能地加以阻止。

**在会议中锚定卓有成效的状态的步骤**

(1) 确定你想要锚定的他人的状态，这种状态应该是支持达到双方目标的，例如自信、决断或高兴状态。

(2) 决定你要用哪个锚，是一个特殊的词还是一个特定的手势或姿势。

(3) 当他人自然表露出他们希望的状态时，启用你的锚，你可能需要这么做四五次。

(4) 如果讨论到达了某一阶段，而此时这种状态是有价值的，而且不是自然发生的，那么就激发你的锚。注意发生了什么事情。

## 11.4 转换状态

有很多不同的方法可以应用锚。一种简单方法是，运用一种被称作瓦解锚的技术。这是一种把两种状态协调起来的方法，例如把有成效状态和无成效状态协调起来。

最简单的方法之一是利用一只手的指关节，用你右手的食指指端，去触摸左手的特定关节。如果这对你来说比较容易，在练习中换一下手。

**瓦解锚的步骤**

(1) 确定一个在该练习中你想解决的没有成效的状态，可

以是焦虑、紧张、缺乏自信或沮丧状态等。

(2) 进入该状态，这样，你就是在重新体验此状态，通过用一只手的食指触摸另一只手的第一个关节来锚定它。检验这个锚，直到你知道它行之有效。暂时进入该状态。

(3) 选择一个完全不同的状态，一个中断状态。这个状态可以是你在想某件有趣的事或一件需要思考的事，比如从后往前倒背你的电话号码。

(4) 选择一个卓有成效的状态，例如一个自信、平静或安全的状态。进入你有这种感觉的时间。当你体验这种感觉的强度时，通过让第二个指头触摸另一只手的第二个指关节来锚定它。

(5) 按下列顺序检验这些锚：

a) 中断状态。

b) 激发第一个锚。

c) 中断状态。

d) 激发第二个锚。

(6) 现在同时应用这两个锚。当这两个状态结合为一个新的整合的状态时，你可能会觉得有点困惑。如果那个不太有成效的状态还是后面状态中强烈的一部分，回过头去，重新锚定一个更强的有成效的状态。重复该过程。激发无成效状态的锚之前的一两秒钟内，激发有成效的状态会有帮助。

(7) 现在设想一个未来的情景，一个在过去经常引起无成效状态的情景。当你想到该情景时，发生了什么情况？如果瓦解锚起作用，那么无成效的状态就不再存在了。

这些技术中的有些技术似乎显得过于正式。但是，一旦你掌握了这些技能，就可以开始不那么正式地应用它。例如，如果你发现自己滑进无成效状态，你可以学习很快进入有成效状态。回忆你觉得特别有成效的时刻，让自己重新进入那种情景，重新找到那种感觉。最后，你会发现由无成效状态转移到有成效状态的过程变得自动化了。你的无意识心理为你完成了这种转换，而无须有意识地想它。通过学习固定锚，你将把策略稳固下来。

## 稳固的策略

我相信，把自己放在有成效状态是多数情景的重要前提。你可以学习认识哪种状态对你最有用，例如在：

(1) 给出和接受反馈时；

(2) 解决问题和创造时；

(3) 果断状态时；

(4) 倾听时；

(5) 处理并非你自己要求做的工作时；

(6) 和你的家庭在一起时；

(7) 作报告时；

(8) 处理客户问题时。

该清单可以是无穷的。较传统的训练会教给你应采用何种结构，例如如何构建评价，如何处理反对意见。NLP则教你如何产生能够引发你所需要的资源和风格的状态。

## 11.5 锚定“领悟”

NLP的一个特征是它能提高你学习的能力。NLP有关如何有技巧地、有力地管理变化，如果你能管理和促进变化，你就可以学习。

### 促进学习

在我进行NLP训练的早期，我收到的礼物之一是“领悟”。领悟是一种恍然大悟的学习过程、一种意识、一种建立的或重新意识到的新联系。我感谢我的第一位NLP老师吉恩·厄尔利给了我这个礼物。这不是说我以前没有领悟力，而是说吉恩把它带给我的意识知觉、给了我更多到达它的通路，将其作为我资源的一部分。他通过锚定做到了这一点。吉恩有着令人惊讶的能力，他善于对大团体进行教学，就如同他在和每个人单独谈话。在和一个人谈话的时候，他会对另一个人意味深长地望一眼，然后再看另一个，他总是将注视作为锚。

一天，在一次会议中，他和一位课程的学员进行了一次谈话，他转向我，直接看着我，说："来在领悟这件事情对她的意义。"现在，不管我事实上是否真如他所说，其效果是我有意识地搜索那个领悟可能是什么。当然，我已经得到了。在后面的会议中，吉恩一次次给我同样的注视，一开始还给一些有关领悟的词汇，后来，仅仅看一眼，就有同样的效果了。当然，我从来不知道自己什么时候会得到那"注视"，不过没有关系。他已经建立了一个锚，这样，不管某个时候谁在发言，或者某个时候发生了什么事情，我都已经准备好了领悟。

最后，我不再需要那注视，领悟已经成为日常体验的锚。

## 11.6 小结

锚是自然发生的。你已经建立了很多联系，一些是个体的，一些是与别人有关的。多数锚是随机发生的，没有预先计划。有些锚会对你很有用，它们是支持性的、令人愉快的，有些则不是。锚定的过程使你能为自己选择想要的联系，也能使你影响别人。掌握锚定的能力意味着对管理自己的心理状态负责，也意味着你对给别人造成的影响负责。

### 把锚定当作一种生活方式

本章讲述了一些应用锚定技术的方法，你会发现锚定是你所

做的每件事的一部分。开始探察如何创造性地应用这些锚，将其作为你丰富日常生活的一种方式，使你和别人的接触变成有价值的体验。

## 思考题

1. 在下列情景中，你最常见的状态是什么？你想要什么样的状态？

| 情景 | 目前状态 | 希望的状态 |
| --- | --- | --- |
| 作报告 | | |
| 说出你想要的 | | |
| 拒绝个人的要求 | | |
| 评价或被评价 | | |
| 参加一次面试 | | |
| 练习 | | |
| 处理攻击性行为 | | |
| 你的观点在公众场合受到挑战 | | |

选择上面的一个情景，运用自我锚定或瓦解锚技术。

2. 写出在下列情景中，你想要自己和他人产生的状态。

| 情景 | 自己的状态 | 希望中的他人的状态 |
| --- | --- | --- |
| 评价他人 | | |
| 给出反馈意见 | | |
| 解释你想要的东西 | | |
| 澄清技术信息 | | |
| 主持或参加会议 | | |

运用实验产生你所希望的自己和他人的状态。

3. 写下当你和下列人打交道时，你想要的状态以及你希望这些人有的状态。

| 人物 | 你希望的状态 | 你希望的他人的状态 |
| --- | --- | --- |
| 一个成员 | | |
| 一位同事 | | |
| 你家庭中的某一个人 | | |
| 你最好的朋友 | | |
| 一位朋友 | | |
| 一位顾客 | | |
| 一个供应商 | | |

运用两种锚定技术中的任何一种，实验去取得这些想要的状态。

4. 发展一系列你可以在日常情景中运用的锚，检验它们是否满足有效锚的条件，也就是说，它是否准确、容易复制，以及是否可以单独用来锚定一种特殊资源。

很多年前有一个水手，他曾经航行到世界各地很多不同的国家。他去过很多地方，看过很多不同的风景。一天，他在航海时来到了一个岛屿，他决定在那里休息一下。他把船停泊在岸边，开始四处张望。岛屿周围是美丽的银色海滩，海滩后面是茂密的热带丛林。一切都是如此静谧，直到……

他认为自己听到了远处传来的微弱声音，于是歪着头仔细

听。他觉得声音来自丛林中，于是走得更近些。可以肯定，他又一次听到了这种微弱的声音。他开始砍植物，以便为自己开辟一条通道。他走得越近，声音越大。他继续砍前方的植物，最终到了一片空旷地，在空旷地的中央，他看到一位老人盘腿坐在地上。

老人闭着眼睛，嘴里低吟着“么、么、么”，声调悠长而轻柔。水手站在那儿，观察和倾听，“么、么、么。”老人继续着。最后，水手走近老人，拍了拍他的肩膀。老人慢慢转过身来，面带微笑。

“对不起，”水手说，“我认为您犯了个错误，我认为你应该说‘噢、噢、噢’”。

“哦，”老人笑着说，“非常感谢你。”然后开始吟唱“噢、噢、噢”。

水手很高兴地离开了，他返回船上，发动了船，准备离岸。航行了一段后，他觉得有人拍他的肩膀，他转过身，惊讶地看到那位老人。老人说：“对不起，打扰你的旅行了。能不能请你提醒我一下，那首圣歌应该怎么唱？”

水手还在发呆，说：“么、么、么。”

“非常感谢。”老人说，然后越过海水回到岛上。

第12章

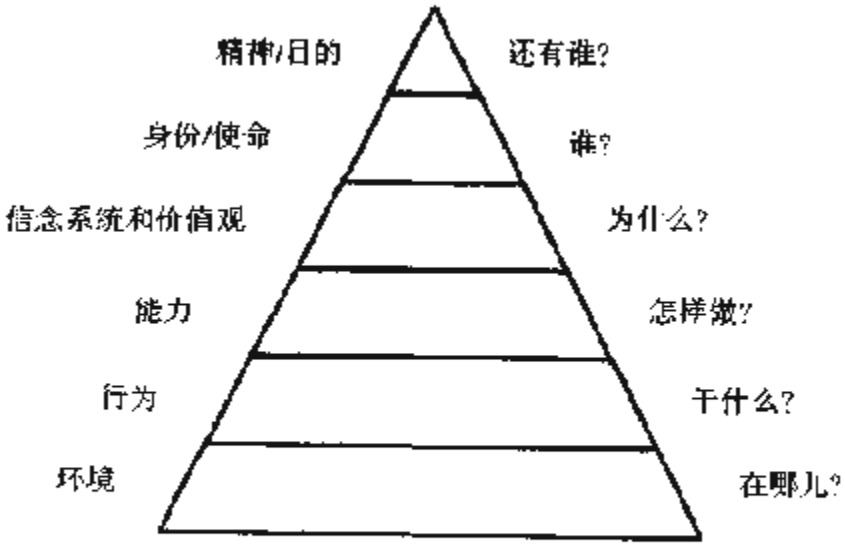
# 变化的逻辑水平

NLP训练和咨询的目标之一是达到个人的一致性。通过设立有吸引力的目标、解决内部冲突和管理个人变化，你可以不断迈向结盟状态。这是一种集中的状态，你所有的能量将被用来服务于同一个方向。

如果公司内部的各个团队能精诚合作，为同一目标而工作，那么该公司就会运转得更有效。就像公司一样，如果个体的各个"部分"之间能互相合作，那么个体也可以运行得更有效。只有在不同水平处理变化，这种结盟状态才能达到。

罗伯特·迪茨(Robert Dilts)是一位国际一流的NLP训练者，他发展了一个变化模型，该模型最早是由人类学家格雷戈里·贝特森提出的。该模型，即变化的逻辑水平模型，提供了一种有用的框架，用来决定在何种水平工作可带来需要的变化。

下面就是该模型：



## 12.1 不同的水平

这些水平对个体和公司具有同样的意义。

### 目的

目的的水平有时候被描述成精神的水平。虽然该术语有宗教的涵义，但这儿所指的意思并不仅仅如此。精神指你身在其中的一个较大的系统，理解自己的精神水平意味着理解你和更大的系统间的内在联系及其涵义。

这对公司尤其重要。在模仿那些取得长远成功，并且仍在不断发展和成长的公司的过程中，我们发现它们与众不同的一个特征是，它们更注意自己身在其中的系统。这种公司的使命是生态的，意思是说，它们很合作而且有助于一个更大的系统。例如，如果它是一家旅行社，它就很重视自己对与其做生意的国家的文化的影响。如果是一家信息技术公司，它就要考虑和计划通过技术发展，对未来文化和世界产生什么影响。

### 身份/使命

身份/使命的水平包括描述你如何看待自己的表述，即“我是”表述，例如：

(1) “我是个成功的人。”

(2) "我是个乐观的人。"

(3) "我是个害羞的人。"

(4) "我是个讲求实际的人。"

对公司来说，有关使命的表述界定了组织的身份，及其业务的特殊性质。例如：

我们的使命是支持和发展今天的领导者，以及那些明天注定要成为领导的人。

## 信念系统和价值观

信念系统和价值观的水平包括你认为正确的有关自己、他人和情景的表述。这些表述是带有情绪性的观点，而非建立在客观事实之上：

(1) "我相信一般来说人们是可以信任的。"

(2) "我相信我能从自己经历的任何事情中学习。"

(3) "我相信顾客的需要是企业成功的核心。"

对一家公司来说，公司及其商业运作方式就建立在这些信念之上。只有当管理者和雇员的日常行为表达这些信念时，这些信念才能作为信念起作用。要实现这一点，信念应该从组织的实际雇员中来。那些从有关管理的书上摘出来的信念，看起来很好，却行不通，如果日常行为与公布的信念矛盾，很可能导致不满情绪日益增加。但是，如果信念和行为真的匹配，其结果就是信念

将是一个主要的作用因素，对组织的凝聚力和一致性起作用。

## 价值观

价值观是你作决定的标准，是一些你在生活中认为重要的品质，例如：

(1) 诚实。

(2) 开放。

(3) 正直。

(4) 风趣。

对公司来说，应用于价值观的原则和应用于信念的原则是相同的。这些价值观只有在是组织内的员工和管理者的价值观时，即隐含的和公开的价值观一致时，才会起作用。一套公认的、有意义的价值观给公司提供了关于运行业务的实践的编码。这在自治的文化中尤其重要，在这种文化中，你想让员工拥有自主性和决定权，又想让公司保持自己的风格和原则。

## 能力

能力越来越多地被认为是胜任力，它是你的资源，以技能或素质的形式出现，例如敏感度、适应性、灵活性、目标思维。很多NLP核心技能的设计是用来发展能力或胜任力的。很多组织越来越多地注意到建立在培训和发展之上的胜任力。认识到这是变

化的水平之一很重要。

## 行为

行为就是你的所作所为所说，以及你向周边世界表达的东西。这是你的一部分，是可以被他人看见和听见的部分。你可以把行为当作冰山的顶峰，即海平面上面的部分，而目的、身份、能力、信念和价值观则是内部的想法和感觉。




行为举例：

(1) 提出问题。

(2) 说出你想要的东西。

(3) 发脾气。

(4) 写出你的目标。

(5) 给出反馈意见。

(6) 胳膊交叉。

(7) 微笑。

(8) 脸红。

(9) 跑步。

(10) 看着某人。

行为也可以由你为自己设定的个人发展计划中反映出来：

(1) 我每天都把自己的事情安排好优先顺序。

(2) 我每次参加会议后都作总结，以保证我能认真听讲。

(3) 对我主持的每一次会议，我都同意并在图表上写下结果。

公司也有日常行为，那是整个公司或其内部部门及团队的特征，例如：

(1) 销售支持团队有效、快捷地解决顾客的疑问。

(2) 员工让你久候，对公司里的任何失误都怪罪他人。

(3) 公司里的员工能发挥主动性，并能在现场做出决定。

行为也可以是公司为自己设立的发展计划的风格：

(1) 我们在听到电话铃响三声之内接听。

(2) 我们要在自己所做的每件事中保证质量。

(3) 我们要给人们“授权”，使其做出自己的决定。

当上述行为计划只是设立在行为的最低水平时，你可能体验过它们的相对价值。

## 环境

环境指你身外的所有事物，如你的工作地点、经济状况、周

围的人、商业业务、朋友和家庭、顾客。你在环境中所想的事情也衡量着你对周围发生的事情承担多少责任。例如：

(1) 如果你说“外面的世界很艰难”，这意味着你把一些权利和影响让给了自己身外的东西。

(2) 同样，谈论“他们……(“他们不让你……”或“他们不告诉你……”，见第4章)给人同样的印象。

## 12.2 水平的影响

格雷戈里·贝特森指出，在学习变化和交流的过程中，有一个自然的层次。在某一水平上改变某事的规则与在较低水平改变的规则是不同的。在较低水平上改变某事可能会影响较高的水平，当然也不是必然如此。但是，在较高水平上的改变总是会影响较低水平上的事情。

### 可持续的变化

你在较高水平上对自己的思考会影响你在较低水平上的思维和行为，但是，你的行为可能影响也可能不影响你在较高水平上的信念。在本章前面有关行为的例子中，试图引入新文化时只注意行为水平的公司发现，这种变化不是可持续的，只有同时强调较高水平的信念和价值观，才能引起可持续的变化。为了带来变化，你有必要在你试图影响的上一个水平做工作。

NLP培训的特征是在较高水平做工作。很多变化模型可用于解决信念和身份问题。尽管NLP确实包括教授技术，但是它更强调这些技术发挥作用的能力，如敏感性和灵活性。很多NLP的工作可以在不知道问题内容或手头具体事情的情况下开展，这就有别于很多其他形式的训练。NLP的训练哲学是：

**人们内在地具有其所需的所有资源去实现其愿望。**

## 12.3 消极反应还是积极反应

**想像你在下列情景中：**

> 在过去的6个月中，你一直为公司的一个新项目工作。工作现在接近尾声，所有计划的结果都实现了。你相信该项目的结果对公司的未来是一个贡献。你对自己个人完成的对公司的贡献很高兴，期待该项目的启动能加快你的晋升。就在项目启动前的两个星期，公司主管宣告公司重组，他们宣布所有在去年开始的项目都得推迟，等待董事会的进一步决定。你和项目组的其他成员都很失望和气馁。

**你可能做出下列哪种举动？**

(1) 接受现实，但感觉心烦意乱。

(2) 内心很生气。

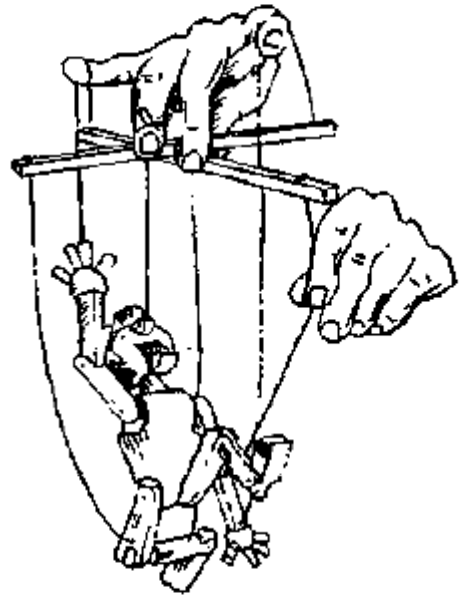
(3) 向周围的人抱怨公司对待你的方式。

(4) 希望他人采取行动去改变决定。

(5) 要求和你的经理会面、与其讨论该决定。

(6) 加速该项目的进程，这样，你就可以宣布这个项目已经做好启动准备。

(7) 离开这家公司。



你还可能做什么？你在生活中是积极反应还是消极反应？你是傀儡操纵者还是傀儡？那些影响自己命运的人和那些把命运交到别人或运气手里的人有什么区别？

斯蒂夫的谈话围绕他和别人所做的事情。例如，他会根据人们为他做的事情，衡量人们对他的友谊的程度。同样，他也希望这些人通过他为他们做的事，判断他对他们的友谊水平。他是自己的老板，每次签了一个新的大合同之后，他都觉得自己很幸运。他从来不能完全肯定下一个合同会来自什么地方。他受天气的影响很大：当天气温暖，阳光灿烂时，他一般觉得比较乐观；一旦天气阴冷，他就经常觉得很压抑。

斯蒂夫受日常行为和环境的影响，他的行为是消极反应。

### 注意较低水平

如果你的注意力主要放在迪茨框架中变化的较低水平，你就会思考你和他人在环境中的行为表现如何。你会受到他人行为变化以及环境变化的影响。如果天气晴朗，你就高兴，如果天气阴沉潮湿，你就情绪低沉。这样就导致你在处理生活中的事件时，采取消极反应。如果一家公司注意力集中在较低的行为水平和环境水平，它就比较可能对“竞争”做出反应，而不是向自己的未来前景迈进。

> 卡拉有一种非常明确的身份感和使命感。她知道自己想要的东西是什么，也知道什么东西对她重要。她相信“可以信任人们”，以及如果有人对她表现出攻击性，这不是针对她个人的，这只不过是他们内部感觉的体现。她相信自己可以从发生的任何事中学到东西。她甚至把萧条的时候当作机会，去学习如何不同地对待工作和顾客。

### 注意较高水平

积极反应的行为要求你的注意力集中在精神、使命和身份、信念和价值观上。你越能独立操纵他人的行为和环境中的变化，你的反应就变得越积极。

> "你带来了身边的天气变化。"
>
> 斯蒂芬·科维(Stephen Covey),《高效率人士的七个习惯》

例如，如果你相信可以相信人们、即使有人让你失望，你也可能继续保持该信念，而把该事件看做一个例外。

下面的例子可以告诉你人们在考虑自己时有多么不同。

(1) 总的来说，我认为自己在职业生涯和个人生活中都很幸运。我总能受雇，现在我是自己的老板，而工作总是令人惊喜地发生转折。我的个人生活曾经有点不太顺利，尽管我有很多后悔的事情，特别是和孩子有关的事，但我经历的更多的是快乐。我喜欢健康，喜欢我的工作，喜欢证明自己的技能，也喜欢和我的孩子在一起。

(2) 我是个女孩子，我知道自己想要什么，也知道怎样以及何时能够得到想要的东西。我想成为一名治疗师，我在该领域做了研究，甚至在该领域有过一些经验。这项工作对我很合适，我对这项工作也很合适。我是个快乐的人，喜欢帮助别人。我和任何人都能相处得很好，这是我引以为豪的优点。

(3) 我发现要写自己很困难，可能因为我是个害羞而内向的人。我不愿意人们知道我的真正感觉，也知道自己是个很消极的人。我对自己缺乏自信，所以我从来不敢相信自己做的事。我想让自己对生活的态度更积极一些，我希望自己有能力不再焦虑，能够更放松。

例1主要谈论行为和能力的水平。此人比较可能受他人行为、环境及其自身结果的影响。例1的风格是消极反应型。另一方面，例2根据作者的身份谈论自己，她知道自己要什么，是个快乐的人，是一个对自己感到很自豪的人。这种对自己身份的理解和明确渗透到她所做的每件事中，也渗透到她知觉自己体验的方式中。

例3的作者把自己描写成一个害羞和内向的人，他不相信自己的所作所为，他希望自己有所改变。所以，即使他对自己的身份很明确，他仍会产生不希望的以及想要改变的行为。可以肯定，不管别人怎么告诉他他很有能力，不用着急，他对自己身份的信念也会使他不考虑别人的意见。

所以例2和例3的作者是独立地积极反应型，但两人的方式很不同。而例1的作者更多地将注意力放在较低水平，比较可能明显地受行为中的日常变化和环境影响。

## 达到平衡

你可能很幸福。但是，如果你像例3的作者一样想要改变，那么，认清在什么水平上能产生这种改变非常重要。对例3的作者来说，占主导地位的评价在身份和信念水平："我是个害羞而内向的人"、"我从来不敢相信自己做的事"。其中一个信念不会必然导致另一个信念，他可以继续害羞和内向，但是相信自己所做的事。所以，对他来说，要实现他想要的改变，需要在身份或精神水平

带来改变。

但是，对例1中的主角来说，就取决于他是否想改变。如果他觉得自己不适当地被行为和环境影响，想发展更大的独立性，那么，他可以把注意力放在能力、信念和身份上。

## 12.4 达到个人一致性的步骤

知道了自己在以上这些水平的思维，就可以影响个人结盟的过程。下一步是决定在每个水平上你想要什么。通过解决下列问题，随着时间推移，你可以开始发展个人一致性。

**你身在其中或希望影响的系统是什么？**在我自己的情况中，我只是商业世界中的一部分。我相信，对那个商业团队，我有责任考虑我们提供培训的效果。在较小的组块水平，我们向人们提供的培训会影响他们与其伙伴和家庭的关系。考虑到这点，我们决定为参加我们课程的学员提供场所，让他们能够在一起学习，并且在学习中互相支持。我们现在还在计划为中小学和大学学生开设NLP课程。

**你的身份/使命是什么？**考虑身份和使命的问题，有时候需要几个月甚至几年才能想清楚。一开始先写出你认为身份和使命是什么。你会怎样描述自己？你在工作和生活中的目标是什么？有很多练习可以帮助你思考这些。一些例子包括在本章后面的思考题中。

你的信念和价值观是什么？对自己诚实点。写出你真正运用的信念和价值观，而不是写出你认为“好的”书面用语。回想你日常生活中的决定。你做出那些决定的影响因素是什么？你对自己/他人/家庭/工作/生活持有什么样的信念？

你的能力是什么？要建立你真正的能力。这些能力不仅能在你的工作中得到证明，也可以在你工作之外得到证明。你可能不是判断自己能力的最好裁判，最好问一下别人对你能力的看法。

你做什么？你的日常行为是什么？别人经常能更准确地给你该问题的答案。把你的自我知觉和别人对你的知觉对照一下，鉴别出那些标志你特征的言行。

你的环境是什么？你在何时、何地做出上述鉴别出的行为？你认为影响你和你的生活的外部因素是什么？

在知道上述问题答案的过程中，你会有更多选择，你可以选择是否持有某些观念。知觉导致选择。上述例3的作者，把自己描述成一个害羞、内向的人，后来，在对自己的知觉过程中，他经历了重大变化。他感到写例3的过程突出了他不喜欢而且想要改变的一些思维模式。这个人后来发展了自信心，被任命为负责人，他对自己的生活和自己感到比较满意了。

## 12.5 小结

积极反应是当今商业社会中最流行的词汇之一。尽管积极反

应和消极反应无对错之分，但毫无疑问，鼓励积极反应是工作中的一个趋势。变化模型的逻辑水平为我们提供了一种理解积极反应和消极反应的方法。

对自己的身份、信念和价值观很清楚的人，以及注意力的中心放在这些水平的人会比较独立，较少受行为和环境水平变化的影响，对行为和环境的反应比较积极。那些对自己在这些较高水平上不太有把握的人，以及那些注意力更多地放在较低水平的人，比较容易受到影响，比较倾向于对自己和他人的行为以及环境中的变化做出反应。

NLP设计了很多技术，用来给各个水平带来变化，其中有些变化最好有外部推动因素的帮助。无论如何，知道自己在各个水平上的想法和信念，并开始质疑和挑战那些你想要的变化以后，你会开始影响自己在积极反应和消极反应之间的平衡。

## 思考题

1. 考虑一下你生活中的下列方面。在每个领域内，你离自己想要的方式有多远？在表头为“理想”的一列，给出10以内的分数：10代表这是你确实想要的；0代表你一点也不想要。在“积极/消极”一栏中，根据你对每个领域的影响的积极程度给自己打分：10表示按你自己的看法，你完全地对该领域施加影响；0表示你在等待和盼望（或者你刚刚放弃）。

| | 你的理想<br>0~10 | 积极/消极<br>0~10 |
|---|---|---|
| 你的工作 | | |
| 你的社会生活 | | |
| 你的朋友 | | |
| 你的技能 | | |

你将构建一幅图画，表明你在积极－消极量表中的位置。即使你认为自己已进入理想情况，或接近理想情况，你仍会发现是你自己积极地影响着这种情景，让情景保持你理想的状态。

如果能得到别人在该量表上对你的反馈意见，那会很有用。有时候，人很容易迷惑自己，例如，以为很忙就是很积极，而实际上，你做的事情并没有什么影响力。

2. 花几分钟时间，想像自己在申请一个新工作。写下一段文字，根据自己的看法，描述一下自己特别的地方。

3. 如果某位同事或朋友愿意的话，让他们按顺序回答下列问题。

a) 你在做什么？ （行为）

b) 你在哪儿做？ （环境）

c) 你的什么能力确保你能胜任现在的工作？（能力）

d) 你做的事情对你的重要性何在？（价值观）

e) 你认为使你和你周围的人确保你做你所做事情的东西是什么？（信念）

f) 你是谁？（身份）

g) 你是哪个系统的一部分？（精神）

他们觉得回答这些问题的难易情况怎么样？是开头部分容易还是结尾部分容易？你在一个个提出问题的时候，交流的质量如何变化？每个问题反映变化的一个逻辑水平。你的同伴回答问题的难易度反映他们对在那个水平思考自己的熟悉度。

吉尔伯特·凯普兰是一位富裕的美国出版商。他实现了为自己设立的所有重要商业目标。他也是个对马勒(Mahler)[Θ]的作品狂热的人。他的着迷开始于1965年，那时作为一位年轻的华尔街经济学家，他听到斯托科斯基（stokowski）指挥第二交响曲。从那时起，他就尽可能参加所有那首交响曲的现场演出，热切研究每张唱片，最后在40岁的时候，他萌发了自己指挥这部作品的疯狂念头。专家们都对此嗤之以鼻。凯普兰接受过的仅有的音乐训练是他儿童时代的钢琴课。

当他最终要举行自己的第一次公开演出时，人们都感到好奇和怀疑。他们听说过他的痴迷，但大家知道要想当指挥，需要怎样的训练才能发展这种能力，特别是指挥马勒的作品。演出开始的时候，凯普兰意识到他做不到让自己的指挥和乐队的声音协调。他对大厅的音响不熟悉。观众们毫不奇怪，

Θ 德国音乐家 ——译者注

毕竟这是他们预先料到的。演出失败了。

但是，凯普兰没有停止。他相信自己有能力最终指挥马勒的作品。他继续研究，他特别迷恋马勒的复苏交响乐（Resurrection Symphony）。他记下了这个复杂的乐谱，只要有什么地方演出这部作品，他就旅行到那里去听。他希望到1982年就能够演出。他确实做到了，和美国交响乐团合作。他具有启迪作用的诠释让评论家惊讶，这场演出为他赢得了世界级的声誉，各地都邀他反复演出。

凯普兰现在把业余时间都投入到马勒研究中，1986年他投资复苏交响乐团，现在他拥有复苏交响乐的原始乐谱。他已经指挥了33场国际性的交响乐演出。

# NLP at Work: The Difference That Makes a Difference in Business

# 第三部分 工具栏



这部分工具栏选择了一些问卷和练习，其设计目的是帮助你应用NLP的一些原则。对很多NLP技术来说，没有什么东西能够代替实际练习和面对面的培训。但不管怎样，工具栏还是可以用来提高你对自己思维和行为模式的知觉。我希望它可以回答你现有的一些问题，并且为你的无意识心理提出新问题。

第13章

# 鉴别你偏好的思维模式

目的：帮助你鉴别你偏好的思维风格。

参考章节：第1章 思维模式。

仔细思考下列问题中所描述的项目、人物或地点，选出你大脑里出现的元素（每个问题都提供5个选项）。本章末提供了分析表，请据此对照你的答案。

1. 汽油。你想到的是：

a) 某种东西的表象，如一辆轿车、一个加油站。

b) 一种声音，如汽油灌进油箱的声音、爆炸的声音。

c) 一次触摸，如油泵把手的感觉。

d) 一种气味，如汽油的气味。

e) 一种味道，如汽油的味道（假设你知道）。

2. 你最好的朋友。你想到的是：

a) 一种声音，如朋友的声音。

b) 一种情绪，如你对朋友的感觉。

c) 一种气味，如朋友所用香水的气味。

d) 一种味道，如你和朋友共进的一餐饭的味道。

e) 一个表象，如朋友的形象或者你和他们曾去过的一个地方。

3. 你最希望的消磨时间的方式。你想到的是：

a) 与此相关的声音，如人们的声音或环境的声音。

b) 一种味道，如一种特定食物的味道。

c) 一种气味，如你所处环境的香味。

d) 一个表象，如你希望去哪儿或你希望和谁在一起。

e) 一次触摸或一种情绪，如当你想着如此这般消磨时光时，你的感觉如何。

4. 你昨天做的事情，你想到的是：

a) 某种东西的味道，如你吃的东西的味道。

b) 一种表象或画面，如你所在地方的景色。

c) 一种声音或者可能是一次谈话。

d) 一种接触、感觉或情绪。

e) 一种味道，如你所处环境的味道。

5. 一段你不喜欢的时光，你想到的是：

a) 一种气味，如一种香味。

b) 一种声音，如你听到的声音或你对自己说话的声音。

c) 一种味道。

d) 一种表象，如正在发生的事情的表象或你能想像出来的一种表象。

e) 一次接触，如对某种东西的感觉，或一种情绪，如你当时感觉怎么样。

6. 你最喜欢的餐厅。你想到的是：

a) 一种接触或情绪，如你在那儿有何感觉。

b) 你看到的东西，如和你在一起的人、你的周边环境。

c) 你听到的东西，如谈话、音乐。

d) 一种味道，如食物的味道。

e) 一种气味，如厨房里传来的香味。

7. 你童年早期的事情……你想到的是：

a) 一种气味、一种香味、一种香水。

b) 一次接触或一种情绪。

c) 一个表象。

d) 声响或声音。

e) 一种味道。

8. 你的工作。你想到的是：

a) 一种声音，如机器的声音。

b) 一种表象，如你做的事情的画面。

c) 一种味道。

d) 一种气味，如你周边环境的气味。

e) 一种接触或情绪，如你感觉到的质地或你对自己工作的感觉。

9. 你明天可能去的地方。你想到的是：

a) 一个表象或画面。

b) 一种情绪或接触。

c) 一种味道。

d) 一种气味或香味。

e) 一种声音。

10. 你觉得难做的事情。你想到的是：

a) 一个表象或画面。

b) 一种味道。

c) 一种声音或内部对话。

d) 一种相关联的情绪或一次接触。

e) 一种气味。

11. 你觉得很值得的事情。你想到的是：

a) 一种情绪，如心满意足的感觉，或者一次接触，如一次体育运动的感觉。

b) 一种味道。

c) 一种气味。

d) 一种声音，如你对自己说话的声音或你所处环境的声音。

e) 一个表象，如这件事情看起来怎么样。

12. 你觉得有趣的事情。你想到的是：

a) 一种声音，如别人说的或你听到的东西。

b) 一个表象，如你看见的某件事或某个人。

c) 一种情绪，如消遣的感觉，或者是一次身体接触，如对某件东西的感觉。

d) 一种味道。

e) 一种气味。

## 思维模式分析

选出你对每个问题的答案的字母。

| | 视觉 | 听觉 | 感觉 | 味觉 | 嗅觉 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | a | b | c | e | d |
| 2 | c | a | b | d | e |
| 3 | d | a | e | b | c |

（续）

| | 视觉 | 听觉 | 感觉 | 味觉 | 嗅觉 |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | b | c | d | a | e |
| 5 | d | b | e | c | a |
| 6 | b | c | a | d | e |
| 7 | c | d | b | e | a |
| 8 | b | a | e | c | d |
| 9 | a | c | b | c | d |
| 10 | a | c | d | b | e |
| 11 | c | d | a | b | c |
| 12 | b | a | c | d | e |
| 总分 | | | | | |

现在将每列所选的字母数目加起来。这些分数表明了你在思维模式中的偏好，也就是说，分数越高，你越可能偏好用该种感官进行信息加工。题目无所谓正确答案。

# 第14章

# 建设性地接受反馈

目的：使你能开放性、建设性地接受反馈。

参考章节：第1章 思维模式；第2章 世界的过滤器。

1. 回忆一个情景，在此情景中，有人给你反馈意见，而你觉得难以接受。可能你的反应是具有攻击性的、或者你积极地防御。在这种情况下，你可能愿意选择开放性的、建设性的反应。（你可以同意也可以不同意接收到的反馈意见。）

2. 在重新经历那种情景的时候，注意一下你是身在其中、还是置身事外，好像是个旁观者在观看和倾听自己。

3. 如果你在自己的思想里没有和自己分离，那么就走出自己（抽离），这样，你就能作为一个旁观者观看和倾听自己。

4. 想像你在电视屏幕上观看自己的录像，现在你手头可以拿到控制器，控制器可以改变亮度、颜色和音量，也有这样的控制器能让你改变画面上的“你”感觉和反应的方式。

5. 做个决定，“你”愿意怎样对反馈做出反应。你希望你能够说什么和做什么？你需要什么内部资源才能那样反应？是自信、放松还是理解？

6. 从容不迫地在屏幕上创建一个“你”，这是一个最适合倾听、理解、提问和接受反馈意见的“你”。记住，你拥有你需要的所有控制器、可以改变屏幕上的“你”。

7. 当屏幕上的“你”有了这些新资源以后，你可以按“播放”键，观看自己从别人那里接受反馈的镜头。在任何时候，如果你觉得屏幕上的“你”以某种方式阻碍了反馈，那么就按“暂停”

键。判定一下你需要什么资源以便对自己所听到的东西保持开放

8. 当屏幕上的“你”以你所希望的方式听取反馈并对其做出反应时，请确定一个你希望以同样的方式接受反馈的未来的某个情景。

9. 想像你自己在那个情景中。

10. 为这个未来的情景，重复步骤4~7。

11. 全部播放一遍，直到你知道你能以自己希望的方式做出反应。

可能还有其他因素，例如你的信念，会妨碍你开放性地接受反馈的能力。不管如何，上述技术是一种强有力的技术，可以改变你接受反馈的体验，这样，该体验就更符合你的愿望。

# 第15章

# 鉴别你的过滤器

目的：使你开始能鉴别自己所利用的过滤器

参考章节：第2章 世界的过滤器

回答下列与你有关的各个领域的问题。

**健康**

1. 设想你正在锻炼身体。选择最符合你想法的选项

a) 保持健康。

b) 避免伤害。

c) 找到自我实现的感觉。

d) 减肥。

e) 喜欢环境。

f) 驱散工作压力。

**更换工作**

2. 当你想到要更换工作的时候，下列哪一点是你最可能考虑的？

a) 你最喜欢做的工作的类型。

b) 你不喜欢的情景和人，想避开它们。

c) 从你喜欢做的事情那里获得满足感。

d) 你现在体验到的令人沮丧的事情。

e) 你现在的工作不能给你的东西。

f) 能满足你需要的工作的类型。

## 准备度假

3. 当你决定去度假的时候，你会做下列哪件事？

a) 考虑安排一个假期要遇到的问题。

b) 开始想像自己度假的情形。

c) 考虑自己的假期会是什么样的。

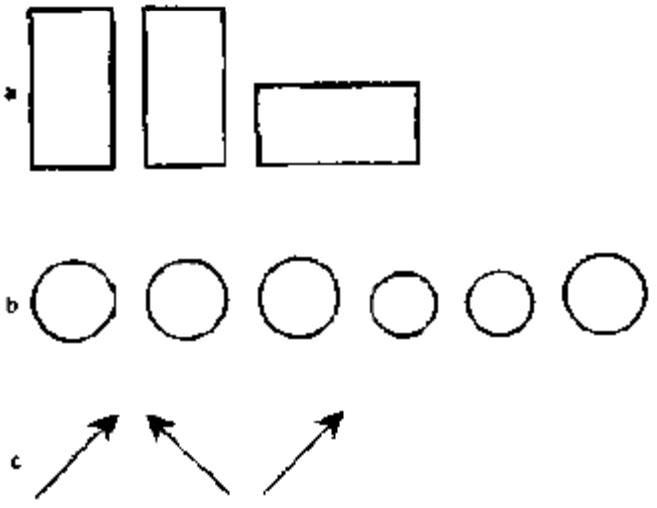
d) 回忆度假的所有好处。

e) 想起以前假期中经历的问题。

f) 考虑每件你必须做的事。

## 看下列图形

4. 分别写一句话描述下列每一组图形的关系。



## 你准备购买某样东西

5. 在回答下列问题时，想一件你现在正准备买的东西可能会

## 组块的大小

7. 拿出一张纸，写出三四句话，向从来没有去过你家的人描述你的家

现在再看一遍你的句子，数一下你用的描述词中，有多少是：

a) 抽象、全面的描述，如宽敞的、通风的、昏暗的、传统的。这些词不是特指的。

抽象词汇的数目=

b) 详细、准确的描述，如面积是n × n米$^2$，温度，门和窗户的个数等，周围的颜色。

准确词汇的数目=

## 个人特征

8. 把下列描述你特征的选项选出来。

a) 回忆你度过的假期。

b) 欣赏你周围现在看到、听到和感觉到的东西。

c) 回顾你在工作中曾有的成就。

d) 计划你未来要做的事情。

e) 注意发生在你身边的事情。

f) 深思你曾有过的谈话。

g) 决定如何度过你的一天。

h) 享受每一瞬间。

i) 梦想你向往的地方。

j) 知道自己此时的感觉。

k) 预料将要发生的事情。

l) 回忆。

**步骤**

9. 回忆你曾吃过的最好的一餐饭。你想的是什么?

a) 发生了什么事情。

b) 和你在一起的人。

c) 与这餐饭有关的物体，如食物、你收到的一件礼物。

d) 地点——餐厅、城市、国家，甚至具体位置。

e) 日期、时间或时机。

**时间利用**

10. 想一想你准备怎样度过你的时光。你想到下列哪种情况?

a) 和特定的人在一起。

b) 你可能做的事情。

c) 和你有关的事情，如高尔夫俱乐部、一本书、花园。

d) 你可能去的地方。

e) 一个特定的时间，如一个星期天的下午、圣诞节、夏天



11. 想一件未来将要发生的很重要的事。下面哪一选项出现在你脑海里，把它选出来。

a) 日期、时间或时机。

b) 将要发生的事情。

c) 有关的人。

d) 与未来有关的事情。

e) 地点。



12. 你怎么知道自己完成了一件很好的工作？把符合你情况的选项选出来。

a) 有人表扬你。

b) 我看到人们使用我的工作成果。

c) 我内心感觉很好。

d) 我知道我达到了为自己设立的标准。

e) 我从成功中得到结果。

f) 我祝贺自己。



13. 你怎么知道你在自娱自乐？

a) 我周围的人很高兴。

b) 我自己感到快乐。

c) 我有自己的空间和时间。

d) 别人对发生的事情感到很高兴。

e) 我对自己周围事件产生的影响很满意。

f) 我有很好的感觉。

## 确信模式

14. 要让你确信一个新观点或方法，需要怎样做？选出符合你的选项。

a) 我需要看到该观点行之有效。

b) 必须有人给我解释。

c) 我需要尝试一下，以确定它是否有效。

d) 我需要看到该观点在某种方式上是计划好的。

e) 我需要彻底地讨论它。

f) 我想做一些实际实验。

g) 我需要时间仔细考虑。

h) 我需要向我解释或展示这个观点若干次。

i) 我喜欢知道细节。

## 检查答案

在下面的分析中，问题编号按照特定的过滤器分组。例如，

问题1、2和3测验的是朝向/离开思维。有关这些过滤器的解释，请阅读第2章。

把每列所选的字母数目加起来。

## 朝向/离开

| | 离开 | 朝向 |
|---|---|---|
| 问题1 | b | a |
| | d | c |
| | f | e |
| 问题2 | b | a |
| | d | c |
| | e | f |
| 问题3 | a | b |
| | f | c |
| | e | d |

选得最多的那一列表示你可能的偏好。

## 匹配/不匹配

在问题4中，你偏好匹配还是不匹配，这取决于你是否识别每种图形的相似之处。

a) 都是长方形，都有四个角、都有直边。

b) 都是圆形。

c) 都是箭头，都大致指向上方。

上面的例子都是按匹配分类的。

如果你鉴别的是每组图形的区别，即不匹配，那么，你的答案可能类似下列回答：

a) 两个是垂直的，一个是水平的。

b) 有两个圆形的面积比另外四个小。

c) 两个箭头指向右上方，一个指向左上方。

对问题5和6，将下列各栏所选字母的数目相加。

| | 匹配 | 不匹配 |
|---|---|---|
| 问题5 | a | b |
| | d | d |
| | e | f |
| 问题6 | b | a |
| | c | d |
| | f | e |

选得最多的一列表示你可能的偏好。

## 大组块/小组块

在问题7中，你的偏好将由每种词汇类型的数目反映出来。

如果你选a)的数目多，那么你是大组块思维。如果选b)的数目多，表明你是小组块思维。

## 过去/现在/未来

对问题8，在下列各栏勾出你的选择。

| 过去 | 现在 | 未来 |
|---|---|---|
| a | b | d |
| c | e | g |
| f | h | i |
| l | j | k |

每栏中打钩的数目表明你的相对偏好，即：最高的数目 = 最偏好的风格；最低的数目 = 最不偏好的风格。

## 活动 / 人物 / 物体 / 地点 / 时间

| | 活动 | 人物 | 物体 | 地点 | 时间 |
|---|---|---|---|---|---|
| 问题9 | a | b | c | d | e |
| 问题10 | b | a | c | d | e |
| 问题11 | b | c | d | e | a |

你的相对偏好由每栏打钩的数目表明，即打钩越多，偏好越大。

## 内部/外部

| | 内部 | 外部 |
|---|---|---|
| 问题12 | c | a |
| | d | b |
| | f | e |
| 问题13 | b | a |
| | c | d |
| | f | e |

你的相对偏好由每栏打钩的数目表示，即打钩越多，偏好越大。

## 确信模式

你在问题14中打钩的选项表明，要想让你确信什么，下列元素必须真实：

a) 视觉证明。

b) 听觉解释。

c) 积极的实验（感觉）

d) 视觉呈现。

e) 听觉讨论。

f) 积极的实验（感觉）

g) 时间。

h) 多次解释/报告/练习。

i) 细节。

# 第16章

# 写出你自己的隐喻

目的：使你能写出引起改变的故事隐喻。

参考章节：第3章 丰富的交流；第4章 准确问题；第5章 隐喻——通往无意识心理的钥匙。

1. **决定你想要隐喻达到的目标。**该目标需要符合你的听众或读者的需要与愿望。无意识心理是“非常聪明的”。如果隐喻不符合听众和读者的目标，他们的无意识心理就会抗拒。不管你选择什么样的目标，要意识到你的读者或听众从隐喻中得到的目标可能是与你完全不同的。隐喻的意思没有对或错。不管多少人要你告诉他们隐喻的“意思”，记住，你只能告诉他们你理解的该隐喻的意思。把这个隐喻留给他们的想像，那么，你就是在鼓励他们用自己的方式理解它。

2. **选择隐喻的风格。**隐喻距离要表达的论点越远越好。和现实太相像可能引起接受者心理的抵触。不管怎样，选择一个确实在听众心目中有一席之地的主题、一个能满足其标准的主题会对你有所帮助。也选择一个对你自己有吸引力的东西吧！

3. **决定元素。**对每一个真实生活情景的元素，选择一个隐喻中的平行元素。想一想这些元素间的联系以及你如何在隐喻中建立联系。

4. **决定故事结尾的转机。**介绍一种转机或者一个悬念或惊奇的元素会让听众的注意力更集中。如果这个故事有一个令人意想不到的结尾，它会使你的听众进入一种入迷的状态，那时，他们的无意识心理将对新的和富有创造性的可能性更开放。

5. 利用抽象的语言。运用抽象很重要，例如交流、关系、思维、语言等等。运用模糊的名词诸如他们、它、一个地方、人们，和模糊的动词诸如旅行、旅游、意识到、发展了。让语言保持抽象和模棱两可，这样就能让听众的大脑去发现适合他们的意义，这就避免了有意识心理抗拒的可能性。时间要用非特定的，如"从前、很多年前"。

6. 利用隐藏的指令。把你想要听众听从的指令放到故事中某个人的发言里，例如："父亲回答：'现在你自己也变成了魔术师。'"

7. 修饰语言。运用丰富的、对所有感官都有吸引力的语言，运用姿势把故事表演出来。改变你的声音语调，进行强调和增加戏剧性，增加生动性。即席发挥一些细节以适应你的听众，讲一些笑话和听众分享。

8. 留给无意识心理一段时间，让他们自己去发现它的意义。你也许不能在上床睡觉时间给你的团队或顾客讲故事，但是你可以选择一个他们可以深思这个故事的时间讲述。

第17章

# 模仿一项技能

目的：让你能够运用NLP技能引发和复制一种特定技能。

参考章节：第6章 模仿；其他章节也与此有关。

1. 确定你想要模仿和复制的技能。对该技能的定义要有特殊性。例如，你可能认识某个人，他可以：

a) 在报告一开始的几秒钟内就抓住听众的注意力；

b) 作决策；

c) 早上自己醒来，不需要借助闹钟；

d) 设立能够不断达到的现实目标。

确定你想复制的特定技能以及你想在什么场合下运用这种技能。

2. 选择公司里你认为有这方面优秀技能的一个人或一些人，选择那个最好的，要确保你确实理解优秀的含义。根据你的优秀榜样达到的结果给优秀下定义。当这个优秀人物展示该技能时，根据你所看到、听到和感觉到的东西给优秀下定义。

3. 观察你的榜样，确定下列项目：

a) 他们特别做什么以及他们如何做。

b) 所有微妙的行为模式：观察他们的眼动和非语言行为。

c) 他们的语言模式：他们用什么样的过滤器。

d) 他们证明和表达怎样的信念和价值观。

4. 对你的榜样提问。首先确定他们进入了正在应用你希望模仿的技能的体验状态。你确信他们身处其中（他们想像自己正在运用这种技能）。注意要让你的问题用现在时，保持他们处在联合

状态，例如“你正在看什么”、“你在对自己说什么”等等。

检查他们在每个逻辑水平的思维，例如：

a) “你在你的环境中知觉到什么？”

b) “你在说什么？做什么？”（和你观察到的他们的实际言行进行对比，这个问题很有用。）

c) “你在想什么？”（观察他们的眼动，和他们对问题的有意识答案比起来，这会给你更多有关其内部策略的信息。）如果你注意到他们应用诸如视觉线索，你可以问他们：“你看到什么？”

d) “你的能力是什么？”这些能力中的一个将是你模仿的能力。

e) “此时对你重要的东西是什么？”（引出价值观。）

f) “你相信什么？”有关你自己的、有关别人的、有关情景的。

g) “你会怎样描述自己？”（你的身份是什么？）

h) “你和你所在的系统怎么联系？”

在以上过程中，要确保你运用NLP的核心技能，尤其是建立和谐关系的技能。

5. 让其他人也来模仿该技能，然后把你的发现和他们的发现相比较。

6. 现在复制你模仿对象的思维和行为模式，这样，你就可以采用他们的策略。

7. 测验一下你的模仿效果，方法是每次剔除一个元素。如果该元素对该过程不是关键的，那么剔除它不会有什么差别。在某些情况下，剔除一个元素甚至可能增强这个过程。

8. 注意最终模仿的元素和顺序。

第18章

# 采纳一条优秀的信念，给自己新的选择

目的：使你能“进入” 一个你选择的“优秀的信念”。

参考章节：第2章 世界的过滤器；第7章 书写自己的生活脚本 -优秀的信念；第11章 开发你想要的资源——锚。

思考下表中的项目，然后在每题中作答。

| | 我已经把这条作为信念 | 我想持有这条信念 |
|---|---|---|
| 1. 每个人都是独特的 | | |
| 2. 每个人做出的都是当时力所能及的最佳选择 | | |
| 3. 没有失败，只有反馈 | | |
| 4. 所有行为的背后都是积极的动机 | | |
| 5. 交流的意义在于其效果 | | |
| 6. 每个问题都有解决的办法 | | |
| 7. 思维和行动最灵活的人最有可能取得成功 | | |
| 8. 心理和身体属于同一系统 | | |
| 9. 知识、思想、记忆和想像是过滤和储存信息的方式组合的结果 | | |

1. 想一个你想有更多选择的情景(A)，在该情景中，你相信采纳这些优秀信念中的一条会给你带来希望的变化。选择一个你在“想要持有”一栏做了标记的信念，而该信念是你愿意在这种情景下持有的。

2. 确定另 一个情景(B)，在该情景中，这个信念对你来说是真实的，不管这个信念曾经多么短暂。

3. 进入这个时间，以一种特定的触觉，锚定持有这种信念的感觉。

4. 重复该过程，直到你每次激发这个锚时，都能体验到持有这种信念的感觉。

5. 现在，你持有了该信念而且确保你继续持有它、重新体验(A)，回答下列问题。

a) 你在哪里？你在身边看到和听到了什么？

b) 拥有这种崭新的信念后，你怎么体验周围环境？

c) 在这个环境中，有了这个信念，你在说什么、做什么？

d) 在逐渐知道自己如何行为表现后，现在什么事情成为了可能？你现在有了什么技能？

e) 有了这些新技能，现在对你重要的是什么？

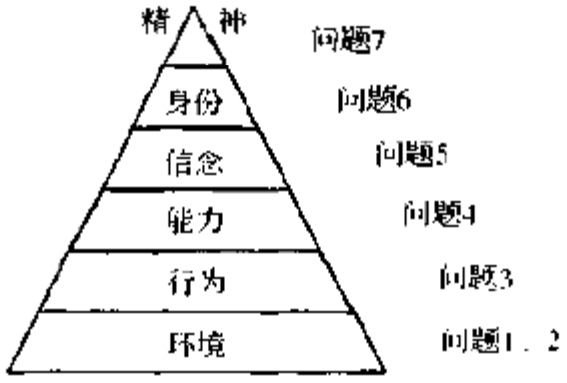
f) 有了这种新信念和你对自己的环境、行为、技能的知觉，知道了什么对你重要后，你是哪种类型的人？

g) 你怎么和身处其中的较大系统——家庭、朋友、团队、公司和其他公司及人际网络建立联系？

h) 持有该信念对你有什么好处？

要一直保持在这种体验状态中。

你可以强化该过程，方法是想像面前的地板上画出了该过程的每一步骤。这些步骤与变化的逻辑水平（第12章）相对应。



6. 就像刚才练习中那样，假设该信念为真，那么你现在的感觉是什么？看起来是否是你希望的？如果是，写出下个星期可能发生的两个情景，在这两个情景中，持有该信念对你很有用。

情景1：

情景2：

7. 分别对这两个未来情景重复步骤1~7。你应该决定怎样提醒自己在每个情景中预想该信念。一旦发生了这个情景，就回顾一下该信念如何影响你的体验。它对你行之有效吗？你愿意在其他情景中预想该信念为真吗？一般情况下呢？你会怎么做？

第19章

# 顾客关怀检查表

目的：评价你在顾客关怀中匹配优秀榜样的程度。

参考章节：相关章节在检查表的每个项目后标出。

1. 你是否有一个吸引人的良好的商业目标，不仅是为你自己，也为你的顾客？

（第8章 创造诱人的愿景——良好的目标）

2. 你是否有一套支持你目标的信念？你是否认为顾客是你所做的每一件事的核心？是否所有员工都理解和认可这些信念？

（第7章 书写自己的生活脚本——优秀的信念）

3. 你能否站在顾客的角度，理解他们的感觉、希望和需要？

（第10章 设身处地——知觉位置）

4. 你能否发现你的顾客说出来和没有说出来的要求？

（第4章 准确问题）

5. 你对顾客满意度评估的表达方式是朝向的还是离开的，即你在评估想要的东西还是不想要的东西？

（第8章 创造诱人的愿景——良好的目标）

6. 你遵从公开的还是隐蔽的价值观？

（第9章 形成信任的气氛——和谐）

7. 你和你的顾客有没有建立深层的和谐关系？

（第9章 形成信任的气氛——和谐）

注意：该表可以作为检查表，检查你的顾客关怀策略的发展和未来培训。

第20章

# 鉴别你的学习策略

目的：一家公司只有在其内部个体在工作的同时能够学习和发展，能够不断思考和补充新的和更聪明的做事方式时，才能不断提高。你创造的观点很重要，但更重要的是你管理自己产生这些观点的方式。这个练习为使你增加对自己学习策略的知觉而设计。反之又使你能保持那些对你行之有效的元素，修正阻碍你学习过程的部分。

参考章节：第1章 思维模式。

## 鉴别你学习策略的步骤

1. 尽量多地写出你能想到的、在生活中学习到的东西。这些可以是你正在做的或者现在知道你曾经不得不学习的事情。

2. 从上面选出3件事情，作为你自己有效学习的例子。

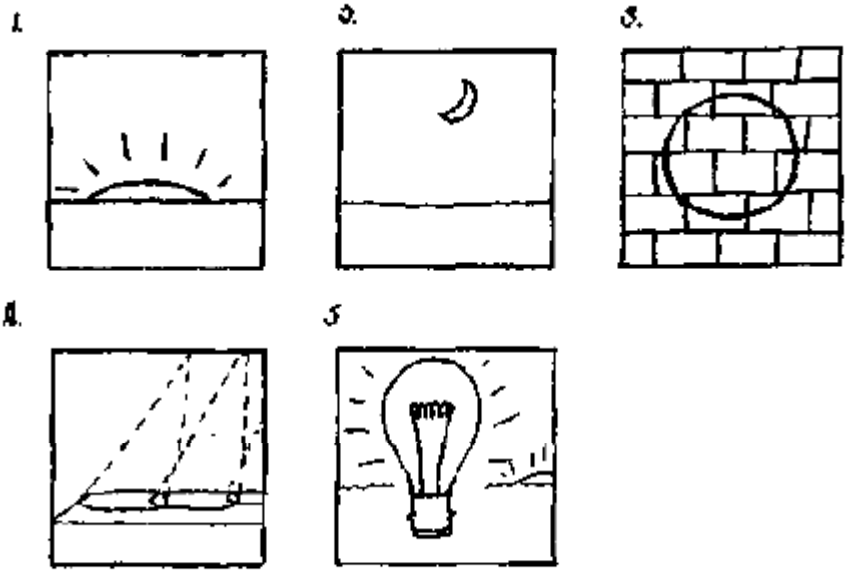
3. 对你选出的每件事情，写出学习过程中的步骤。确定什么东西开始了你的学习过程，即什么是促使你开始学习某个东西的准确的触发器。比如，是否是你看到某人某事做得相当漂亮？是否是你在做某事时，觉得做得不够好？是否是你发现自己处在一种新情景中，而该情景要求你做某件你从来没做过的事？

4. 下一步会发生什么？在你的学习过程中阶段的顺序是什么？

5. 下面是有趣的部分。你是否见过广告代理商在将其新广告拍成影片之前展示他们的主意？他们经常用故事连环画的形式展示，将像喜剧连环画那样，每幅画面对应过程中的一个步骤。

用5~9幅图片的故事连环画形式表达你最有效的三个学习策略的共同元素。每幅图片的内容可以是隐喻式的。画的方式要表示过程中那个阶段的本质。在该过程中出现了什么障碍？最后的阶段是什么？你怎么知道自己已经学习了要学习的东西？

下面是一个例子：




这是詹姆斯的故事连环画，他是我们一门课程的学员。

现在仔细检查你自己的故事连环画的每个步骤，确定下列问题：

6. 每个阶段占主导地位的思维和语言模式是什么？是视觉的、听觉的、还是感觉的？

7. 要执行每个步骤，哪个预先假设是真实的？例如，使你开始学习过程的触发器是你看到的某件事吗？是听觉占主导还是感觉占主导？例如，在你相信自己可以取得成就时，你可能经历某

个阶段。这里的预先假设是你已经拥有了要实现愿望所需的所有资源。

下面是我们的一个例子。



"我想学点新东西"（一个目标思维的例子，尽管不是特定的）。"看起来不太难"（预先假设是"我已经拥有了实现我愿望所需的所有资源"）。



"比我想像的难得多。"（这现在成为问题思维，由夜晚的天空做视觉表征，而不像前面的太阳升起的画面）



"现在我只理解我要学习的一个部分，我对这一小部分非常了解。"（我们的学员没有做整体思维，而是在其思维里"向下组块"，视觉集中在整体的一小部分，现在操作的预先假设是'每个问题都有解决办法'。）



"我现在理解了几个部分，这些部分开始重叠，我开始获得对整个画面的领悟。"（又是视觉的，开始向上组块为较大的画面——可能回想那个预先假设，即'我已经拥有了实现我愿望所需的所有资源'。）



"我最后对内容有了广泛的感觉，所有的事情都吻合起来，没有阴影了。远方仍有很多东西要学习。"（现在除了视觉元素外，感觉也进入了思维，可能现在的预先假设是'没有失败，只有反馈'，也就是说，有更多的东西要学习。）

一旦你拥有了这些，你就有了学习过程的结构。你可以选择何时以及如何运用该结构。

在这个案例研究中，詹姆斯运用其学习策略的结果是，他意识到了如何应用该策略去学习法语，他尝试学法语已经有几年时间了。他曾经试过在汽车里听磁带、在法国度假，在那里抓住机会练习会话。尽管这些方法对很多人明显有效，但对他却无效。他能用法语勉强对话，但并未掌握这门语言以及他真正想要的词汇量。

他意识到，通过阅读和一次学一点的方式他学得最好，于是他阅读法语报纸和杂志。他把注意力放在书面文字、暂时把会话的努力放在一边。只要出现不理解的单词，他就查字典（用法语定义的词典）。他的词汇量显著增加了。一段时间后，他注意到，他能很好地理解法语口语了。他的下一步是轻松地说法语。

第21章

# 划分目标的优先次序

目的：使你能够选择最优目标，通过将其转化为良好的目标，把实现目标的机会最大化。

参考章节：第2章 世界的过滤器；第8章，创造诱人的愿景——良好的目标。

1. 把所有你想获得的东西列个表。

| | A<br>3个月内 | B<br>6个月内 | C<br>1年内 | D<br>3年内 | E<br>3年以上 |
|---|---|---|---|---|---|
| 个人的（非工作性的） | | | | | |
| 与工作有关的 | | | | | |

2. 在A--E的每个栏目中，把写下的目标排个优先顺序，在每栏的目标旁标上1~5的数字（1=最优先）。

3. 把优先权标为1的目标再排个优先顺序（如果你有不只一个标1的目标），对三个最优先的目标，找出良好目标的元素。你可能发现很多其他的目标是达到这些目标的过程中的步骤。如果没有，当你取得进步或已经实现了三个目标后，再开始另外三个次优先目标。

4. 对三个最优先目标，完成下列工作。

a) 在背面的空白处写下你真正想要的东西，用积极的方式表达，即写下你想要的而不是你不想要的。

b) 想像实现该目标后会是什么样子？

- 看起来像什么？
- 听起来像什么？

• 感觉像什么?

c) 决定你想要实现该目标的场合。在哪里，在什么时候，和谁?

d) 检验该目标是否自我维护，目标的实现是否下至你本人。目标应该表示你想成为怎样的人。如果不是，判断哪个部分是自我维护的，然后把a~c的步骤重复一遍。

e) 判断是否值得花费力气去实现这个目标。如果不值得，就放弃该目标，把你的精力转移到别处——选择另一个目标，再从a开始。如果你认为值得花费精力，那么就进行下一步。

f) 鉴别你现在的状态能为你做什么。有什么别的方法能够满足需要，使你向自己的目标迈进?

g) 该目标是否符合你的本质以及你想要成为的人的理想?

h) 拥有该目标是否符合你生活中重要的人的需要?

# 第22章

# 鉴别妨碍你改变的绊脚石

目的：通过解决妨碍你改变的问题，使你取得想要的目标。

参考章节：第8章 创造诱人的愿景——良好的目标。

1. 对你想要做的改变列一个清单，可能包括你想要的技能、一种特定的生活方式、拥有财富、不同的人际关系、更好地利用时间等。

2. 选择其中一个，写出你是怎么妨碍自己实现这种变化的。绊脚石的例子包括：

a) 拖延。

b) 理智上知道该做什么，但不实际进行。

c) 在得不到想要的东西时，寻求别人的支持。

d) 确实开始要做你想做的事情时，想像前方的困难。从现在的眼光看，前方的困难是不可克服的，所以也就不值得努力去做。

e) 发现分心的事情，发现有别的事情要做，操心，这些都延误了你要开始改变的过程。

f) 说服你自己，变化意味着丧失自我同一性，如果你发生了任何形式的改变，你就不再是今天的自我，你不可能既有新的选择，又拥有现在的东西。

3. 鉴别哪一个是妨碍你获得想要东西的真正的绊脚石。用下面的测验来鉴别：

如果这个绊脚石不是真的，你是否就能实现你的目标？

如果答案是“不”，那么，这不是妨碍改变的真正的绊脚石。

如果答案一致为“是”，那么，这就是真正的绊脚石。

4. 把这个绊脚石变成一个目标，方法是问这个问题："不要这个目标的话，我想要什么？"

5. 把这个新愿望变成一个良好的目标

a) 你真正想要的东西。

b) 想像实现该目标后会是什么样子：

• 看起来像什么？

• 听起来像什么？

• 感觉像什么？

c) 决定你想要该目标实现的场合。

d) 检验它是否自我维护，目标的实现是否下至你本人。目标应该表示你想成为怎样的人。如果不是，判断哪个部分是自我维护的，然后把a-c的步骤重复一遍。

e) 判断是否值得花费力气去实现这个目标。如果不值得，放弃该目标，把你的精力转移到别处——选择另一个目标，再从a开始。如果你认为值得花费精力，那么就进行下一步。

f) 鉴别你现在的状态能为你做什么。有什么别的方法能够满足需要，使你向自己的目标迈进？

g) 该目标是否符合你的本质以及你想要成为的人的理想？

h) 拥有该目标是否符合你生活中重要的人的需要？

i) 你打算采取什么动作步骤去实现该目标？

# 第23章

# 表达你的真实映像

目的：映像是一种心理状态，它泄露你所说和所做的每一件事 通过鉴别和进入你的核心价值观，你向世界展示你的真实身份 该练习会帮助你恰当地表达你的核心价值观，并交流你的真实映像。

参考章节：第1章 思维模式。

你可以根据第22章或者通过完成下列图表来鉴别你的核心价值观。

工作

关系

家庭

家

娱乐

身体状况

健康

社会性

## 自我发展

1. 运用上面的图表，写出在你生活中的这些领域里对你重要的东西。把你认为未包括在该表上的领域也添加进来。你写出来的东西不必是你目前拥有的，实际上，你可能非常清楚地知道你还不拥有它们。但是它们对你是很重要的东西。例如，该表可以包括信任、玩乐、安全和安康。重要的一点是你要鉴别出对你关键的东西。

2. 做完这些之后，挑出在你生活的各个领域中共同的东西。

3. 选取其中的三个核心价值观。我们假定是信任、玩乐和安全。先看第一个，想像或记住一个时间，在该时间内，你在做事时或感觉中有这种价值观。这样，如果你选择信任的价值观，你就选择一个你体验到信任的时刻。

你可以站着，也可以坐着来做这个练习。这有助于为每个价值观标注一个不同的物理空间。如果你在别人的帮助下做练习，请求他们随后给你反馈意见，告诉你在每个阶段，你的外部映像如何改变。

4. 选择一个地点，在此你将进入持有第1核心价值观的体验。在你回忆该体验的时候，走进你做了标志表征这个价值观的地方。完全走进这种体验，就好像你重新在那里。你将通过自己的眼睛看到它，通过自己的耳朵听到它，而且重现你当时的感觉。

5. 一旦你完全进入第1核心价值观，在开始体验第2核心价值

观时（在我们的例子里是玩乐），也保持那种感觉。随着你对那个时间的记忆的恢复，走进你做了标志表征第2核心价值观的地方。这时你仍然要带着第1核心价值观的体验，要完全进入该体验。

6. 对第3核心价值观重复该过程，这样你就有了体验和同时进入各个核心价值观的感觉。

7. 休息一下（中断状态）。

8. 把该过程重复几次，直到你能够自动地触及这个体验，以及与你的每个核心价值观相联系的资源。

你越这么做，就越能开始表达这些价值观，而且以这种价值观生活。有关映像的一个有趣事情是，一旦你拥有了这些价值观，就可以开始吸引持有同样价值观的人和场合。

第24章

# 表达你的核心价值观

目的：你拥有的价值观将有一个优先顺序，有些价值观优先于其他价值观。该练习为使你鉴别最优先的，即核心的价值观而设计，这些核心价值观是你所说和所做的每一件事的核心。

参考章节：第8章 创造诱人的愿景

1. 想一件你经常做的典型的事情，可以是你的业余爱好或兴趣，也可以是你选择的工作。

2. 把它写在下面。

A

_____

要让你决定不去做A，需要什么东西才能打破这种平衡？

B

_____

假定B是真的，要你决定做A，需要什么东西才能打破这种平衡？

C

_____

假定B和C都是真的，让你决定不做A，需要什么东西才能打破平衡？

D

---

你可以继续这个问题链，也可以用别的问题。每次假定前面的所有条件都为真。通过这样做，你可以建立你价值观的层次。每次在你建立一个新因素来打破平衡时，你就是在鉴别一个更高水平的价值观，一个超过以前的价值观。

最后，你会达到你的核心价值观，即在你的价值观层次上最上面的那个。一个谈判的成功结果会满足所有有关团队的核心价值观。

第25章

# 体验不同的知觉位置

目的：使你能够发展体验第1、第2和第3位置的能力，由此对可能成为障碍的情景生成理解和选择。

参考章节：第10章 设身处地——知觉位置。

## 如何体验第1位置

给自己找一个安静、舒适的地方。调整光线，让光线不要太亮，也不要太暗。要保证你没有时间的压力。

注意你的周围环境，注意你周围能看到什么。注意形状，看一下这些形状如何投射阴影。你看到什么颜色和阴影？

注意你能听到什么，什么声音，声音多大，什么频率。别着急。现在把注意力转向你自己。你能看到自己身体的什么部位、那儿有什么动作？你能听到自己产生的什么声音？

你能感觉到什么？你感到脚在地板上的压力了吗？你感到身体在椅子/床上的重量了吗？什么部分在接触，最大和最小的压力在哪里？你的手和胳膊停在哪里？你感觉它们在触摸什么地方？你的头是否靠在什么地方？什么东西在支撑你头的重量？你能闻到什么气味儿？你嘴里是什么味道？

你感觉到怎样的内部情绪？这些感觉的强度如何？它们的位置在哪里？这些感觉的特点是什么？

这种对自己的知觉是第1位置思维。

你对这些有多熟悉？如果这样体验世界的方式你很熟悉，那

么在思维和体验情景时，第1位置可能就对你很自然。

## 如何体验第2位置

请一位朋友参加你这个练习。该练习大约要花15分钟，可以在任何地方进行，室内或室外都行。

它建立的基础是一个古老的印度仪式："走在别人的鹿皮靴上"。你们两人都出去散步，但你要跟在朋友后面大约两米的地方，跟着他的脚印走。

你的走路节奏要和朋友的节奏一样，以他的步幅和步调走。注意你的朋友看哪儿，你也看同样的东西，让你的头与他保持同样的姿势。就好像你是朋友的影子。

这么做的时候别说话。

15分钟以后，告诉朋友你对这次散步的体会，你的想法和感受是什么。把你和他散步的体验对比，你会惊讶地发现你们的体验很接近。这是第2位置行为和思维。

你无需每次想体验第2位置的时候都出去散步，但是，采取他人的姿势和动作是进入他人对世界体验的一种方式。

## 体验第2位置的另一种方式

别人不必在场。在你的大脑里形成一种别人的行为和姿势的

映像。他们说什么？是如何说的？他们的身份是什么？他们的信念和价值观又是什么？他们带到情景中的技能和素质是什么？他们体验到周围的什么事情？

现在站在他们的角度、和他们的行为相匹配。采纳他们的身份、信念、价值观、能力和体验。通过他们的眼睛和耳朵体验到的世界是什么样的？在这个位置，你的感觉怎么样？你完全进入第2位置以后，别人的反应和感觉就有了意义，而且看起来很正常，是一种自然的表现方式。

## 如何体验第3位置

想一个你和别人共同参与的情景。回忆该事件发生在哪里，都说了什么，你感觉怎样。

真正的第3位置要先体验第1和第2位置的情景。

从第一人称体验情景，让自己站在自身的角度，从自己的身体里看、听和感觉情景。

在完全体验了第1位置后，进入第2位置。你会发现移动位置有助于你打破第1位置，干脆地进入第2位置。在第2位置，让自己站在别人的角度体验情景。

体验过第2位置后，从这种体验中走出来，这样你可以看见和听见自己和别人，就仿佛你是一个旁观者。要确保情景中的“你”和别人与你保持等距，而且在视平线上。听这个情景中的“你”

和别人的声音。

如果你在体验某种情绪，那么，想像把这些情绪转换给情绪的主体，也就是情景中的“你”或别人。

这种在思维中将自己分离的能力就是采用第3位置的能力。

## 注意事项

要完全体验每个位置，需要技能和练习。通常，在你练习位置间的变换时，找个人和你在一起会有帮助。因为你很容易迷惑自己，以为自己在某一位置，实际上却不是。

例如，你可能相信你在第1位置，但实际上你可能正持有别人的感觉。同样，你可能以为自己在第2位置，而实际上你仅仅是理智上意识到站在别人的位置可能会怎样。你可能以为你在分离的第3位置，而一个观察者可能发现你在重新滑向第1或第2位置。

学习再认纯粹状态的特征有助于你有技巧地利用每个位置，在你生活的所有领域不断获得双赢结果。

第26章

# 利用知觉位置变得更果断

目的：果断是有关平衡的，即你平衡地考虑你的需要与愿望和别人的需要与愿望的能力。你思考自己过去、现在和未来的方式会影响这种平衡。该练习将帮助你思考你的体验，使你能把自己说话和行动的方式结合起来。

参考章节：第1章 思维模式；第10章 设身处地——知觉位置。

1. 想一个现在或未来的情景——一个你希望能够果断处理的情景，可以是你过去曾经用带有攻击性的方法解决或不果断解决的情景。想像你在这个情景中，注意你如何看、听和感觉这个情景。

2. 走进第1位置，这样，你就能从自己的角度看、听和感觉这个情景。用你的思维模式和这些思维模式中的微小差别做实验，直到在你的思维中有了一个平衡的表征，也就是说，你和别人的视线是水平的，你们两人说话用同样的音量，你体验到的感觉是你自己的。如果不是，把这种感觉还给它的主人。想像你在这么做。中断状态。

3. 站在别人的角度（第2位置），把同样的过程再来一遍，如果你的思维中没有平衡，把平衡带到你的思维中。检查一下视觉、听觉和感觉元素。中断状态。

4. 站回来，移动到第3位置。要保证你与画面上的“你”和别人保持等距且在同一高度。把你听到的声音平衡一下，使其在音量和音质上也是相等的。最后，检验一下感觉。有感觉吗？如果有，把感觉还给它的主人、画面中的“你”，或别人或任何感觉的主人。在第3位置意味着从情绪中脱离出来，目的是客观地、平心

静气地考虑情景。中断状态。

5. 现在你已经在每个位置都平衡了自己的思维，那么再次走入第1位置，注意你现在如何体验该情景。如果你成功地带来了平衡，现在你应该对满足所有有关团队的需要有了新的理解和新的选择。

附录

# 思考题答案

有些思考题的设计就是要引发思考，因此这些题没有答案。所以那些答案没有包括在这里。

## 第1章 思维模式

1a. 那些视觉偏好的人在与设计、颜色、图像有关的工作中做得很好，例如:

- 艺术设计
- 广告
- 形象设计
- 摄影
- 内部设计

1b. 听觉偏好的人喜欢涉及语言运用、讨论和声音的工作，例如

- 出版
- 录音
- 音乐家
- 电话——销售/接待/顾客问题处理

1c. 有感觉偏好的人适合那些让他们运用自己本能的工作，适合涉及运用触摸感觉的工作，他们依靠自己的特定偏好，适合利用味觉和嗅觉的工作，例如:

- 咨询
- 木工工作

• 雕塑

• 烹调

一般来说，如果能利用所有的感觉，会更有优势——很少有工作只要求用一项技能。但是，通过认识你的偏好，可以帮助你确保工作的主要元素利用的是你最强的能力。

2. 你表征会议结果的方式表明你对视觉/听觉/感觉的偏好，也可以是任何系统或所有系统的组合。

3. 观察眼动有助于你理解别人如何加工信息。记住，有些人的眼动是相反的，也就是说，向上且向右对他们意味着在回忆一个图像。保持开放的头脑——观察和倾听他们的模式。

4和5. 鉴别你思考事物方式的微小差别可以帮助你发展对自己的知觉，知道你的思维如何影响你的态度和体验。内容在这里不重要，视觉、听觉和感觉的质量影响你的反应。

## 第2章 世界的过滤器

1. 这一段的作者主要以活动分类，主要参照其所做的事情。

2. 这个人表现为不匹配，在小组块水平操作。

3. 这个人有“离开”的过滤器，主要以人物分类。

## 第3章 丰富的交流

1. 你可以准备把观点用视觉方式呈现出来，例如，把它们画在

图表上或记事本上。你可以计划怎样讨论这些观点。如果可能，你可以让一些人参与，给他们做一个实际示范，在该过程中他们可以用你的观点。在整个会议中，你可以用视觉、听觉和感觉的语言。

2. 运用丰富的语言的答案举例：

a. 我确实喜欢让人看到我在该组织中的进步。我想对自己说："我已经有了显著进步。"然后我觉得非常满意。

b. 让我解释我想在该会议上实现什么愿望。我想首先弄清楚我们大家想要什么，这样，我们就对自己来此的目的很清楚了。

4. 建议：

a. 视觉：方法是在投影仪、幻灯机上应用图表和图片。你可以利用视觉语言描述那些图片，让环境更吸引人。

b. 听觉：解释你的观点，允许讨论和提问。在你的声音中增加变化，利用听觉语言，注意声音，例如当人们到达的时候，可以播放背景音乐。

c. 感觉：如果是示范，允许"手放在上面"。给你的听众一些东西，让其能触摸和拿到。利用感觉语言，吸引他们的情绪。让环境吸引他们的触觉、味觉和嗅觉，例如，保证很舒适。有东西喝，气味好闻——可以放一些有香味的鲜花。

## 第4章 准确问题

4. 建议：

a. 如果你改变了，会发生什么事情？

b. 没人？你希望别人怎么帮助你？

c. 你怎么知道的？他们指的是谁？

d. 谁故意这么做的？你怎么知道的？

e. 我迟到怎么让你生气了？

f. 这是谁的看法？

g. 你怎么指挥他们？你希望他们如何反应？

h. 这是谁的看法？指谁跟谁的关系？以什么方式？

i. 你怎么使自己不安的？

j. 我怎么让你不安了？

## 第8章 创造诱人的愿景——良好的目标

1. 很多事情取决于如何用语言表达，因为词汇可以传达出模式，而说话方式可传达出别的东西。但是，仅就词汇本身而言：

a. 朝向（尽管词汇本身有“渴望”的特征，具有“离开思维”的特点）。

b. 离开。

c. 朝向。

2. 当有人说他们会“努力”为你做某件事时，通常暗含的意思是他们不指望能成功。即使他们“很努力”，这可能意味着他们费了很多力气，但最后还是不能成功。

## 第10章 设身处地——知觉位置

1. 下面的答案只是举例。积极意图的惟一正确答案是对你的所有行为都行之有效的答案。当你发现一个积极意图，它解释了所有行为，那么，对针对你的行为，你的感觉会完全不同，它会给你更多理解和选择。

积极意图举例：

a. 让你学习如何展示忠诚或让你学习影响他人的技能，从而改变你经理的头脑。经理针对你的积极意图可能是让你能肯定你真正想要什么。

b. 让你学习如何以一种吸引人的方式交流，或者让你知道何时你的交流乏味，这样下次和别人在一起时，你就能意识到。

c. 让你学习如何管理变化。让你知道你的时间保障在哪里。

d. 让你重新评价你真正想要什么。检验你取得自己想要东西的决心。让你学习如何建设性地处理抵触情景。

e. 让你学习如何建立和谐关系，这样你就能影响自己职权之外的人。

2a. 第1位置

2b. 第3位置

2c. 第2位置