

NLP & LEDELSE

Bachelorprojekt maj 2007

af Søren Andersen

Søren Andersen

Maj 2007

Syddansk Universitet
Kolding
HA-Almen

Prolog	1
Problembaggrund	1
Problemstilling	2
Afgrænsning	2
Metode	3
1. Hvad er NLP	3
1.1 Udbredelsen af NLP	4
1.1.1 Bevægelse i SLC.....	5
1.1.2 Efterfølgende udvikling	6
1.2 NLP som en model og dens forudsætninger	8
1.2.1 Kortet er ikke terrænet.....	9
1.2.2 Der findes ikke fejl, kun feedback.....	9
1.2.3 Betydningen af din kommunikation, er den respons du får	10
1.2.4 Du kan ikke undlade at kommunikere.....	11
1.2.5 Der er en positiv intention bag enhver adfærd.....	11
1.2.6 Den, der er mest fleksibel, har kontrol over systemet.....	12
1.3 Modellen	12
1.3.1 Introduktion til NLP som kommunikationsmodel	13
1.3.2 Kommunikationsmodellen i eksisterende teori.....	15
1.4 Kritik af NLP	17
1.5 Delkonklusion	22
2. Anvendelse af NLP	23
2.1 T.O.T.E. modellen sammenholdt med NLP	24
2.1.1 Anvendelsen af NLP i opbygningen af en lærende organisation	25
2.1.2 NLP som redskab til målsætning	27
2.1.3 Ankring	28
2.2 Delkonklusion	29
3. Konklusion	29
4. Perspektivering	31
Litteraturliste	32
Bilag 1 – Historien i detaljer	A
Bilag 2 – Kritik af NLP	C
Bilag 3 – Information Space	J
Bilag 4 – Konstruktivisme	M
Bilag 5 – Schramms model	N
Bilag 6 – T.O.T.E. modellen	O

Prolog¹

I 1970'erne samarbejdede en ung psykologistuderende ved navn Richard Wayne Bandler, fra University of California, Santa Cruz, med en professor i lingvistik, ved navn John Thomas Grinder fra samme universitet. Med Blanders viden om gestaltterapi og Grinders viden om Noam Chomsky's teorier vedrørende "Transformational Grammar", satte de sig for at modellere Gestaltterapeuten Fritz Perls, Familierapeuten Virginia Satir og hypnotisøren Milton H. Erickson, så andre kunne blive lige så succesfulde kommunikatører. Dette samarbejde blev til Neuro Lingvistisk Programmering, som i dag primært er kendt under akronymet NLP. I dag kan en enkelt søgning på Google efter ordene "NLP" og "ledelse" - i samme søgning – mønstre ca. 32.700 resultater blandt danske sider. Hvad der oprindeligt startede som et opgør med den tids forståelse for terapi er i dag spredt ud over alt fra terapi, indlæring, sportspræstationer og ikke mindst ledelse.

Problembaggrund

Udfører man den ovenfor beskrevne søgning på Google, vil man finde beskrivelser som denne: *"Denne certificerede NLP Lederuddannelse henvender sig til ledere, som ønsker at videreudvikle deres kompetencer med teori inden for ledelse, følelsesmæssig intelligens og psykologi."*²

I bogen "NLP på jobbet" skriver forfatteren Sue Knight følgende: *"... Især i erhvervslivet vil NLP være forskellen, der gør en forskel i kommunikation motivation, påvirkning, forhandling, ledelse, empowerment, personlig udvikling, målsætning, organisationsudvikling ... listen er uendelig. Du vil finde dine egne anvendelsesmuligheder – det er den sande glæde ved NLP."*

I dag er NLP ofte maskeret under begrebet coaching. Specielt Tony Robbins, der har fået sin NLP træning hos Grinder, er en betydelig autoritet indenfor coaching begrebet.³

Der tilbydes mange kurser i NLP, målrettet mod både terapeuter, personer interesseret i personlig udvikling og virksomheder.

Siden Richard Bandler tabte en retssag mod Grinder og fik omstødt sin varemærkeregistrering af NLP i Storbritannien (se **bilag 1**), har det været muligt for alle at afholde kurser i NLP

¹ Nærmere information om historien bag NLP, se Bilag 1

² <http://www.lederne.dk/lho/Kurser+og+karriere/Lederkurser/lederkurseroversigt/nlpbusinesspractitioner.htm>

³ http://en.wikipedia.org/wiki/Tony_Robbins

uden nogen instans, nødvendigvis kontrollerer kvaliteten af et kursus. Dette indebærer også at man kan præsentere lige det materiale man har lyst til, og kalde det for NLP. Uden nogen central organisation der tager sig af varemærket, åbner det samtidig for alle mulige fortolkninger af emnet, afhængigt af hvem man spørger.

Problemstilling

Målet med dette projekt er at give en forståelse af NLP – Neuro Lingvistisk Programmering og anvendelsen af NLP i forbindelse med ledelse. Projektet er delt op i to hovedafsnit:

Afsnit 1: Hvad er NLP

Herunder en beskrivelse af modellen og hvordan udbredelsen har medført at det i dag er accepteret i praksis, men kritiseres fra flere forskellige sider. For at få det mest reelle billede af NLP vil der i beskrivelsen søges tilbage til de teoretiske og filosofiske rødder.

Afsnit 2: Anvendelse af NLP

Her fokuseres på at give en forståelse af hvordan NLP kan anvendes i organisationen. Som i første afsnit vil anvendelsesområderne primært være hentet fra forfattere, der kan betegnes som pionere.

Afgrænsning

Meget litteratur der omhandler NLP giver mange konkrete teknikker, men det ikke tilfældet med dette projekt. I stedet gives en overordnet forståelse for kernen af NLP, det som har lagt grundlaget for modellen. Anvendelsen vil derfor ikke indeholde trinvisse instruktioner i, hvordan man gør brug af NLP, men sigter mod at give et abstrakt billede af anvendelsesmulighederne – projektet er dermed ikke ment som en kokebog, men i stedet en gennemgang af NLP, der sætter læseren i stand til at reflektere over emnet.

Anvendelsesområderne er også valgt ud fra det princip, at de skal bygge på kernen af modellen. Der tillige foretaget en videnskabsteoretisk afgrænsning i projektet, jf. næste afsnit.

Metode

Med udgangspunkt i Heldbjerg (2003) kap. 2 foretages en videnskabsteoretisk afgrænsning. Videnskabsteorien kan opdeles i paradigmer, alt efter hvordan de forholder sig til følgende punkter:

- Ontologi: Hvad virkeligheden er.
- Epistemologi: Forholdet mellem undersøgeren og det undersøgte.
- Metodologi: Hvordan undersøgeren skal undersøge det pågældende emne.

Ved at tage stilling til de ovenstående punkter kan et paradigme identificeres. Dette projekt afgrænses til det paradigme, der i Heldbjerg (2003) beskrives som det konstruktivistiske paradigme.

Ontologisk opfattes viden derfor som en social konstruktion, hvorfor der ikke er noget endegyldigt resultat af studiet af NLP og ledelse. Det vil også fremgå af opgaven, at NLP forudsætter en relativistisk opfattelse af virkeligheden. Epistemologisk vil projektet bære præg af undertegnede forudgående kendskab til området, hvorfor et lignende studie af NLP og ledelse foretaget af en anden person, ville være udført anderledes og ikke nødvendigvis komme til samme konklusion.

Metodologisk er projektet udført som et litteraturstudie, hvor litteraturen er blevet anvendt i det omfang forfatterens kredibilitet vurderedes som værende høj. Den primære litteratur er derfor hentet hos Bandler og Grinder, og i høj grad også Dilts, som er de tidligste forfattere på området. Nyere litteratur er blevet inddraget i det omfang der har været behov for at belyse forskellige dele af den ældre litteratur. Litteraturen er studeret enkeltvist med fokus på at forstå den i sin enkelthed, hvorefter den sammenholdes med det samlede gestalt. Gennem litteraturstudiet søges det at finde en konsensus blandt de forskellige dele af litteraturen, og derved nå frem til "kernen" af NLP.

1. Hvad er NLP

Ovenstående spørgsmål er ikke helt så let at besvare som man kunne ønske. Normalt vil ordene, med hvilke et akronym er skabt, kunne kaste mere lys over et begreb. Med udgangspunkt i tidligere erfaringer, formoder jeg dog ikke at afsløringen af NLP som værende

akronym for Neuro Lingvistisk Programmering, vil være til nogen hjælp. Der findes dog forskellige definitioner der er bredt adopteret fra Bandler og Grinder, bl.a. følgende: ”NLP er studiet af strukturen bag subjektive oplevelser”⁴

Bandler citeres også i flere bøger for at have sagt ”NLP er en holdning og en attitude, der efterlader sig et spor af teknikker”⁵

Det er heller ikke sjældent at NLP bliver omtalt som studiet af det excellente⁶, da Bandler og Grinder jo netop studerede excellente personer som Fritz Perls, Virginia Satir og Milton H. Erickson. Hall og Bodenhamer skriver eksplicit ”NLP tilbyder en model, der kan lære dig, hvordan du genkender det excellente, og hvordan du kopierer det.”⁷

Dilts beskriver endvidere hvordan NLP både er en model af processer og samtidig en proces i sig selv: ”NLP er en proces, men samtidig er den også en model af en proces (ligesom de fleste videnskabelige og kybernetiske modeller).”⁸ Det betyder at modellen også kan anvendes på modellen og brugen af denne.

Med disse forskellige definitioner in mente, kan vi udforske den model, der bliver kaldt NLP. Dette afsnit af opgaven vil udforske modellen nærmere, herunder dens forudsætninger og beskrivelse af menneskelig kommunikation.

1.1 Udbredelsen af NLP

For at kunne gøre brug af et værktøj, må det være tilgængeligt; NLP er ingen undtagelse. Udbredelsen af NLP er essentiel for forståelsen af hvorfor dette værktøj er udbredt i praksis, men sjældent nævnes direkte i ledelses- og managementlitteraturen. Til at forklare udviklingen i NLP, vil jeg gøre brug af et I-Space adopteret fra Boisot (1998). Boisot forklarer hvordan skabelsen af ny viden har tendens til at bevæge sig helt specielt i I-Space i det han kalder ”Social Learning Cycle”. Jeg vil nu beskæftige mig med hvordan NLP har bevæget sig i SLC. I-Space med indtegnet SLC er gengivet i **Bilag 3**, hvor det også er muligt at finde en tabel, der beskriver hvordan man kan placere viden på akserne i I-Space.

⁴ O’Conner (2001) p. 10 eller Vadum Dahl (1993) p. 14 oprindeligt fra Dilts, et al. (1980)

⁵ O’Conner (2001) p. 10 eller Young (2004) p. 62

⁶ Det excellente skal ses i bred forstand, da man kan være excellent på stort set alle områder

⁷ Frit oversat efter Hall og Bodenhamer (1999) p. xii

⁸ Frit oversat efter Dilts (1983) Part 1, p. 5

Med udgangspunkt i Boisot's beskrivelser af de seks faser i SLC, redegøres herunder for hvordan udviklingen i NLP, meget passende følger disse faser. Herefter kigger vi på, om man i NLP feltet stadig benytter samme type SLC.

1.1.1 Bevægelse i SLC

1. Scanning

Denne fase kan i NLP sammenhæng henføres til mødet mellem Bandler og Grinder. Det er her de finder ud af at de i fællesskab er i stand til at modellere og kopiere excellente personers kommunikation. I første omgang er der tale om gestaltterapi. I denne fase er der alene tale om subjektiv viden inde i hovederne på Bandler og Grinder.

2. Problem-løsning

De bevæger sig nærmere en egentlig model, med modelleringen af Virginia Satir. Her får de mulighed for at sammenholde modellen af Perls gestaltterapi med Satirs familierapi. I denne fase begynder de at afholde træningsseminarer målrettet mod terapi, måske for at teste deres resultater? Det må formodes at de kodificerer deres subjektive viden, for at kunne formidle den på disse seminarer.

3. Abstraktion

Stadig i forbindelse med, og efter træningsseminarerne bliver deres nye viden udsat for kodificering og abstraktion. Det er hverken gestalt- eller familierapi længere; Bandler og Grinder generaliserer deres viden til en model, som de mener alle der beskæftiger sig med terapi kan bruge.

4. Spredning

Deres indbyrdes viden er blevet kodificeret og udsat for abstraktion i en grad, hvor de mener det er muligt at lære det de kalder "Meta modellen", ved at læse og følge øvelserne i de to bøger *The Structure of Magic Vol. I & II*. Der er i høj grad fokus på, at alle der beskæftiger sig med terapi kan få glæde af modellen, og at den er bygget trinvist op. Modellen er udledt af Chomsky's teori-felt: Transformational Grammar. Endnu er begrebet NLP slet ikke nævnt.

Begrebet NLP bliver introduceret i "*Neuro Linguistic Programming vol. I*", hvor deres meta-model bliver indlejret i en større sammenhæng, med mere fokus på den subjektive oplevelse

af verden under parolen ”Kortet er ikke terrænet”.⁹ I modsætning til meta-modellen er NLP begrebet ikke knyttet til terapi, men generelt anvendeligt, som studiet af strukturen bag subjektive oplevelser. Den videre formidling af NLP foregår primært som seminarer.

5. Absorbering

Den nye viden bliver absorberet af dem man i dag vil kalde pionerer indenfor NLP, såsom Dilts, DeLozier, Cameron Bandler o.a. Disse mennesker var nogen af de første til at arbejde sammen med Bandler og Grinder, og dermed de første til at afprøve den nye viden. Det har udmøntet sig i en hel del forskellige anvendelsesområder for modellen. I dag tilbydes den som værktøj inden for: Ledelse, indlæring, kommunikation, sportspræstationer og meget mere.

6. Påvirkning

Efterhånden som NLP er blevet udbredt til forskellige områder, er der udviklet specifikke teknikker som kan bruges i forskellige felter. I bogen ”Dynamic Learning” er der beskrevet nogle teknikker der kan hjælpe personer, som har problemer med at stave.¹⁰ De fleste bøger der introducerer læseren til NLP, har typisk en teknik til at kurere fobier.¹¹ Fælles for alle de forskellige teknikker der er blevet udviklet indenfor NLP, er at de alle sammen bygger på den samme grundlæggende model. En model man ikke behøver at kende til, for at kunne bruge teknikkerne. Dermed indlejres den viden der kaldes NLP, i de teknikker der er udviklet.

1.1.2 Efterfølgende udvikling

I afsnit 1.1.1 blev det vist, hvordan skabelsen af NLP stemmer overens med Boisot’s SLC for ny viden. Dog vil jeg nu give et bud på en ny SLC, der er opstået som følge af måden NLP udbredes på, og manglen på et centralt organ der holder styr på kvaliteten af kurser og publiceret materiale.

De to første serier af bøger: ”*The Structure of Magic*” og ”*Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson*” var rettet mod terapeuter, og var samtidig meget abstrakte og kodificerede. Dernæst kom ”*Neuro Linguistic Programming – The study of the structure of subjective experience vol. I*”, som var den første bog, hvor man brugte begrebet NLP. Selvom titlen på bogen antyder at der er flere bøger i samme serie, er dette dog ikke tilfældet. De

⁹ Dilts et al. (1980)

¹⁰ Dilts & Epstein (1995) p. 380

¹¹ Hall & Bodenhamer (1999) p. 117

næste bøger på området er transskriptioner af seminarer, som Bandler og Grinder har afholdt. Da der er tale om transskriptioner, er der stort set ingen kildehenvisninger. Som det fremgår af **bilag 1** lægges der betydelig større vægt på NLP's pragmatiske værdi, fremfor den teoretiske. De efterfølgende bøger på området er derfor ikke rettet mod abstraktion og kodificering. De er en gennemgang af teknikker præsenteret på seminarer, der er efterfulgt af forskellige øvelser, som skal give en fornemmelse af at det præsenterede materiale virker.¹²

I løbet af 80'erne stoppede samarbejdet mellem Bandler og Grinder (se **bilag 1**), hvorfor de fortsætter arbejdet på NLP hver for sig. I 1996 besluttede Bandler sig for at sagsøge Grinder og andre pionerer på området, med henblik på at han var enejer af varemærket "NLP – Neuro Lingvistisk Programmering". Som skrevet tidligere lykkedes det dog ikke for Bandler, som i stedet indgik et forlig med Grinder i år 2000, om at de to i fællesskab stod bag NLP. I mellemtiden lykkes det en person i England, at omstøde Blanders varemærkereгистраering af NLP, hvorfor det nu var muligt for alle at bruge de tre bogstaver til hvad man kunne ønske. Som følge af udbredelsesformen og manglen på en central organisation, er det min overbevisning at der opstår endnu en SLC kurve for NLP. Den nye SLC forekommer, ligesom i bunden af I-Space, hvor abstraktion og kodifikation ofres til fordel for hastigheden af udbredelsen. Arbejdet med ny viden vil derfor stadig indeholde en scanningsfase, hvor ny viden eller nye tanker opdages, der umiddelbart kan have indvirkning på den eksisterende model. I problemløsningsfasen implementeres denne viden i NLP og effekten afprøves. Umiddelbart herefter kan den pågældende person udbrede sin tilføjelse til området, ved at introducere elever for materialet på seminarer. Med tiden er det muligt at den nye tilføjelse til det eksisterende felt finder vej fra kursusmanualer, til offentligt tilgængelige bøger. Dermed ikke sagt at abstraktion og kodifikation vil finde sted i større grad, da forfatteren med udgangspunkt i pragmatismen blot kan koncentrere sig om at vise læseren, at tilføjelsen er relevant og virker, og dermed er sand. Se evt. **bilag 2** og **afsnit 1.4**.

Det er muligt for NLP-trænere at introducere alt hvad de finder relevant til begrebet, på trods af at andre trænere muligvis ikke er enige. Det bliver derfor afgørende at vide hvor de enkelte brugere af NLP er uddannet, for at finde ud af hvilken tilgang de har til det. Det er dog ikke sikkert, at man med disse informationer har mulighed for at få indblik i uddannelsen, da den kan ændre sig fra hold til hold. Det er dermed en større opgave at skulle definere hvilke teoretiske skoler, der findes på området.

¹² O'Conner (2001) og Vadum Dahl (1993)

1.2 NLP som en model og dens forudsætninger

Gennem den resterende del af dette projekt vil ordet *model* gentagne gange blive brugt i forbindelse med NLP. Bandler og Grinder forklarer dette på følgende måde: ”Hovedparten af den viden, der findes inden for fagområdet psykolog er systematiseret på måder, som blander det, vi kalder ”**modellering**” – det, der traditionelt er blevet kaldt ”**teoretisering**” – med det, vi anser for at være **teologi**. Beskrivelserne af hvad folk **gør** er blevet blandet sammen med beskrivelser af, hvad virkeligheden ”**er**”.”¹³

Den betydning beskrivelsen af NLP - som en model - har, forklares på følgende måde af Hall og Bodenhamer:

”Hvordan adskiller en teori sig fra en model? En teori beskriver **hvorfor** et system virker. Det gør NLP ikke. En model beskriver simpelthen, på en trinbaseret måde, **hvordan** modellen bruges”¹⁴

Hermed ikke udelukket at modellen kan underbygges teoretisk og at den ikke allerede er det. Det betyder blot at Bandler og Grinder ikke beskæftiger sig med dette, hvilket igen kan formodes at have oprindelse i pragmatismen. Modellen bygger på nogle forudsætninger, der er indlejret i meget af det Bandler og Grinder fortæller i de oprindelige bøger. Nyere litteratur der præsenterer NLP modellen, har typisk opstillet disse forudsætninger i listeform for overskuelighedens skyld. Antallet af forudsætninger er dog meget forskelligt, netop fordi de ikke er defineret eksplicit af Bandler og Grinder. Således har O’Conner (2001) p. 13-14 opstillet 13 forudsætninger, mens Hall og Bodenhamer (1999) p. 64-65 har 21 forudsætninger.

Da dette projekts introduktion til NLP langt fra har ambitioner om at være fuldt ud dækkende, tillader jeg mig at fremhæve de forudsætninger, der ud fra min vurdering, er nøgleforudsætninger i modellen. Endvidere søges oprindelsen til forudsætningerne angivet, så læseren selv kan søge teoretiseringen bag. Det skal dog bemærkes at forudsætningerne sjældent strider mod almindelige menneskers sunde fornuft. Personligt har jeg utallige gange oplevet at mennesker uden NLP kendskab spontant har ytret NLP forudsætninger, uden at der

¹³ Bandler & Grinder (1979) p. 13 – kursiver i originalen er markeret med fed

¹⁴ Frit oversat efter Hall og Bodenhamer (1999) p. 62 – kursiver i originalen er markeret med fed

ligger noget mangeårigt studie i lingvistik, kybernetik eller andre områder, hvorpå NLP umiddelbart bygger.

1.2.1 Kortet er ikke terrænet

Overskriften er oversat efter Alfred Korzybskis præmis ”The map is not the territory”, der er en af de mest grundlæggende forudsætninger i NLP modellen.¹⁵ Forudsætningen omhandler måden hvorpå vi danner vores eget interne ”kort” over virkeligheden. Netop fordi hver enkelte person danner sit eget kort over virkeligheden, betyder denne forudsætning også at der ikke skal redegøres for nogen endelig virkelighed. Man kunne forledes til at tro, at nogle mennesker har mere præcise kort end andre, men da alle mennesker danner kort over terrænet, kan ingen siges at have de rigtige eller mest præcise kort.

For læseren der er videnskabeligt interesseret, henvises der til et studie foretaget på Harvard, hvor Stephen Kosslyn og William Thompson i et kontrolleret videnskabeligt eksperiment, kunne få hypnotiserede personer til at se farver på et papir med grå felter. Via hjerneskanning påviste de aktivitet i den del af hjernen, der behandler farver.¹⁶ At hjernen er i stand til at reagere på sin egen virkelighed, må umiddelbart kunne indses. De fleste mennesker har også oplevet at læse en bog, hvorefter man ser en filmatisering af denne. Betragter man filmatiseringen som instruktørens kort over bogen, vil der sjældent være overensstemmelse mellem dette og kortet man selv konstruerede under læsningen. Om man så vurderer filmen som værende dårligere, må være op til den enkelte.

1.2.2 Der findes ikke fejl, kun feedback

Denne forudsætning er svær at spore tilbage til dens oprindelse, men en søgning på Google efter den formulering der benyttes i de fleste NLP bøger, ”There is no failure only feedback”, så kan man finde sider der refererer til William Ross Ashby. Dette navn fremgår både af litteraturlisten i Young (2001) og Bandler og Grinder (1975). Dette er en af flere forudsætninger, som NLP feltet har adopteret fra kybernetikken. Fra denne forudsætning kommer en anden ofte benyttet frase ”Hvis det du gør, ikke virker, så gør noget andet”. Det udtrykkes på følgende måde af Bandler og Grinder: ”Hvis du ønsker, at noget skal vokse og

¹⁵ Young (2004) p. 82, Hall og Bodenhamer (1999) p. 66, Dilts (1983) Part I p. 14

¹⁶ <http://www.news.harvard.edu/gazette/2000/08.21/hypnosis.html>

*forsat udvikle sig hurtigt, så er reglen denne: Hvis det du gør, uanset fagområde, ikke fungerer, så gør noget andet.*¹⁷

Forudsætningen her vil ofte blive betragtet som værende meget simpel og intuitiv, af den grund findes den i utallige former i erhvervslivet, bare for at nævne et par stykker fra Young (2001):¹⁸

”Succes er en elendig læremester – den forfører smarte personer til at tro de ikke kan fejle”
Bill Gates, stifter af Microsoft Corporation

”Det er OK at begå en fejl, men lad være med at begå den samme fejl to gange”
Akio Morito, Sony

Young forsætter på næste side med at beskrive hvordan Thomas Edison blev ved med at prøve nye glødetråde, indtil han fandt en der virkede. Hver en fejl blev betragtet som et skridt fremad, et resultat i sig selv, der viste at en bestemt tråd ikke glødede. Forudsætningen her leder os også videre til en kommunikationsforudsætning, der gøres eksplicit i mange bøger.

1.2.3 Betydningen af din kommunikation, er den respons du får

Med de to førnævnte forudsætninger i baghovedet, bliver denne forudsætning nærmest indlysende. Når en person med ét kort over verden, skal kommunikere med en anden person, vil denne anden person respondere med udgangspunkt i sit eget kort over verden. Vil man have et budskab igennem, må man være parat til at bruge den feedback man får, og derved tilpasse sin kommunikation. Denne forudsætning giver dig muligheden for at være fleksibel, for du må nødvendigvis være en magtfuld person, hvis alle andre er villige til at ændre deres kort over verden, for at det skal stemme overens med dit. Young (2001) referer følgende fra Bandler og Grinder:

*”De fleste mennesker tænker slet ikke på den måde. De tror på at de ved hvad meningen af deres kommunikation er, og at hvis en anden ikke forstår det, så er det hans skyld.”*¹⁹

¹⁷ Bandler og Grinder (1979) p. 20 – kursiver i originalen er markeret med fed

¹⁸ Frit oversat efter Young (2001) p. 85

¹⁹ Frit oversat efter Young (2001) p. 89

1.2.4 Du kan ikke undlade at kommunikere

I dansk aftaleret opererer man med et begreb kaldet ”stiltiende accept”, hvor man kan blive bundet af en aftale i kraft af sin manglende handling. NLP har hentet en beskrivelse af dette fænomen hos Paul Watzlawick, der formulerede dette aksiom i bogen ”Pragmatism of human communication” (1967), og på denne måde beskrives det, hvordan alt hvad vi gør, er kommunikation:

”Aktivitet eller inaktivitet, ord eller stilhed er alle budskaber: de har indflydelse på andre og disse andre kan ikke undlade at reagere på denne kommunikation, og kommunikerer derfor selv”²⁰

Kommunikation foregår også på et andet plan end det verbale, og for at illustrere dette vælger nogle NLP forfattere at referere til et studie af Mehrabian. De forklarer herudfra hvordan kun 7% af vores kommunikation foregår via sproget, resten tildeles toneleje og kropssprog.²¹ Det vigtige er ikke hvor meget af vores kommunikation der er verbal, men nærmere at anerkende kommunikation som andet end det verbale. I organisationslitteraturen finder man dette omtalt under begrebet ”media richness”. Som det også fremgår i Young’s referat af Mehrabian tager han forbehold for at tallene er kontekstafhængige. Det afhænger af situationen, hvor meget af kommunikationen der hører til de forskellige former.

1.2.5 Der er en positiv intention bag enhver adfærd

At der skulle være en positiv intention bag enhver adfærd, er en af de mest kontroversielle forudsætninger. Det betyder jo at virksomheder der lader giftigt affald flyde i naturen, har en positiv intention med denne adfærd. Robert Dilts beskriver på hans hjemmeside, NLP University, hvordan denne forudsætning er forankret i systemteorien:

”Faktisk kommer princippet bag den positive intention ikke fra religion eller romantisk idealisme, men snarere fra den videnskabelige disciplin, systemteori. Den fundamentale præmis for princippet bag den positive intention er at systemer (specielt selvorganiserende eller ”kybernetiske” systemer) er gearede mod tilpasning”²²

²⁰ Frit oversat efter http://www.colorado.edu/communication/meta-discourses/Papers/App_Papers/Sackrison.htm

²¹ Young (2001) p. 91

²² Frit oversat efter <http://www.nlpu.com/Articles/article2.htm>

Den positive intention er dermed et positivt mål, set i forhold til det enkelte system, menneske eller organisation. Da enhver adfærd har en positiv intention, er der ingen adfærd uden intention. Med andre ord foretager systemet sig ikke noget tilfældigt, alt adfærd stiler mod en eller anden form for positiv intention. Bemærk at dette ikke er det samme som, at alt er nøje planlagt, det er alene et spørgsmål om at der er et mål for enhver adfærd, og at dette mål på det givne tidspunkt ses som positivt for systemet.

1.2.6 Den, der er mest fleksibel, har kontrol over systemet

Den sidste forudsætning jeg vil præsentere er kendt som "The Law of Requisite Variety". Det er endnu en forudsætning der er hentet fra cybernetikken, specifikt fra William Ross Ashby.²³ Forudsætningen stemmer overens med systemskolens syn på mangfoldighed:

*"Mangfoldighed vil blive betragtet som en afgørende vej frem for organisationen, når det drejer sig om effektivt at tilpasse sig de turbulente globale omgivelser. Systemforskere kan rette opmærksomheden mod integration af kvinder og minoriteter i formelle og uformelle kommunikationsnetværker."*²⁴

Da NLP betragtes som studiet af strukturen bag subjektive oplevelser, opererer denne forudsætning både inden for mennesket som system og sociale konstruktioner. Endnu et kendt NLP mantra retter sig mod behovet for fleksibilitet: *"Hvis du bliver ved med at gøre, hvad du altid har gjort, vil du blive ved med at få, hvad du altid har fået"*²⁵

1.3 Modellen

Med forudsætningerne på plads vil jeg nu udforske selve modellen. Blandt den gennemgåede litteratur, har jeg identificeret **Figur 1** som værende den bedste visuelle præsentation af hvad NLP drejer sig om. Illustrationen er hentet fra Hall og Bodenhamer (1999).

Da modellen som nævnt i **bilag 1** er udledt ved modellering af personer, der af Bandler og Grinder er identificeret som effektive kommunikatører, så kan man med rette synes at

²³ Young (2001) p. 97

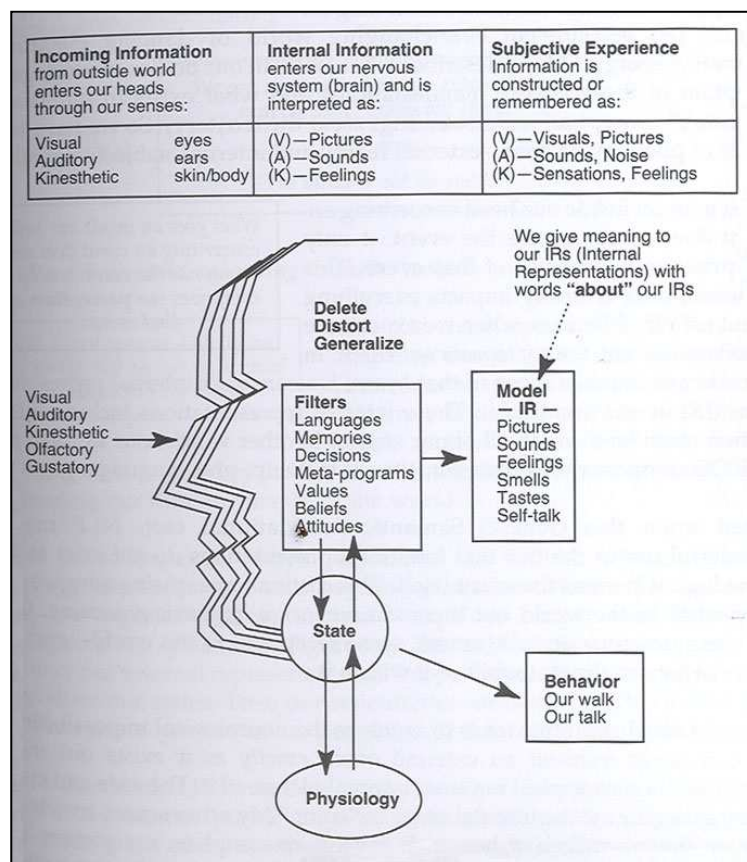
²⁴ På dansk ved Grethe Heldbjerg efter Miller (2003) p. 262

²⁵ Frit oversat efter Young (2001)

modellen forekommer indlysende. Idet modellen kan forekomme indlysende for nogle mennesker, er det samtidigt muligt at identificere eksisterende skoler, der benytter koncepter som passer godt ind i NLP modellen. Afsnittet her er derfor opdelt i en introduktion til modellen, og en udforskning af skoler der benytter koncepter, som denne model kan udspecificere.

1.3.1 Introduktion til NLP som kommunikationsmodel

Strukturen bag hvordan mennesker tænker, er den fundamentale tankegang bag NLP. Den danner grundlaget for det Bandler kalder: ”attituden og metoden, der efterlader sig et spor af teknikker”. Udgangspunktet er forudsætningen om at kortet ikke er terrænet, og i den forbindelse tilbyder modellen en forståelse for hvordan vi som mennesker, konstruerer vores individuelle kort. Bemærk her at kortet og terrænet er metaforiske begreber for vores repræsentation af virkeligheden og virkeligheden selv; et kort er visuelt, mens NLP modellen ikke kun behandler det visuelle aspekt. Nedenstående er kun en introduktion til modellen, der vil være visse aspekter af denne, som ikke behandles, da der kunne skrives hele bøger om emnet.



Figur 1 – En kommunikationsmodel i NLP

I tabellen i **Figur 1** fremgår det, at vi tager information ind via vores syns-, høre- og følelsessans. Smagssansen og lugtesansen negligeres ofte i NLP litteratur, da Bandler og Grinder ikke fandt, at disse to sanser havde nævneværdig indflydelse på hvordan vi modtager og sender information. Der kan dog være tilfælde hvor de er relevante. Brugen af vores sanser både eksternt og internt kaldes i NLP for *repræsentationssystemer*. Nedenfor gennemgås de tre systemer fra modellen. Beskrivelserne af disse vil hovedsageligt blive hentet fra Bandler og Grinder (1975) og (1976), Hall og Bodenhamer (1999). Notationen til de forskellige repræsentationssystemer er hentet fra Dilts (1983) Part II.

Visuelt

Der er næppe nogen tvivl om at de fleste mennesker i høj grad bruger synet som inputkanal til data. I denne model lægges der dog også vægt på, hvad der sker med det vi ser når det finder vej til hjernen. En del af det enkelte menneskes kort over verden, vil være konstrueret af billeder, dermed ikke sagt at to mennesker der kigger på den samme ting, vil have det samme billede. Måden vi behandler det vi ser, er individuel. Som mennesker kan vi også benytte det visuelle aspekt som output kanal, ved brug af ansigtsudtryk og fagter. Brugeren vi vores forestillingsevne kan vi skabe billeder vi aldrig har set. Senere vil vi få brug for at skelne mellem skabte og memoriserede billeder, hvorfor vi betegner billeder vi har set før som V^R (Visual Remembered) og konstruerede billeder som V^C (Visual Constructed).

Auditivt

Der skelnes typisk mellem to former for auditive data. De former der præsenterer sig som ord, kaldes auditive digitale i NLP, mens lyde generelt blot kaldes auditive data. Ofte vil man finde auditiv digital udtrykt som et repræsentationssystem for sig, idet det verbale aspekt af vores kommunikation har stor betydning. Vi kan som mennesker producere bestemte lyde med instrumenter eller stemmen. Igen ved brug af forestillingsevnen, kan vi skabe lyde vi aldrig har hørt; hvordan ville det f.eks. lyde, hvis en kat kunne gø? Til senere henvisning betegnes lyde i form af ord som A^D (Auditory Digital), lyde vi har hørt før som A^R (Auditory Remembered) og lyde vi konstruerer som A^C (Auditive Constructed).

Kinæstetisk

Som inputkanal vil det kinæstetiske repræsentationssystem typisk indsamle data ved berøring, det vi kalder følesansen. Vi har dog også følelser internt, ofte aktiveret af synet, lyden eller

følelsen af bestemte eksterne data. Som outputkanal kan vi bruge det kinæstetiske system ved berøring af andre. Følelser betegner vi som enten positive eller negative, med de positive symboliseret ved K^+ og de negative ved K^- . Er der tale om en eller anden følelse, hverken positiv eller negativ, betegnes denne ved et K (Kinesthetic).

Olfaktorisk og Gustatorisk

Som tidligere nævnt beskæftiger NLP sig som regel ikke med et olfaktorisk og gustatorisk repræsentationssystem. Sanserne fremgår dog af modellen, fordi vi naturligvis tager mod lugte og smag som inputkanaler for data. Om mennesker kan lugte og muligvis også smage, så har vi ikke evnen til at skabe en given lugt eller smag med vores krop, derfor kan disse to ikke betragtes som mulige outputkanaler.

Ved brug af vores sanser, opfanger vi data som vi fortolker til vores individuelle kort over verden. Disse data omformes ved brug af vores overbevisninger, værdier, sprog, hukommelse, o.a. Ifølge NLP er det noget alle mennesker gør, og de gør det så hurtigt at de fleste ikke engang aner hvordan de ved, hvad de ved. Det er disse kort over verden, vi forsøger at formidle når vi kommunikerer. I og med værdier, sprog og overbevisninger kan overlappes medlemmerne af bestemte kulturer og subkulturer, vil vi have nemmere ved at kommunikere med medlemmer af de samme kulturer som os selv. Som vi skal se i **afsnit 1.3.2** er disse tanker om repræsentationssystemer og kort over verden, ikke så langt fra den eksisterende kommunikationsteori.

1.3.2 Kommunikationsmodellen i eksisterende teori

Da kommunikation er uundværlig i enhver interaktion med andre mennesker, findes der naturligvis allerede modeller på området. Inden for kommunikation skelner man mellem to paradigmer: transmissionsparadigmet og interaktionsparadigmet. Følgende korte beskrivelser er hentet fra Frandsen et al. (2002):

Transmissionsparadigmet: ”Som navnet antyder, opfatter man inden for transmissionsparadigmet kommunikation som *overførsel af et budskab fra en afsender til en*

modtager. Kommunikation betragtes som en afgrænset handling, der har en begyndelse og en slutning."²⁶

Interaktionsparadigmet: *"Inden for interaktionsparadigmet opfatter man kommunikation som interaktion gennem budskaber. Kommunikation betragtes ikke snævert som en enkelt afgrænset handling inden for en kommunikationssituation, men mere bredt som en kompleks og dynamisk proces, hvor det er vanskeligt, hvis overhovedet muligt at udpege en begyndelse og en afslutning. ... selv det at "holde op med at tale med nogen" er en form for kommunikation. Eller som man siger inden for den såkaldte Palo Alto-skole ... repræsenteret af forskere som Gregory Bateson og Paul Watzlawick: "One cannot not communicate"!"²⁷*

Som det fremgår af den korte beskrivelse af interaktionsparadigmet, så finder vi bl.a. Bateson og Watzlawick i interaktionsparadigmet, hvorfor det umiddelbart er let at placere NLP i eksisterende kommunikationsteori. I **bilag 5** er Schramms kommunikationsmodel gengivet. Denne model betragtes som overgangen fra transaktions- til interaktionsparadigmet.²⁸ Mens denne model anerkender at mennesker både afkoder beskeder de modtager, og koder beskeder de afsender, så står der ikke noget om hvordan det foregår. Der kunne man med fordel placere modellen fra **figur 1** på de to cirklers pladser, der er hhv. til venstre og højre i modellen.

Interaktionsparadigmets syn på kommunikation, har tilsyneladende gjort det svært at konstruere en model for kommunikation. Men at dømme efter dette forord af Bateson til Bandler & Grinder (1975) er det netop dét, som denne første bog af de to grundlæggere af NLP har haft succes med:

*"Det er en mærkværdig fornøjelse at skrive en introduktion til denne bog fordi John Grinder og Richard Bandler har lavet noget lignende af hvad mine kolleger og Jeg forsøgte for 15 år siden. Opgaven var let at definere: at skabe begyndelsen af et passende teoretisk grundlag til beskrivelse af menneskelig interaktion."*²⁹

Det er som nævnt en introduktion til en bog fra 1975, og NLP har udviklet sig meget frem til det tidspunkt hvor Hall og Bodenhamer fremstillede modellen, der er gengivet i **Figur 1**. Ikke

²⁶ Frandsen et al. (2002) p. 62 – kursiver i originalen er markeret med fed

²⁷ Frandsen et al. (2002) p. 64 – kursiver i originalen er markeret med fed

²⁸ Frandsen et al. (2002) p. 75

²⁹ Frit oversat efter Bandler & Grinder (1975) Introduction

mindst fordi de to bøger i serien *The Structure of Magic* var rettet mod terapeuter. Hall og Bodenhamers model bygger i høj grad på Bandler og Grinders tanker, men denne er en generel model over kommunikation, og således ikke kun anvendelig i terapisammenhæng.

I tilblivelsen af videnskabelig viden har Arbnor og Bjerke opstillet en model, der illustrerer dette under det konstruktivistiske paradigme (modellen kan findes i **bilag 4**). Også i denne model kunne man med fordel indsætte modellen fra **Figur 1**, der hvor Arbnor og Bjerke har tegnet menneskehoveder. Mens det konstruktivistiske paradigme anerkender at mennesket opfatter verden subjektivt, så forklarer den ikke hvordan det foregår. Med NLP modellen og dens forudsætninger, vil man kunne forklare hvordan hver enkel aktør har sit eget kort, over det emne man undersøger. Det følger dernæst at man ikke kan redegøre fuldstændigt for sit kort over verden. Øverst i **figur 1** står der ordene: "Delete, distort, generalize" som vi kan oversætte til "slette, sløre og generalisere". Disse tre begreber refererer til hvordan mennesker fjerner information fra deres oplevelser, slører deres oplevelser og generaliserer. I NLP kan man udforske disse tre filtre med Meta-modellen, der blev udviklet i Bandler og Grinder (1975).

Ud over disse to modeller, hvor jeg mener NLP kan bidrage, er der også meget litteratur på andre områder, der bruger koncepter som kan beskrives af NLP modellen. Da meget litteratur der handler om mennesker, også handler om kommunikationen mellem disse, vil der ofte blive brugt begreber som mentale kort, tavs viden, osv.³⁰

1.4 Kritik af NLP

I takt med at NLP er blevet mere og mere anerkendt i bl.a. forretningsverdenen³¹, har der naturligvis også været kritikere af modellen på banen. I dette afsnit vil læseren derfor få mulighed for at stifte bekendtskab med kritikken af modellen; samtidig relateres kritikken til det vi allerede ved om modellen. For en mere detaljeret gennemgang af kritikken henvises der til **bilag 2**.

Kritikken af NLP kan deles op i tre forskellige former for kritik, som oftest forekommer:

1. NLP er uvidenskabeligt

³⁰ Senge (1990)

³¹ "Klar kommunikation skaber resultater" Berlingske Nyhedsmagasinet, Nr. 36, 10. december 04 – 20. januar 05

2. NLP er en New Age strømning
3. NLP har ingen etik

1. NLP er uvidenskabeligt

Det er allerede blevet nævnt at NLP har rødder i pragmatismen, hvorfor man anser det der virker for at være sandt. Igennem tiden har der dog været andre personer, for hvem det ikke var tilstrækkeligt, at blive informeret om teknikkernes effekt. Disse personer har kastet sig ud i eksperimenter, der undersøger forskellige dele af NLP. På trods af at der er tale om enkeltdele af feltet, et felt - som tidligere nævnt - er svært at definere, benyttes nogle af disse eksperimenter af kritikere som argumenter mod NLP som helhed.

På hjemmesiden: <http://www.bradburyac.mistral.co.uk/nlpfax22.htm>, opdeles forskningen i tre dele.

- Forskning, der ikke er kompetent udført
- Forskning, der tilsyneladende er kompetent udført, som afviser forskellige dele af NLP
- Forskning, der ikke umiddelbart er NLP relateret, men som støtter dele af denne

Da meget af den viden, som NLP har taget under sine vinger, ikke bliver præsenteret i abstrakt eller kodificeret form, er det umiddelbart svært at lære nok om modellen i bøger, til at kunne forske i de forskellige påstande. Det er set i nogle tilfælde på den nævnte hjemmeside, at personer har sat sig for at afprøve en NLP teori, uden at have forstået den ordentligt. Den del af NLP der er blevet afvist, som følge af inkompetent forskning, er "øjenbevægelsesmodellen". Nedenfor gives en meget kort introduktion.

Øjenbevægelsesmodellen beskriver hvordan de fleste højrehåandede mennesker vil bevæge deres øjne, afhængigt af hvilket repræsentationssystem de gør brug af. F.eks. vil det at et menneske kigger op og til venstre signalere, at personen benytter et visuelt husket billede V^R mens op og til højre signalerer visuelt konstrueret V^C . Modellen har nogle forbehold mht. venstre og højrehåandede, men dernæst er der nogle faldgrupper, som man skal undlade at falde i.³² Et af de eksperimenter, der afviser denne del af NLP, havde til formål at undersøge hvorvidt øjenbevægelserne ville være forskellige, hvis et menneske løj eller talte sandt.³³

³² Modellen introduceres på den tidligere nævnte hjemmeside, og ligeledes i Hall og Bodenhamer (1999), Dilts (1983), Vadum Dahl (1993), o.a.

³³ <http://www.bradburyac.mistral.co.uk/nlpfax09.htm#dill>

Udgangspunktet er en hypotese om at et menneske lyver, når det svarer med udgangspunkt i et konstrueret billede, og taler sandt ved at svare med udgangspunkt i huskede billeder.

Havde man sat sig grundigere ind i modellen ville man vide, at modellen ikke støtter denne hypotese. Hvis en person f.eks. bliver spurgt ”Befandt du dig på sted X tidspunkt Y?” og han derefter kigger op og til højre (konstruerer et billede) og svarer ”Ja”, kan man ikke drage den konklusion at personen har løjet. I det tilfælde han så sig selv befinde sig på sted X, vil der være tale om et billede han ikke har set med egne øjne, men som han forestiller sig det ville have set ud fra en observatørs øjne, da han sad det pågældende sted.

I forskningen af NLP introduceres dermed et paradoks. For de mennesker, der tager afstand fra pragmatismen, vil det kræve en betydelig indsats mht. tid og evt. penge - f.eks. ved at læse bøger og gå på kurser - at lære nok om modellen, til at kunne forske i feltet. Paradokset fremkommer når man kombinerer dette med skepsis overfor NLP. Hvem ville investere store mængder tid og måske også penge, i noget man var skeptisk overfor, for at sikre sig at man ved nok om emnet? Og måske endnu vigtigere, ville man i processen være klar over, at man ikke vidste nok? Personligt tvivler jeg ikke på at mængden af inkompetent forskning er skabt af mennesker, der ikke ved at de er inkompetente på området.

Der findes en mindre mængde forskning, der har større succes med at arbejde indenfor præmisser, som ikke strider mod de modeller de undersøger. Her kan der refereres til Dilts & Epstein (1995) Appendix C, hvor der gennemgås et forskningsresultat. Undersøgelsen er foretaget af François Loiselle fra Université de Moncton. Her vises det hvordan tre grupper udvikler deres evne til at stave. Gruppe 1 bliver bedt om at visualisere ordene mens de kigger op til venstre. Gruppe 2 bliver bedt om at visualisere mens de kigger ned og til højre - dette er området for kinæstetiske oplevelser. Gruppe 3 bliver bedt om at visualisere, altså ingen instruktioner om øjenbevægelser. Gruppe 4 får ingen instruktioner i hvordan de skal gøre. Før grupperne bliver instrueret i hvad de skal gøre, viser en test at alle grupper ligger nogenlunde ens. Efter instruktionerne rangerer grupperne således: 1, 3, 4, 2; hvor gruppe 1 er bedst og 2 dårligst. Ved en senere test rangerer grupperne således: 1, 3, 2, 4.

Fortolker man resultatet i forhold til øjenbevægelserne kan man se, at personer der visualiserer og specifikt bliver bedt om at kigge et bestemt sted, klarer sig bedst begge gange efter instruktionerne. Personerne der bliver bedt om at visualisere og lave modstridende

øjnebevægelser klarer sig dårligst i første test, men ved en senere test klarer de sig lige så godt som personerne der kun blev bedt om at visualisere. Forklaringen på dette udfald er, at personerne der havde fået modstridende instruktioner, sandsynligvis har glemt de forkerte øjnebevægelser, fordi det ubevidst er unaturligt og derfor kun har husket beskeden om at visualisere.

Der findes altså både forskning der støtter og afviser forskellige modeller, der er indeholdt i NLP.³⁴

2. NLP er en New Age strømning

Som det fremgår af **bilag 2** er det svært at finde en klar definition af begrebet New Age. Umiddelbart lader det dog til, at det er ønskværdigt at holde sig uden for kategorien ”New Age”, da ordene benyttes i kritisk sammenhæng.³⁵ Hvad der dog umiddelbart fremgår af definitionerne af New Age begrebet i **bilag 2** er dog, at der er tale om noget, der handler om religion og trosbillede. I denne artikel på dialogcentrets hjemmeside:

<http://www.dci.dk/?artikel=1423> sammenlignes NLP med Scientology. Her tager forfatteren begreber fra Scientology såsom: At blive clear, at have engrammer; og blander dem ukritisk sammen nogle af tankerne bag NLP:

”... Sindet er en art computer, der har modtaget en række data og programmer udefra, som bestemt ikke alle er lige hensigtsmæssige. Nogle af „optagelserne” blokerer for en effektiv databehandling, og disse fejlprogrammeringer skal fjernes, så man bliver clear.”⁹

Forenklet sagt har mennesket fra naturens side modtaget noget hardware, en maskine (hjernen inklusive filtrene), men vi mangler at modtage den optimale software, manualen, der kan programmere hjernen mest effektivt og passende. Derfor udviklede Grindler og Bandler en „neuro-lingvistisk programmering”, NLP, som den optimale software. Denne „omprogrammering” inkluderer ikke mindst teknikker til selvhypnose, så man kan motivere sig selv til at agere passende. Ved at nå ind til sindets ubevidste programmeringer - engrammer-ne - og reparere dem, kan man ifølge NLP frigøre et næsten uendeligt potentiale. ...”

³⁴ For mere forskning på området kan der refereres til hjemmesiden på følgende adresse:

<http://www.inspiritiv.com.au/nlp-research.htm>

³⁵ Se bl.a. <http://www.dci.dk/?artikel=1423> og Kristeligt Dagblad, 05.10.2006, Side 1, artikel-id: e0776c3b

Fodnote 9 i artiklen lyder som følger: ”Se fx denne letlæselige danske introduktion til NLP <http://www.nlpinfo.dk>”. På denne hjemmeside er der hverken nævnt noget om at blive clear, eller skrevet noget om engrammer. I NLP litteraturen finder man heller ikke disse begreber benyttet, og det forekommer uheldigt, at forfatteren af artiklen hos Dialogcentret henter sin definition på en hjemmeside, og ikke i de oprindelige bøger.

Der er som tidligere nævnt ingen central organisation, der regulerer NLP. Derfor kan man ikke sammenligne NLP og Scientology på måden de er organiseret. Det kunne være interessant at få en redegørelse på, hvori forskellen mellem religion og overbevisninger består. Dernæst ville det være lettere at finde frem til de dele af NLP, der af kritikere betragtes som religiøse. At NLP på denne måde er religionsneutral, betyder også at kritikerne kan have haft held til at opspore organisationer der markedsfører NLP i en New Age relateret sammenhæng. Der findes dog også kristne mennesker i NLP feltet, bl.a. Bob Bodenhamer, der er medforfatter på Hall & Bodenhamer (1999) og bl.a. står bag siden:

<http://www.renewingyourmind.com/>

3. NLP har ingen etik

Der er ingen instans der fremsætter etiske retningslinier for brugen af NLP, hvorfor den kritiseres for at kunne anvendes uetisk. Ligesom modellen har sine filosofiske rødder i pragmatismen, må etikken også betegnes som værende pragmatisk. Garantien for kompetence og etik hviler på certificeringer fra de forskellige uddannelsessteder. Men man vil til enhver tid kunne kalde sig NLP Practitioner, uagtet om man handler stik imod en defineret etik. Det er kun certificeringen, der står på spil.

At etikken afhænger af situationen lader ikke til at falde i god jord hos personer, der grundlæggende opfatter etikken som værende deterministisk. Dagbladet Information skriver følgende i en artikel:

”NLP har ikke selv noget værdisæt. Modellen ses af opfinderne og mange udøvere som et neutralt ’værktøj’ der kan forbedre enhver form for kommunikation. Altså også selv om det drejer sig om overtro og kristendom. NLP er netop voldsomt kritiseret for denne mangel på indbygget etik. Modellen kan uden videre bruges til at vinde tilfældige retssager og politiske

kampe med, den er et villigt redskab for spindoktorer, retorikere, jurister, reklamefolk, hetzpolitikere og religiøse fanatikere”³⁶

Netop fordi modellen er fremkommet ved at modellere excellente kommunikatører, er indholdet af modellen ikke noget nyt; det er derimod struktureringen af disse virkemidler. Af denne årsag vil alle personer benytte kommunikative virkemidler, som kan beskrives af modellen, uden at have kendskab til disse. Det er det faktum, der vanskeliggør en etik, der er andet end pragmatisk.

Afsluttende om kritikken

NLP lider under måden den udbredes på og dens rødder i pragmatismen. Den manglende styring af feltet betyder at alt kan inkluderes under de tre bogstaver, og dermed tiltrække kritik til modellen som helhed. Spiritualitet og religion kan således let sammenføres med NLP, så snart en gruppe mennesker beslutter at lave forbindelsen. Mængden af forskning er relativt lille, men forskning i modellen er også noget ganske nyt. Det lader til at nogle af personerne fra anerkendte NLP-organisationer har indset, at der er et stigende behov for videnskabelige data. Personligt vil jeg afvise påstanden om at NLP er uvidenskabeligt og at der skulle være noget religiøst i modellen. Om den tilhører New Age afhænger i høj grad af, hvad begrebet indebærer, hvorfor en klar definition ville være ønskværdig.

1.5 Delkonklusion

Neuro Lingvistisk Programmering er studiet af strukturen bag subjektive oplevelser. Kernen af modellen må siges at være Korzybski's præmis om at "Kortet ikke er terrænet". I sin oprindelige form tilbyder NLP en model over, hvordan et menneske strukturerer sit kort over verden. Modellen bygger i høj grad på kybernetik, hvorfor de fleste forudsætninger kan spores tilbage til dette felt. På baggrund af kommunikationsmodellens universelle karakter, kan den benyttes i et hav af sammenhænge. Bl.a. kan den være med til at forklare hvordan viden skabes og videreformidles; forklare hvilke mentale processer, der benyttes af mennesker, der er specielt gode til det de gør, hvad enten det er at sælge, at stave, at skræmme sig selv, mm.

³⁶ "Nervesproglig styring" Information, 02.03.2007, Side 44 (weekend), artikel-id: e08d27f5

Udbredelsen af modellen har medført, at det er muligt at finde mange forskellige bud på hvad NLP er. Denne tvetydighed gør det svært for udefrakommende at gennemskue hvad modellen drejer sig om. Samtidig besværliggøres forskning for personer, der ikke ønsker at bruge meget tid på at studere rødderne i NLP og giver udslag i manglende forskning og nogen inkompetent forskning.

Den foregående introduktion til kernen af NLP skal ses som et grundlag til videre uddybelse af modellen. Det ville være umuligt at give en komplet introduktion i dette projekt, hvorfor læseren kan finde inspiration til videre læsning i litteraturlisten. Næste afsnit vil fokusere på anvendeligheden af NLP i forskellige ledelsessammenhæng.

2. Anvendelse af NLP

Til trods for det besværlige i at identificere hvad NLP er, har virksomhederne ikke tøvet med at benytte sig af dette nye værktøj. En af de danske virksomheder, der åbenlyst benytter NLP er Middelfart Sparekasse, der i 2005 blev kåret som Danmarks næstbedste arbejdsplads. Her siger direktøren Hans Erik Brønserud:

”Vi var nået langt i udviklingen af medarbejderne, men ville se, hvordan vi kunne udnytte evnerne bedre. Det giver NLP en bevidsthed om”³⁷

I slutning af O’Conner (2001) kan man læse at forfatteren har været konsulent for virksomheder som British Airways, Hewlett Packard, British Telecom og ICI. Det er klart at en model, der defineres som *studiet af strukturen bag subjektive oplevelser* vil have så brede anvendelsesmuligheder, at det ville være umuligt at redegøre for dem i dette afsnit. Til gengæld vil fokus i dette afsnit lægge på, at vise hvordan NLP kan berige en adfærdsmodel og dermed muliggøre en beskrivelse af ”mentale kort”. Herefter gennemgås nogle oplagte muligheder for anvendelsen i praksis, ligesom vi udforsker, hvordan NLP kan indbygges i eksisterende tanker om ledelse.

³⁷ ”Klar kommunikation skaber resultater” Berlingske Nyhedsmagasin, Nr. 36, 10. december 04 – 20. januar 05

2.1 T.O.T.E. modellen sammenholdt med NLP

Tænk tilbage på forudsætningerne for NLP et øjeblik. Her blev der beskrevet en forudsætning, der lød; ”Der er en positiv intension bag enhver adfærd”; der er det samme som at sige, at enhver adfærd har et mål. En af de tidligste adfærdsmodeller var S-R (stimulus respons), hvormed adfærd(respons) forklares af en bestemt hændelse(stimuli).³⁸ Der hvor S-R halter, er hvor samme stimuli giver forskellig respons. Man kan måske forestille sig hvordan en SMS besked sendt kl. 3 om natten, hvori der står ”Jeg elsker dig”, vil medføre forskellig respons, afhængigt af om du sender den til din kone eller din chef.³⁹ Der mangler noget i S-R modellen, som Miller, et al. forsøgte at overkomme med T.O.T.E. modellen. T.O.T.E. står for Test Operate Test Exit. En illustration af modellen kan findes i **bilag 6**. Hvor der også er et eksempel på modellen i brug.

Med NLP kan vi tage T.O.T.E. modellen et skridt videre, idet de enkelte test og operationer kan specificeres yderligere med repræsentationssystemerne. Lad os tage et eksempel fra Morgan (1997), hvor han beskriver hvordan det at samle en blyant op opnås ved at undgå *ikke* at samle den op. Hvor Morgan beskriver dette fænomen i den kybernetiske model, benytter vi T.O.T.E. modellen, beriget med NLP. Forestil dig der ligger en blyant og en blok på bordet foran dig, du bliver nu bedt om at skrive noget ned. Du modtager A^e altså en ekstern lyd (instruktionen om at skrive noget ned). Herfra ser du et billede af blyanten i din ene hånd (Vⁱ – visuelt internt), sammenligner dette billede med hvor din hånd er nu (Enten kigger du på din hånd eller danner et billede, på baggrund af din *følelse* af hvor hånden er). Da dette resulterer i inkongruens begynder du at operere kinæstetisk (du bevæger hånden). Imens du bevæger hånden korrigeres retningen med V^e feedback; der til sidst resulterer i, at du holder blyanten i hånden.

Det hele foregår naturligvis meget hurtigt, hvorfor du højst sandsynligt slet ikke er klar over, hvordan du tester og opererer. At hver enkel T.O.T.E. kan være forskellig fra person til person må også umiddelbart kunne indses, da en blind person ikke vil have den samme sekvens. Her kommer feedback typisk fra en kinæstetisk følelse.

³⁸ Hall og Bodenhamer (1999) p. 322-323

³⁹ Her vælges SMS beskeden som stimuli, idet personerne således hverken får visuel, auditiv eller kinæstetisk information, her er stimuli udelukkende auditiv digital, og respons kan derfor ikke tilskrives ukendte stimuli.

Styrken i denne model – frem for S-R – må findes i dens evne til at kunne eksternalisere intern viden; sagt på en anden måde: beskrive de mentale kort, vi hver især har. Med en meget specifik eksternalisering kan det være betydeligt lettere at fralære en egenskab. Det er også muligt at identificere overflødige steps i strategien, som med fordel kan udelades. Denne metode til at beskrive de mentale kort, kan give virksomheder et værktøj til at gøre tavs viden kodificeret og abstrakt, så den er nem at lære for andre. Man skal imidlertid være opmærksom på at der kan være nogle bestemte forudsætninger, der skal være opfyldt for at kunne benytte strategien. Ligeledes må man nøje overveje om der er noget eksisterende tavs viden, der ligger latent, indtil en situation opstår der afviger fra normalen. Så er vi tilbage i forudsætningen: ”Den, der er mest fleksibel, har kontrol over systemet.” De strategier man udvinder fra andres mentale kort, skal ikke opfattes som værende rigide og ufravigelige producerer. De skal opfattes som ny mulig fremgangsmåde, der kan afprøves, videreudvikles og som har undtagelser.

Denne måde at anvende NLP åbner op for mange anvendelsesmuligheder. I de følgende afsnit indarbejdes modellen i de tanker der er gjort sig i Senge (1990) og dernæst andre bud på praktiske anvendelsesmuligheder.

2.1.1 Anvendelsen af NLP i opbygningen af en lærende organisation

I artiklen af Senge (1990) beskrives det hvordan en tredjedel af Fortune 500 firmaerne i 1970 var forsvundet i 1983. Der argumenteres for at fokus på læring er vigtigere end nogensinde, da tiderne er forbi, hvor store teoretikere kunne lære på vegne af virksomhederne.⁴⁰ Artiklen omhandler hvordan man opbygger en lærende organisation, med henblik på de krav der bl.a. stilles til lederne i disse organisationer. En af årsagerne til at NLP modellen passer sammen med det Senge skriver, kan identificeres i følgende citat:

”Disse roller kræver nye færdigheder: evnen til at skabe en fælles vision, at bringe eksisterende mentale kort til overfladen og udfordre dem, og skabe mere systemisk tænkning”⁴¹

⁴⁰ Senge (1990) p. 7

⁴¹ Frit oversat efter Senge (1990) p. 9

Med NLP tænker man netop systemisk og arbejder ofte med enkelte menneskers individuelle kort over terrænet. Det følgende citat fastslår endvidere, at NLP og Senge har noget tilfælles vedr. beskrivelsen af disse mentale kort:

*”Det vi bærer rundt i hoveder er forudsætninger. Disse **mentale billeder** af hvordan verden fungerer, har en signifikant indflydelse på hvordan vi opfatter problemer og muligheder, identificerer handlingsplaner, og foretager valg”*⁴²

Mens Senge beskriver kortet som bestående af billeder, har NLP, som tidligere gennemgået, identificeret flere måder at repræsentere virkeligheden på. Mens det umiddelbart ikke har været muligt at finde noget, der kunne tyde på at Peter Senge har hentet inspiration i NLP, er der hos mig personligt ingen tvivl om, at NLP passer som fod i hose til Senge’s artikel. Det forklares bl.a. i artiklen hvordan en gruppe medarbejdere ved Shell analyserede sig frem til, at der ville ske store skift i markedet, der ville få signifikant betydning for virksomheden. Da det trods gode analyser ikke lykkedes at overbevise ledelsen, tog man et andet middel i brug. I stedet for at overbevise dem om en ændret virkelighed, besluttede de sig for at opstille et scenario magen til den fremtidige situation, og lod beslutningstagerne arbejde inden for disse rammer. Resultatet var at da de ændrede forhold slog igennem, var virksomheden forberedt.

Da vi ikke reagerer på selve virkeligheden, men snarere vores repræsentation af den, tillader en øvelse i scenarier at lade os bygge et kort over noget, der kunne blive virkelig, og reagere på det som om det var virkelighed. Senge belyser et behov for værktøjer, der kan tydeliggøre mentale modeller:

*”Det er vigtigt at have værktøjer, der kan hjælpe ledere til at finde ud af, hvordan deres mentale modeller underminerer deres intentioner”*⁴³

I den forbindelse præsenterer Senge et værktøj, hvor man analyserer en samtale man har deltaget i, og i venstre kolonne skriver hvad man tænker, som kommentar til det man faktisk siger. I bogen *The Structure of Magic; Bandler & Grinder (1975)* introduceres Meta-modellen, der har netop det formål at belyse et ufuldstændigt kort. I Bandler & Grinder

⁴² Frit oversat efter Senge (1990) p. 12 – Min markering

⁴³ Frit oversat efter Senge (1990) p. 19

(1976) beskrives endvidere hvordan man håndterer inkongruens, når en person siger ét og gør noget andet.

Hvor Senge på nogle punkter ikke er specifik i måden hvormed man drager fordel af hans konklusioner, kan NLP modellen være en manglende brik i puslespillet. Der findes allerede konsulenter der har indset potentialet ved at integrere NLP i teorierne om ”Den Lærende Organisation”. Således er Knight (1995) et forsøg på at gøre NLP forståeligt for de fleste, uden så meget jargon. Bogen er en del af serien ”Den Lærende Organisation” hos Peter Asschenfeldts nye forlag. NLP’s udbredelse i praksis kan derfor være et resultat af konsulenternes evne til at formidle budskabet om et værktøj, der fungerer godt med en eksisterende teori.

2.1.2 NLP som redskab til målsætning

Finansielle mål kan ofte opnås ved at manipulere med nogle af de komponenter der indgår i det regnestykke, der skal til for at udregne dem. Når det følger at $\text{Omsætning} = \text{Salgspris} \times \text{Mængde}$, må man altså enten øge salgsprisen eller mængden, for at få større omsætning. Det er også muligt i nogle tilfælde at sænke salgsprisen, så mængden stiger nok til mere end at opveje faldet. Antag at der findes en vare, der koster 5 kr. at producere og kan sælges for 10 kr., hvis afsætningskurven har et kurvet forløb, kan vi ved at reducere prisen, øge omsætningen. Et simpelt middel for at nå et mål for omsætningen, men omkostningerne falder højst sandsynligt ikke. På længere sigt kan det derfor vise sig at være usundt for virksomheden, at have for meget fokus på finansielle mål. Som Kaplan & Norton indleder artiklen ”The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”: ***Du får det du måler.***

Med NLP kan vi bedre beskrive grundlaget for et ønsket mål. Et mål om at øge omsætningen behøver ikke være direkte relateret til omsætningen. Måske er det et ønske om et større afkast, til trods for at en øgning af omsætning – med den tidligere fremgangsmåde – kan resultere i en større omsætning, men mindre afkast. Formidler du samtidig intentionen bag en omsætningsstigning får du formentligt et bedre resultat. En måde at gøre dette på er ”chunking up”.⁴⁴ Ifølge Dilts, et al.(2002) kan man ”chunke up” ved at stille følgende spørgsmål: ”Hvis jeg fik det, hvad ville det så give mig?”. Vi forsætter med eksemplet omkring en ønsket stigning i omsætningen. Der er tale om at opdigtet eksempel:

⁴⁴ Dilts, et al. (2002)

Hvis jeg fik en stigning i omsætningen, hvad ville det så give? Det ville give et større overskud.

Hvis jeg fik et større overskud, hvad ville det så give? Mulighed for at udvikle flere produkter.

Hvis jeg fik den mulighed, hvad ville det så give? Bedre produkter til kunderne.

Og sådan kan man forsætte til man, forhåbentligt, når op til virksomhedens mission eller vision. At ”chunke op” gøres altså ved at finde ud af, hvad noget er en del af, mens det modsatte at ”chunke ned” gøres ved at finde ud af, hvad der er en del af det nuværende. Ifølge Dilts, et al. (2002) kan man gøre dette ved at stille sig selv følgende spørgsmål: ”Hvad skal jeg gøre, for at få dette?”. Bemærk at der er flere muligheder når man ”chunker” både op og ned. Igen eksemplet om en stigning i omsætningen.

Hvad skal jeg gøre, for at få en stigning i omsætningen? Øge salget (Eller øge prisen)

Hvad skal jeg gøre, for at øge salget? Øge markedsføringen (Eller sænke prisen)

Hvad skal jeg gøre, for at øge markedsføringen? Annoncere mere (Eller øge PR)

Når man ”chunker ned” kan det gøres helt ned til en specifik T.O.T.E. Man er selvfølgelig også nødt til at evaluere økologien af de konklusioner man drager, således at en prissænkning ikke resulterer i et lavere overskud. For mere information se Dilts, et al. (2002) p. 47-54.

2.1.3 Ankring

I afsnit 2.1 blev det beskrevet, hvordan stimulus-respons-modellen undlod at forklare præcis hvad der medfører, at en stimulus fører til den fremkomne respons. I nogle tilfælde kan det dog være mere interessant at undersøge hvilken stimulus, der medfører en bestemt respons. I NLP kaldes klassisk konditionering for *ankring*. Tidligere er det allerede diskuteret hvordan mennesker reagerer på deres repræsentation af virkeligheden, og ikke virkeligheden selv. Det er denne forklaring, der gives på at mennesker alene ved at forestille sig at skære en citron ud i fire både, og sætte tænderne i en af dem, kan opleve at munden løber i vand.

Ivan Pavlov er kendt for at være manden der først beskrev det, vi i dag kender som klassisk konditionering. Kort fortalt ringede Pavlov med en klokke lige inden en hund skulle have mad, og gentog dette indtil han alene ved hjælp af klokken kunne få hunden til at savle, som

hvis den var lige ved at blive fodret. Forskellen på ankring og klassisk konditionering er at et anker ikke behøver at blive gentaget for at være etableret.⁴⁵ Forklaringen på et anker beskrives af Dilts (1983) på følgende måde:

”Den grundlæggende teori om ankring fastholder at enhver oplevelse er repræsenteret som en individuel gestalt bestående af sansebaseret information. ... så snart en del af den kognitive gestalt bliver reintroduceret, vil alle andre dele blive reproduceret i et vist omfang”⁴⁶

Ankre kan derfor være en bestemt adfærd, men også noget så simpelt som et ord eller et ansigt. Et godt eksempel er ting med affektionsværdi; for andre er de måske værdiløse, men for den person der har haft mange oplevelser, hvor denne ting er indgået, kan den fungere som et anker for disse. Ankre kan dog også fungere for tilstande såsom: Forvirring, stress, utålmodighed, o.l. For en leder er det vigtigt at han fungerer som et anker for positive associationer, så man undgår ubehag ved lederens tilstedeværelse. Ifølge forudsætningerne må man derfor være fleksibel nok til at ændre sin kommunikation og adfærd, når den fungerer som et negativt anker.

2.2 Delkonklusion

På grund af NLP modellens universelle karakter er anvendelsesmulighederne mange. Sammenholder man NLP med T.O.T.E. modellen får man et redskab, der kan hjælpe med at gøre mentale modeller eksplicite og dermed øge muligheden for at skabe konsensus omkring virksomhedens målsætning. I sammenhæng med S-R modellen får man tillige en forståelse for, hvordan ankring kan fungere både som en fordel og en ulempe. Der er naturligvis mange flere anvendelsesområder og specifikke teknikker til at anvende de ovennævnte, men en gennemgang af disse falder uden for projektets rammer.

3. Konklusion

Den mest dækkende definition af begrebet NLP er, at det er studiet af strukturen bag subjektive oplevelser. Den primære forudsætning for modellen, som er hentet hos Korzybski, er at vi alle opbygger kort over virkeligheden, som vi reagerer på som om det faktisk var

⁴⁵ Dilts (1983) Part III p. 25

⁴⁶ Dilts (1983) Part III p. 25

virkeligheden. De fleste andre forudsætninger hentes fra kybernetikken. Med disse forudsætninger forklarer NLP, hvordan mennesker opbygger disse kort over virkeligheden med billeder, lyde, følelser, ord og i nogle tilfælde smag og lugt.

Skabelsen af NLP følger, ligesom meget ny viden, SLC kurven i I-Space, men derefter opstod en ny SLC kurve der ligger i bunden af I-Space. Denne tendens kan skyldes at Bandler og Grinder er pragmatikere, og prædiker denne måde at tænke på. Med tiden er der derfor inkluderet mange forskellige ting i modellen, med det ene kriterium at de skal virke. Når man ikke gør de nye dele abstrakte og kodificerede, er det sværere for andre at finde ud af, om tilføjelserne faktisk har deres berettigelse i modellen. Der er i dag mange bud på hvad NLP er og hvad det indeholder.

Det, at NLP bruges som værktøj i mange forskellige discipliner såsom: Ledelse, sportspræstationer, terapi, osv., har givet anledning til en del kritik fra forskellige sider. Oftest vil kritikken enten omhandle påstande om uvidenskabelighed, New Age og manglende etik. Kritikken vedrørende uvidenskabelighed kan være opstået som følge af forskning, der tilsyneladende er kompetent, men i stedet har misforstået dele af NLP-modellen. At NLP skulle være New Age er svært at påvise eller afvise, da begrebet er svært at definere. Det må dog uden tvivl afvises at NLP er en sekt. De to foregående kritikformer kan dog også tilskrives pragmatismen, hvilket også er den etiske retningslinie for modellen. Etikken defineres af kontekst, hvilket vækker kritisk hos mennesker, der regner etik for at være en determineret størrelse.

Da studiet af strukturen bag subjektiv adfærd antyder en universel model, er anvendelsesmulighederne mange. Man kan forvente at finde mange eksempler på modeller og teorier, som kan uddybes med NLP og igen andre teorier, der hænger godt sammen med NLP. Specielt kan modellen forklare fænomener indenfor kommunikationsteori, samt skabelsen af videnskabelig viden indenfor det konstruktivistiske paradigme. Da NLP antager at vi alle bygger kort af virkeligheden, så udlåner den sig ikke frivilligt til positivismen.

Tidligt efter NLP blev introduceret blev den sammenholdt med T.O.T.E. modellen, der er en udbygning af stimulus-respons modellen. Resultatet er en model for adfærd, der kan beskrive selv den mindste handling. Forudsætningen om at enhver adfærd har en positiv intention, betyder også at ingen adfærd er tilfældig. Hermed tilføjes en dynamik til NLP modellen, så

den kan gøre mentale kort eksplicite og kodificerede. Iflg. Peter Senge er dette et nødvendigt redskab i opbygningen af en lærende organisation, hvor konsensus om mentale kort er vigtig. Sammenholdt med S-R modellen får man tillige en forståelse for hvordan bestemte ord eller handlinger, kan give en helt bestemt respons.

Med NLP findes et redskab, der er ved at blive accepteret i praksis, men som på nogle måder lider under rødderne i pragmatismen. Modellen har mange flere facetter end det har været muligt at præsentere i dette projekt. Dette er således kun et udsnit af mit mentale kort, over Neuro Lingvistisk Programmering.

4. Perspektivering

Som det fremgår af mit projekt er NLP et begreb, der er svært at definere. Der findes ingen central institution der kan redegøre for NLP; men derimod mange forskellige organisationer, der alle har deres idé om hvad begrebet indeholder. En af de tidligere bøger, der forsøgte at gøre op med denne forvirring er Dilts (1983). Senere har Hall og Bodenhamer (1999) lavet en bog, der også forsøger at redegøre for feltet. Jeg mener at der er brug for en nærmere redegørelse af de forskellige teknikker, deres oprindelse og en diskussion om deres plads i NLP begrebet. Spørgsmålet er dog, om det er for sent at udarbejde en redegørelse, da NLP som begreb har modtaget kritik fra flere sider, og meget forskellig kritik. Det kan næppe forventes, at en sådan redegørelse vil kunne ændre kritikernes mentale kort over NLP med et trylleslag.

At få redegjort for de forskellige retninger indenfor NLP ville muligvis kunne afvæbne noget af kritikken, da det ville blive nemmere at forske, når rammerne er nærmere defineret. Dernæst ville det blive nemmere at fastslå, hvorvidt NLP kan anses for at være noget religiøst. Det er dog også et spørgsmål om hvorvidt en sådan redegørelse ville stride mod de grundlæggende filosofier, hvorpå NLP i gennem årene har udviklet sig?

Selvom det ville være utopi at forestille sig, at man kunne måle effekten af at benytte NLP, kunne det være interessant at undersøge dens praktiske anvendelighed. Eksempelvis ved et konkret casestudie, hvor der nøje redegøres for de dele af NLP man vælger at implementere, og efter en periode vurdere den oplevede værdi. Det er således både NLP feltet og anvendelsesmulighederne, der kunne drage fordel af at blive udforsket nærmere.

Litteraturliste

Bøger

Bandler, Richard & John Grinder (1975) *The Structure of Magic*, Palo Alto, ISBN: 08-3140-044-7

Bandler, Richard & John Grinder (1975) *Patterns of The Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, M.D. Vol. I*, Grinder & Associates, ISBN: 15-5552-052-9

Bandler, Richard, John Grinder & Judith DeLozier (1975) *Patterns of The Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, M.D. Vol. II*, Grinder & Associates, ISBN: 15-5552-053-7

Bandler, Richard & John Grinder (1976) *The Structure of Magic II*, Palo Alto, ISBN: 08-3140-049-8

Bandler, Richard & John Grinder (1979) dansk udgivelse i 1998 *Fra Frø Til Prins*, Paludan, ISBN: 87-7230-876-1

Bandler, Richard & John Grinder (1981) dansk udgivelse i 1996 *Forandringer*, Paludan, ISBN: 87-7230-962-8

Bandler, Richard (1987) *Brug din hjerne – til en forandring*, Paludan, ISBN: 87-7230-818-4

Boisot, Max H. (1998) *Knowledge Assets: securing competitive advantage in the information economy*, Oxford University Press, ISBN: 01-9829-607-X

Dilts, et al. (1980) *Neuro Linguistic Programming Vol. 1*, Meta Publications, ISBN: 09-1699-007-9

Dilts, Robert B. (1983) *Roots of NLP*, Meta Publications, ISBN: 09-1699-012-5

Dilts, Robert B. & Todd A. Epstein (1995) *Dynamic Learning*, Meta Publications, ISBN: 09-1699-037-X

Dilts, et al. (2002) *Alpha Leadership*, John Wiley & Sons, Ltd, ISBN: 04-7084-483-3

Frandsen, et al. (2002) kap. 3 *Net>værk*, Systime, ISBN: 87-6160-386-4

Hall, Michael L. & Bob G. Bodenhamer (1999) *The User's Manual For The Brain Vol. 1*, Crown House Publishing Ltd, ISBN: 18-9983-632-2

Heldbjerg, Grethe (2003) *Grøftegravning i metodisk perspektiv*, Samfundslitteratur, ISBN: 87-5930-646-7

Holm, Lis & Birgitte Norlyk (2006) kap. 1-3 *Ord der brander – Talk the walk: Italesættelse i organisationskommunikation*, Handelshøjskolens forlag, ISBN: 87-629-0279-2

Knight, Sue (1995) dansk udgivelse i 1996 *NLP på jobbet*, Peter Asschenfeldts nye Forlag, ISBN: 87-7880-712-3

Miller, Katherine (2003) kap. 12, *Organizational Communication – Approaches and processes* 3. udgave, Wadsworth/Thomson Learning, ISBN: 05-3456-144-6

Morgan, Gareth (1997) kap. 4 *Images of Organization*, Sage Publications, ISBN: 14-1293-979-8

O’Conner, Joseph (2001) dansk udgivelse i 2002 *NLP i teori og praksis*, Aschehoug, ISBN: 87-1116-434-4

Vadum Dahl, Ole (1993) *Grundbog i NLP 1.*, Paludan, ISBN: 87-7230-903-2

Vadum Dahl, Ole (1995) *Grundbog i NLP 2.*, Paludan, ISBN: 87-7230-905-9

Young, Peter (2004) *Understanding NLP Principles & Practice – second edition*, Crown House Publishing, ISBN: 19-0442-410-4

Tidsskrifter

Senge, Peter M. (1990:Fall) *The Leader’s New Work: Building Learning Organizations*, Sloan Management Review, 32:1, p. 7-23

Avisartikler

"Klar kommunikation skaber resultater" Berlingske Nyhedsmagasin, Nr. 36, 10. december 04 – 20. januar 05

"Nervesproglig styring" Information, 02.03.2007, Side 44 (weekend), artikel-id: e08d27f5

"Universitet sælger New Age kurser" Kristeligt Dagblad, 05.10.2006, Side 1, artikel-id: e0776c3b

Websteder

Dialogcentret - <http://www.dci.dk/?artikel=1423>

Inspiritive - <http://www.inspiritive.com.au/nlp-research.htm>

Honest Abe's NLP Emporium - <http://www.bradburyac.mistral.co.uk/nlpfax09.htm>

NLP University - <http://www.nlpu.com/Articles/article2.htm>

Watzlawick's Interactional Theory - http://www.colorado.edu/communication/meta-discourses/Papers/App_Papers/Sackrison.htm

The Harvard University Gazette -

<http://www.news.harvard.edu/gazette/2000/08.21/hypnosis.html>

Wikipedia - http://en.wikipedia.org/wiki/Tony_Robbins

Lederne -

<http://www.lederne.dk/lho/Kurser+og+karriere/Lederkurser/lederkurseroversigt/nlpbusinesspractitioner.htm>

Bilag 1 – Historien i detaljer

En af forudsætningerne i NLP modellen er som nævnt i projektet ”Kortet er ikke terrænet”.

Denne forudsætning er særdeles sand, når man vender blikket mod historien om NLP.

Overskriften på denne webside: <http://www.pe2000.com/nlp-history.htm> siger det hele:

”A version of the history of NLP...

...and, like most history, anecdotal, subjective, based on rumour - and without claiming to be accurate! ...because the map is not the territory...”

Denne beskrivelse af NLP’s oprindelse og udvikling tager sit udgangspunkt i disse hjemmesider:

http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_neuro-linguistic_programming

http://en.wikipedia.org/wiki/Richard_Bandler

http://en.wikipedia.org/wiki/John_Grinder

Formålet med at udforske NLP’s historie bunder i ønsket om at kunne identificere den samfundsforståelse, der var gældende ved oprindelsen.

Opfindelsen af Neuro Lingvistisk Programmering tilskrives primært to personer; nemlig Richard Wayne Bandler og John Thomas Grinder. Bandler blev på et tidspunkt inviteret til at deltage i en træning foretaget af gestalt-terapeuten Fritz Perls og familierapeuten Virginia Satir. Senere skulle Bandler redigere en bog af Fritz Perls. Alt dette gik forud for hans møde med Grinder. Mødet mellem de to skete mens Bandler studerede på University of California, Santa Cruz (UCSC), hvor Grinder var tilknyttet som professor i lingvistik. Grinder arbejdede primært med Noam Chomsky’s teorier om ”Transformational Grammar”, specielt med hensyn til syntaks.

Bandler afholdt workshops i gestaltterapi og inviterede på et tidspunkt Grinder med. Efter denne workshop fortalte Grinder, at han kunne beskrive Banders brug af sproget ud fra ”Transformational Grammar”. De besluttede sig derfor for at observere flere workshops afholdt af Fritz Perls og Virginia Satir. Dette arbejde blev starten på NLP og udmøntede sig i meta-modellen, der beskrives i The Structure of Magic I og II, der udkom i henholdsvis 1975 og 1976. I forbindelse med deres arbejde på The Structure of Magic blev de introduceret til Gregory Bateson – der i øvrigt også blev modelleret - som fik stor indflydelse på NLP. Han foreslog dem bl.a. endnu en succesfuld terapeut de kunne modellere, nemlig psykologen og

hypnotisøren Milton H. Erickson. Dette udmøntede sig i bøgerne *Patterns of The Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, M.D. Vol I og II*, der udkom i henholdsvis 1975 og 1977.

Kort herefter begyndte Bandler og Grinder at afholde seminarer i NLP, hvorfra en mand ved navn Steve Andreas (Tidligere gestaltterapeut John O. Stevens) transskriberede tre af dem, og udgav dem i bøgerne:

Frogs Into Princes: Neuro Linguistic Programming (1979)

Trance-Formations: Neuro-Linguistic Programming and the Structure of Hypnosis (1981)

Reframing: Neurolinguistic programming and the transformation of meaning (1983)

I løbet af 1980'erne stoppede samarbejdet mellem Bandler og Grinder, ifølge personen der står bag følgende side:

<http://www2.hawaii.edu/~lady/archive/history.html>

skyldtes det Bandler personlighed og ikke mindst hans forbrug af kokain. Han blev også skilt fra sin kone Leslie Cameron Bandler, der stadig er en del af NLP. I 1988 blev han også tiltalt for overlagt mord, som dog frafaldt pga. manglende beviser. Mere information om Bandler nedtur og retssag kan findes på:

<http://www.geocities.com/bandlertrial/bandler1.html>

I 1996 besluttede Bandler sig for at sagsøge Grinder og andre prominente personer indenfor NLP, for at kræve retten som eneejer af varemærket NLP, og en erstatning på mindst 10.000.000\$. Bandler tabte retssagen og fik tilmed omstødt en varemærkeregistrering i Storbritannien. Fra da af kunne alle, lovligt, afholde kurser under navnet NLP uden at skulle leve op til nogen standard. I slutningen af 2000 indgår Grinder og Bandler en aftale hvor de hver især anerkender hinandens indflydelse under udviklingen af NLP, så de tituleres nu som co-developers of NLP.

Bilag 2 – Kritik af NLP

På trods af at udbyderne af NLP kurser garanterer at denne model kan skabe hurtige og effektive forandringer på alskens områder af livet, så bliver den i et stort omfang kritiseret. Således kan man finde følgende hos Wikipedia:

”Kritikere mener NLP ikke er andet end en sammenblanding af folkepsykologi og pseudovidenskab og at den bruger sin egen jargon for at dække over at den er baseret på et sæt banale, og måske endda direkte usande, antagelser. NLP er blevet kritiseret af kliniske psykologer, lingvister, psykoterapeuter og andre for at være ineffektivt, komme med pseudovidenskabelige forklaringer indenfor lingvistik og neurologi, og gøre brug af etisk tvivlsomme, sektlignende metoder og reklamere med overdrevne påstande.”⁴⁷

Andre går videre og anfægter ikke bare videnskabeligheden, men går så vidt som til at påstå at NLP er en sekt i stil med scientology:

”...Trods dette markedsføres NLP og beslægtede skoler som helt neutrale teknikker, fx på sitet netdoktor.dk.¹² Og trods dette ansporer - eller måske endda presser - danske virksomheder sine ansatte til at deltage i management-, coaching- og teambuilding-kurser, hvor en Scientology-inspireret nyåndelighed som NLP ofte kan være på programmet.”⁴⁸

På baggrund af disse to udsagn og bogen ”Følsomhedens Etik” af Kirsten Marie Bovbjerg opdeler jeg kritikken af NLP i 3.

Dem som mener NLP er:

1. Pseudovidenskab, der skjuler sig bag jargon og usande antagelser
2. En New Age sektlignende strømning på linie med eksempelvis Scientology
3. Etisk forkasteligt, pga. mangel på etik

1. Påstand: NLP er pseudovidenskab, der skjuler sig bag jargon og usande antagelser

Denne påstand kan være opstået som følge af Bandler og Grinders filosofiske rødder. De har nemlig vurderet deres modeller ud fra et kriterium: Virker det? NLP sættes således i

⁴⁷ <http://da.wikipedia.org/wiki/NLP>

⁴⁸ <http://www.dci.dk/?artikel=1423>

forbindelse med pragmatismen bl.a. i artiklen ”Nervesproglig styring” i Dagbladet Information d. 2 marts 2007, hvor der står ”NLP’s moralske ryggesløshed er også en gammel amerikansk tradition. Den har sin filosofiske rod i John Deweys pragmatik: ’Det som virker er sandt’ ” ifølge Joseph O’Conner i bogen ”NLP – I teori og praksis” kommer indflydelsen fra William James, som – hvilket også er tilfældet med Dewey – har rødder i Charles Sanders Pierces pragmatisme. O’Conner beskriver dog ikke hvorfra han udleder at James har haft indflydelse på NLP. Indflydelsen kan dog indses ved at studere bogen ”Fra frø til prins” nærmere. Her står på s. 15:

”Vi er ikke psykologer, men vi er heller ikke teologer eller teoretikere. Vi har ingen anelse om tingenes ’virkelige’ natur, og vi er ikke specielt interesserede i, hvad der er ’sandt’ ... Vi tilbyder ikke noget som er sandt, kun ting som er nyttige”⁴⁹

Det forekommer rimeligt at udtalelser som denne, kan være årsagen til at *Dagbladet Information* lige præcis finder frem til Deweys: ”*Det der virker er sandt.*” I bogen findes en lang række af disse udtalelser, der argumenterer for processen som det vigtige, sammen med det pragmatiske:

”En anden mærkværdighed ved psykologien er, at der findes et helt korps af mennesker, der kaldes ’forskere’, som ikke vil have noget at gøre med de mennesker, der praktiserer! På en eller anden måde er psykologiens arbejdsområde blevet delt, således at forskerne ikke længere sørger for informationer og respons til de klinisk praktiserende på området”⁵⁰

Ligesom Joseph O’Conner i sin bog referer Robert Dilts ”NLP er hvad som helst, der virker.”⁵¹

Det er muligvis en uheldig konsekvens af pragmatismen som rod, der tillader forfattere af NLP bøger at undlade kildehenvisninger på mange af deres påstande. De manglende henvisninger kan i så fald ende med at give et indtryk af, at der ikke er belæg for de påstande der fremsiges. Kombinerer man dette med ord som ”Ankring, repræsentationssystemer, submodaliteter, association/dissociation” og ikke mindst ”Neuro Lingvistisk Programmering”,

⁴⁹ Bandler og Grinder (1979) p. 15

⁵⁰ Bandler og Grinder (1979) p. 13-14

⁵¹ O’Conner (2001) p. 10

kan man uhensigtsmæssigt give indtryk af netop en pseudovidenskab, der forsvarer sig mod kritik gennem smarte vendinger, der umiddelbart er svære at forstå.

Det bliver ikke mindre let at redegøre for videnskaben bag NLP, når man holder dens udvikling gennem tiden for øje. Bandler og Grinder har åbenbart haft så stor succes med at udbrede budskabet: ”*NLP er hvad som helst, der virker*”, at flere har taget det til sig. Antallet af begreber der bliver forbundet med NLP er derfor eksploderet, og det tillader at mange forskellige overbevisninger kan komme under paraplyen. Både mere eller mindre videnskabelige påstande.

Det store spørgsmål er jo så: ”Findes der videnskab der bakker NLP modellen op?” Et godt sted at finde svar på dette spørgsmål er hjemmesideadressen:

<http://www.bradburyac.mistral.co.uk/nlpfax22.htm>

Forfatteren bag denne hjemmeside deler forskningen på området op i tre dele.

- Den forskning, der lider under, at forskeren har manglende erfaring i NLP
- Den forskning, der tilsyneladende ser ud til at være kompetent udført, men som ikke støtter NLP
- Den forskning, der støtter NLP sammenholdt med forskning, der ikke omhandler NLP, men alligevel kan bruges som argument for at modellen holder.

På siden beskriver han to eksperimenter, der tester Bandler og Grinders formodninger om øjenbevægelser, der afslører hvilket repræsentationssystem man trækker på. Begge disse eksperimenter bruges ofte, når kritikere skal afvise NLP. På denne side forklares det dog, hvordan undersøgerne i disse to tilfælde tydeligt har misforstået emnet, og således producerer ubrugelige resultater. Der er også links til lister over forskning foretaget af NLP trænede mennesker, som støtter nogle af teknikkerne som NLP modellen har affødt, og dermed må siges at verificere, at modellen er nyttig (Ikke nødvendigvis ’sand’, som Bandler og Grinder ville sige).

Påstanden om at NLP ikke støttes af videnskaben må derfor forkastes. Her taler jeg naturligvis om den helt oprindelige model, fra før antallet af sammenkoblinger eksploderede. Det kræver en del indsigt i NLP modellen at forske på området, men ifølge ovenfor refererede hjemmeside er flere pionere indenfor feltet gået i gang med forskning. Ligeledes er der nogle

personer indenfor feltet, der forsøger at skabe deres egne varemærker, for at sikre sig mod påstande om uvidenskabelighed (Se f.eks. Michael Hall's "Neuro Semantics" <http://www.neurosemantics.com>).

2. Påstand: NLP er en New Age sektlignende strømning på linie med f.eks. Scientology

Kirsten Marie Bovbjerg skildrer i hendes bog "Følsomhedens Etik" personligheden i forhold til New Age strømninger og moderne management. Hun har i særdeleshed fokus på netop NLP, og hendes viden om emnet er primært baseret på feltarbejde og et par bøger af Bandler og et par af Dilts. I sin definition af New Age skriver hun følgende:

"...De forskere der beskæftiger sig med området [New Age], fremhæver alle det vanskelige i at give en fyldestgørende definition af New Age-begrebet, hvilket jeg kun kan tilslutte mig. Det er en udpræget eklektisk bevægelse, det vil sige, at tilhængerne hver især lader sig inspirere af og udvælger elementer fra mange forskellige kilder og selv i en vis udstrækning sammensætter deres trosbillede. Der er tale om grupper, der kan interessere sig for fænomener som astrologi, UFO'er, meditation, yoga, forskellige former for personlighedsudvikling, Tarot eller runespådomme etc. Inden for de enkelte interesseområder kan der være en form for organisering, som det typisk i danske foreninger med formand, kasserer og så videre, men det kan også være en mere løs gruppering som et interessefællesskab."⁵²

Definitionen af New Age er efter min mening utrolig bred, og meget vag i hendes fremstilling. Af denne årsag præsenteres også en definition fra wikipedia:

"Though there are no formal or definitive boundaries for membership, those who are likely to sample many diverse teachings and practices (from both 'mainstream' and 'fringe' traditions) and to formulate their own beliefs and practices based on their experiences can be considered as New Age. Rather than following the lead of an organised religion, "New Agers" typically construct their own spiritual journey based on material taken as needed from the mystical traditions of the worlds religions, also including shamanism, neopaganism and occultism.

⁵² Bovbjerg (2001) p. 15

*New Age practices and beliefs may be characterized as a form of alternative spirituality or alternative religion. Even apparent exceptions, such as alternative medicine or traditional medicine practices, often have some spiritual dimension — such as a conceptual integration of mind, body, and spirit.”*⁵³

Wikipedias definition nærmer sig mere en definition i retning af alternative religioner og skabelse af alternativer spirituelle rejser. Herunder nævnes shamanisme og okkultisme. Man indser umiddelbart i Bovbjergs definition af New Age, at det eklektiske helt klart passer på NLP, men i sig selv indeholder modellen ikke nogen trosretning. Den har dog nogle forudsætninger som kritikkerne ynder at anfægte. På Dialogcentrets websted finder man en kritik af NLP der direkte sammenstiller den med Scientology:

<http://www.dci.dk/?artikel=1423> af Tom Thygesen Frederiksen

Det må dog umiddelbart indses at NLP er en model og ikke en religion, og problemet med associeringen mellem denne model og religion skal typisk findes i forudsætningerne for modellen og de forskellige fortolkninger af disse. Jeg har ikke kunnet finde en liste over forudsætningerne i de tidlige NLP bøger af Bandler og Grinder, og da der er mange forskellige bud på hvilke forudsætninger der gælder for modellen, tror jeg ikke de er blevet defineret tydeligt nok. Således har Michael Hall og Bob Bodenhamer i bogen ”The User’s Manual For The Brain” i alt 21 forudsætninger. Joseph O’Conner har i alt 13 forudsætninger og artiklen på dci.dk af Tom Thyge Frederiksen refererer til har 10 forudsætninger.

Det er primært den ofte refererede forudsætning ”Vi har allerede de ressourcer, vi behøver, eller vi kan skabe dem”⁵⁴, der er et udtryk for et stort potentiale i alle mennesker, som vækker associationer til Scientology. Ligeledes er dette en kontroversiel forudsætning for stærkt religiøse mennesker, hvis de er overbeviste om at alt er Guds vilje, og kun Gud skaber ressourcer i mennesker. Derfor kunne denne forudsætning også være en del af forklaringen på, hvorfor nogen betragter NLP som en alternativ religion.

3. Påstand: NLP er etisk forkasteligt, pga. manglende etik

⁵³ http://en.wikipedia.org/wiki/New_Age

⁵⁴ O’Conner (2001) p. 14

I artiklen på Dialogcentrets hjemmeside holder Tom Thyge Frederiksen nogle forudsætninger for NLP modellen op mod en etik, der øjensynligt er deterministisk. Til forudsætningen ”Enhver adfærd er nyttig i en eller anden kontekst” følgende:

”Var Hitler-tidens Holocaust og Stalin-tidens Gulag-lejre nu også ligefrem nyttige?”

NLP har som tidligere nævnt rødder i pragmatismen, og det gælder i høj grad også etikken. Der er således ikke formuleret nogen overordnede etiske retningslinier, for dem der vil tage modellen i brug. Etikken er derfor subjektiv og afhænger af øjnene der ser, således kunne man forestille sig at den konsensus Hitler formåede at skabe blandt en stor del af det tyske folk, på daværende tidspunkt fandt holocaust nødvendig. I dag vil der uden tvivl i langt de fleste kulturer være konsensus om at Holocaust var noget forfærdeligt, men den danske nazist Johnny Hansen har sikkert et andet synspunkt”.

Til forudsætningen ”Der findes ikke sådan noget som fiasko, svigt (engelsk ‘failure’). Der findes kun feedback.” skriver han:

”Hvis blot feedback er målestokken, forsvinder enhver dybere moral, skyld og ansvar da ikke let? Hvis man til eksempel er en snu psykopat, der begår et mord, som ikke bringer psykopaten nogen feedback (fra omgivelser, samvittighed osv.), så ligger der altså ingen fiasko, fejl eller skyld i dette mord?”

I sin fortolkning af denne kritik antyder han at fraværet af negativ feedback berettiger et mord. Igen ser jeg på berettigelsen som en etisk vurdering, der må foretages en konsensus. Skal man se helt nøgternt på feedback, som jeg mener man er nødt til, hvis modellen skal opfylde sit forhold som en model af subjektive oplevelser, så kan man ændre situationen lidt. Hvis vi antager at en psykopat har begået et mord, så vil han ifølge en hyppigt brugt NLP forudsætning have gjort det af en årsag (Se evt. O’Conner (2001) p. 14 forudsætning 6 ”Enhver adfærd har en positiv intention”), og feedback skal ses i denne sammenhæng. Har han myrdet en person fordi personen efter psykopatens vurdering var irriterende, og han ikke modtager noget negativ feedback efter mordet, så har han løst sit problem til fulde efter sin egen etik. Dette ændrer ikke ved at de fleste samfunds grundlæggende etiske retningslinier, straffelove, forbyder denne handling.

Da NLP er studiet af strukturen bag *subjektive* oplevelser, har den en enorm bred anvendelse og man kan derfor operere med NLP efter en deterministisk etik eller en pragmatisk. Hvis Hitler var i live og ville samarbejde, er jeg sikker på at Bandler og Grinder kunne modellere hans måde at manipulere med folk, så andre kunne lære at gøre det samme, men ville jeg synes det var etisk? Nej! Etikken i NLP findes i den kontekst modellen anvendes.

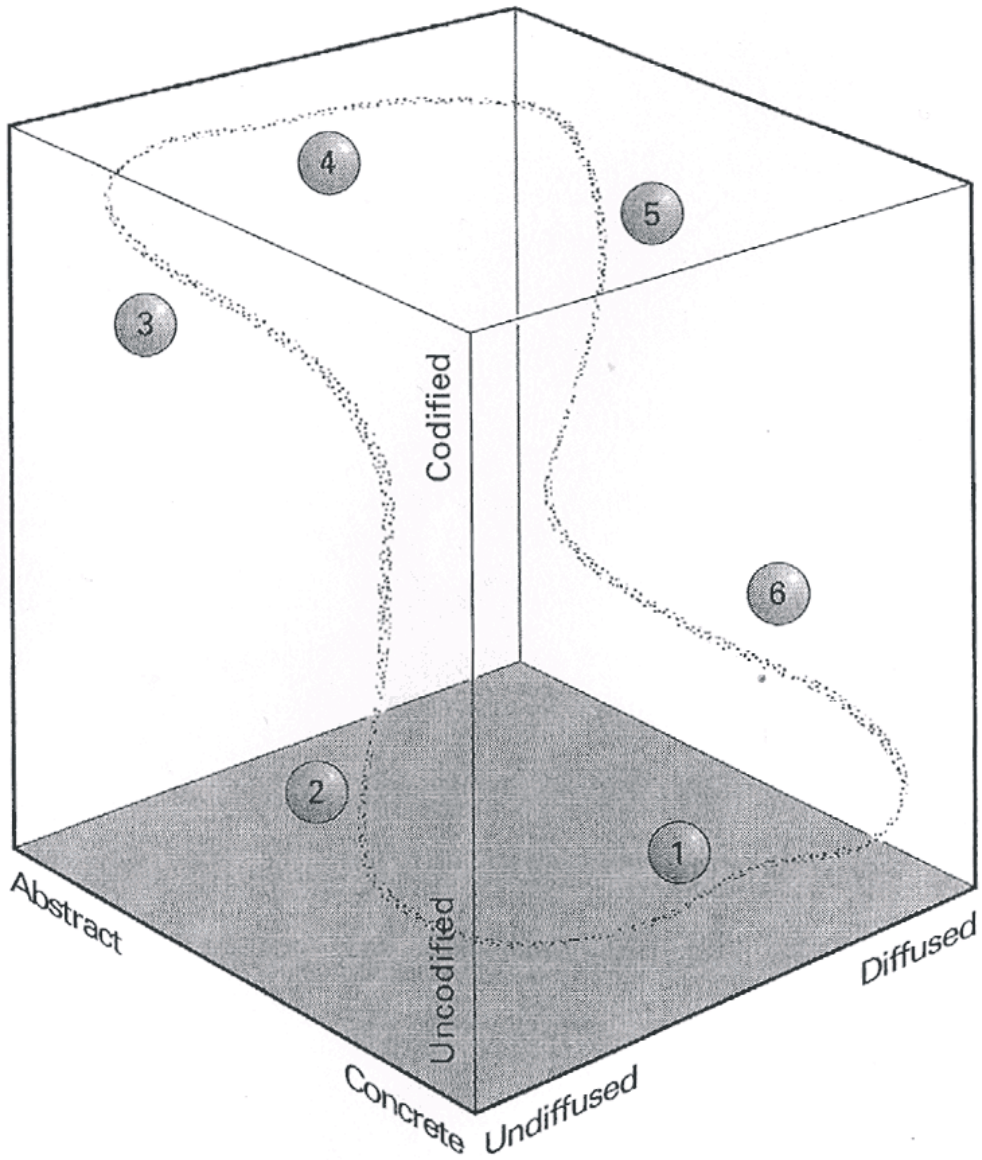
Konklusion på kritikken

Det er min klare opfattelse at NLP møder meget kritik på grund af dens rødder i pragmatismen. Det er denne tænkemåde jeg tilskriver de manglende henvisninger til tankerne bag modellen, for ifølge Bandler og Grinder er dette ikke vigtigt, bare modellen virker? Man må dog erkende at Bandler og Grinder er gode til at kreditere de mennesker, de er blevet inspirerede af, men dette har desværre ikke smittet af på de folk indenfor NLP'en der ikke har akademisk baggrund, og måske heller ikke på nogle af dem, der har akademisk baggrund. I stedet er NLP havnet blandt New Age, shamanisme og kritiseres for at være pseudovidenskab, på trods af at en del forskning støtter de teknikker, der er udledt af NLP modellen. Den pragmatisme der også præger etikken, har ligeledes givet anledning til kritik der typisk kommer fra mennesker, der anlægger et mere deterministisk syn på verden.

Personligt vil jeg ikke tøve med at afvise kritikken af NLP som pseudovidenskab, da kompetent forskning på området støtter modellen, på trods af at denne forskningsmængde – endnu – er relativt lille. At NLP skulle være New Age skal jeg ikke kunne afvise, men dertil må jeg sige, at jeg er i tvivl om hvad det indebærer. Med Bovbjergs noget brede definition kunne det virke på mig som om, at alle fremtidige evolutioner af vores tænkemåde måtte skulle forbi kategorien New Age, men at sætte NLP i bås med shamanisme og okkultisme, hvor der lægges mere vægt på den spirituelle del, det kan jeg ikke støtte. Jeg har fuld forståelse for kritikken af den manglende etik, når man ser det fra et deterministisk synspunkt, men NLP er kun studiet af strukturen bag subjektive oplevelser. De uetiske oplevelser vil stadig eksistere uanset om modellen var blevet udtænkt eller ej.

Bilag 3 – Information Space

The Information Space



- | | | | |
|---|-----------------|---|------------|
| 1 | Scanning | 4 | Diffusion |
| 2 | Problem-solving | 5 | Absorption |
| 3 | Abstraction | 6 | Impacting |

FIG. 3.3 The Social Learning Cycle (SLC)

Max H. Boisot; *Knowledge Assets*, Oxford University Press, 1998 p. 60

Af hensyn til læsere, der ikke er bekendte med I-Space gives her en kort introduktion til hvordan man kan afgøre, hvor noget skal placeres i modellen.

Position på skalaen	<i>Kodifikation</i>	<i>Abstraktion</i>	<i>Spredning</i>
Høj	Er den omtalte viden: Let at gengive i figurer og formler? Er den mulig at standardisere og automatisere	Er den omtalte viden: Generelt anvendelig for alle agenter uagtet hvilken sektor de opererer i? Er den baseret på videnskab?	Er den omtalte viden: Umiddelbar tilgængelig for alle agenter, der ønsker at gøre brug af den?
Middel	Mulig at beskrive i ord og diagrammer? Kan den hurtigt forstås af andre alene vha. dokumenter og skrevne instruktioner?	Kun brugbart for agenter indenfor et fåtal at sektorer? Skal den tilpasses til den sammenhæng, hvori den skal indgå?	Kun tilgængelig for et fåtal af agenter eller for et fåtal af sektorer?
Lav	Svær at formulere? Er det nemmere at vise det til en, end at forklare det?	Begrænset til en enkelt sektor og kun brugbar i den sektor? Skal den i høj grad tilpasses den sammenhæng, hvori den skal indgå.	Kun tilgængelig for en eller to agenter i en enkelt sektor?

Frit oversat efter Boisot (1998) table 3.1 p. 65

Der gives her en kort beskrivelse af de seks faser, man finder i ovenstående SLC.

1. Scanning

Scanning foregår ved at identificere muligheder og trusler, men kan også forklares ved at man ”opfanger svage signaler”.

2. Problem-løsning

Her gives der struktur og logisk sammenhæng til resultaterne af scanningsfasen.

3. Abstraktion

Der generaliseres og dermed reduceres resultaterne til de essentielle dele. Problemløsning og abstraktion følges ofte ad.

4. Spredning

Resultatet deles med interessenter der kan have nytte af det. Fælles forståelse mellem skaberne af den nye viden og interessenterne gør spredningen nemmere.

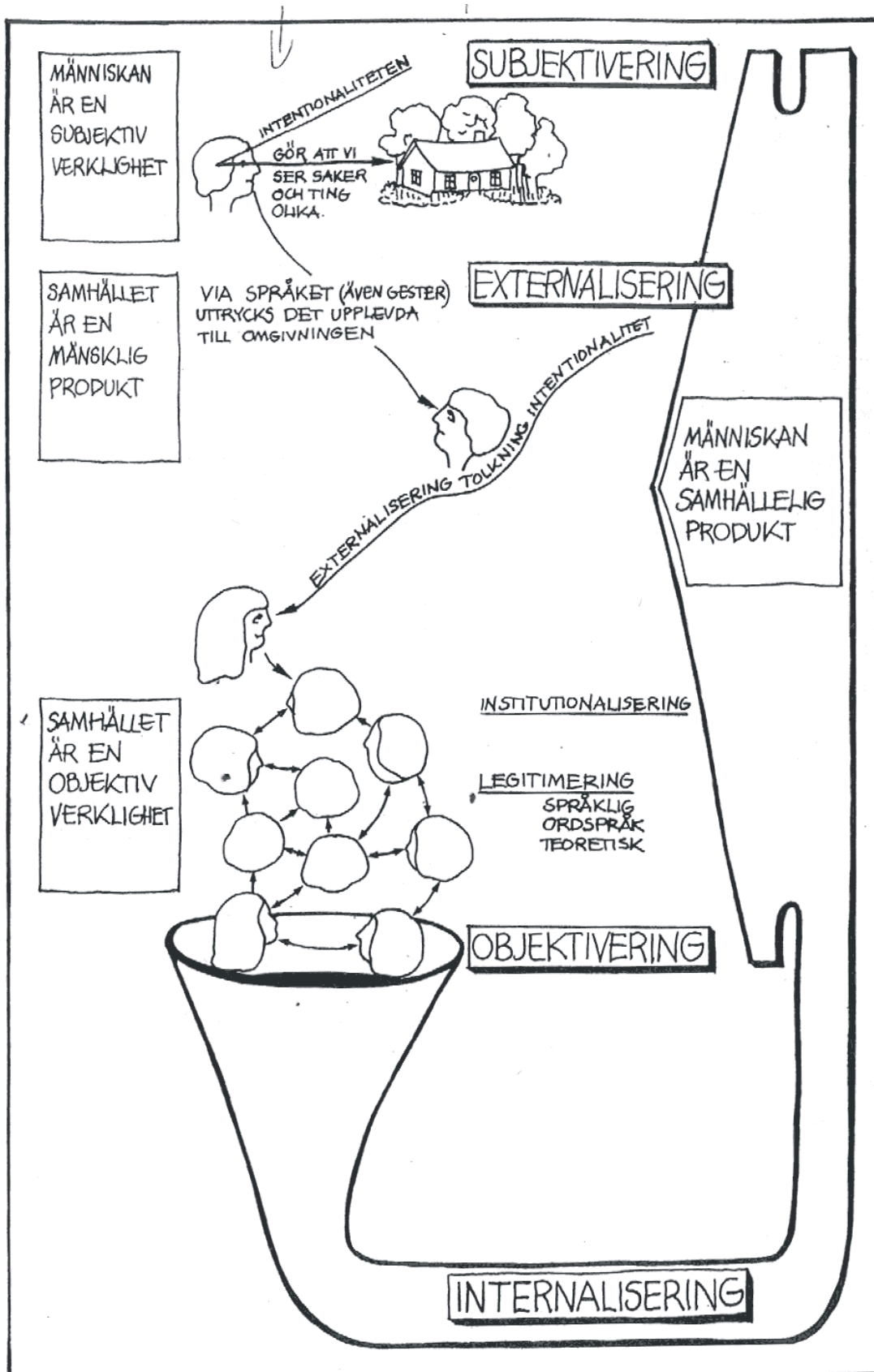
5. Absorbering

Den nye viden absorberes igennem praktisk anvendelse.

6. Påvirkning

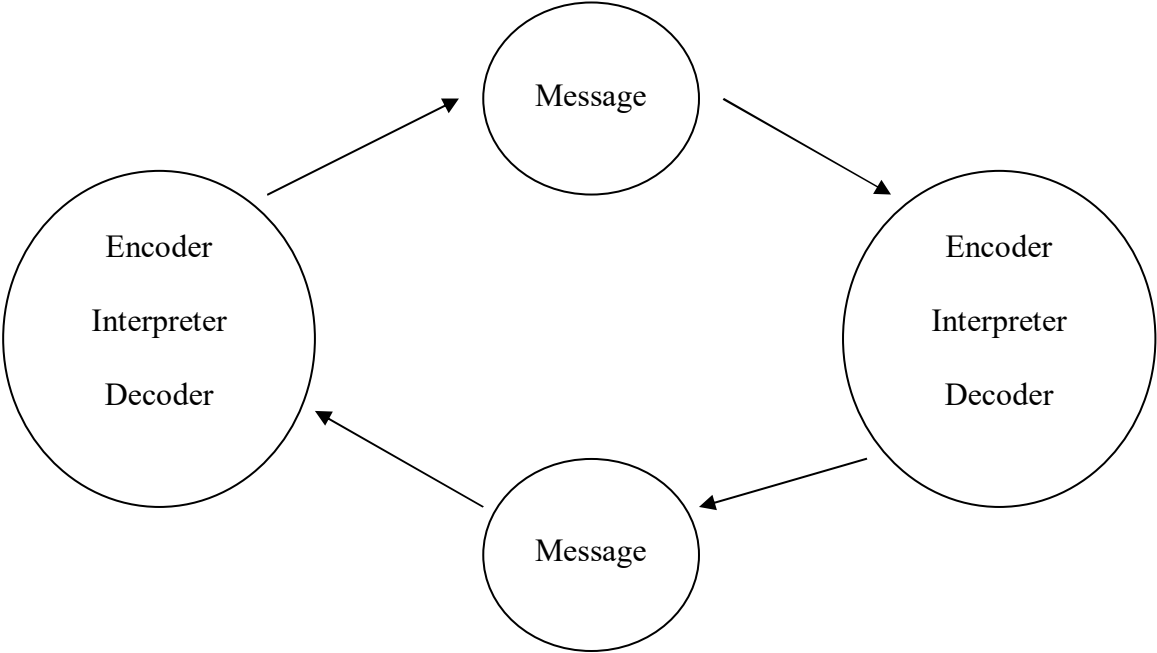
Den abstrakte viden indlejres i produkter og teknikker. Påvirkning og absorbering følges ofte ad.

Bilag 4 – Konstruktivisme



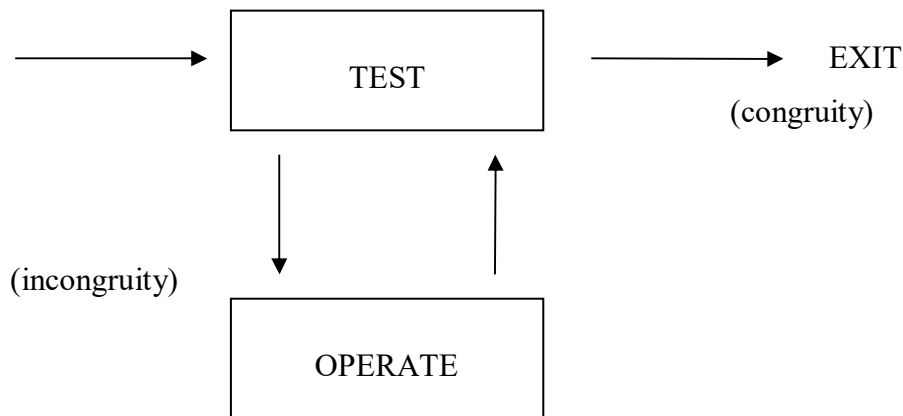
Arbner & Bjerke; *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund 1977 p. 143

Bilag 5 – Schramms model



Gengivet efter Holm og Norlyk; *Ord der brander – Talk the talk: Italesættelse i organisationskommunikation*, Handelshøjskolens Forlag, København 2006 p. 49

Bilag 6 – T.O.T.E. modellen



Gengivet efter Dilts (1983) Part II p. 24

Incongruity kan oversættes til inkongruens, og beskriver den tilstand hvor testen ikke resulterer i det ønskede resultat, hvorfor der må opereres. Tilsvarende kan congruity oversættes med kongruens, hvor test viser overensstemmelse og T.O.T.E.'en kan derfor afbrydes. Et eksempel kan hentes fra Dilts (1983) Part II p. 25. Hvor han beskriver hvordan man kan forklare justeringen af volumen på et stereoanlæg. Den første test er volumen af stereoanlægget, hvis testen viser at lyden er for høj vil man operere ved at dreje på volumenknappen, for hvert nyt lydniveau testes indtil et passende er fundet; og T.O.T.E.'en afbrydes med Exit.

Flere T.O.T.E.'s er normalt indlejret i hinanden og det afhænger af detaljeringniveauet, hvor dybt man vil gå. F.eks. kan operationen i ovennævnte eksempel udspecificeres med en T.O.T.E. for hvordan man drejer på volumenknappen og hvad vej den skal drejes. Alt sammen er det noget der foregår lynhurtigt i hjernen på hvert enkelt menneske. Typisk så hurtigt at det er under bevidsthedsniveau.