

فهرست

تقدیم.....	۵
پیشگفتار.....	۱۳
مقدمه.....	۱۷
فصل اول - مرور کلی برنامه ریزی عصبی-زبانی.....	۲۱
برنامه ریزی عصبی-زبانی (ان ال پی).....	۲۲
اصول ان ال پی.....	۲۵
زیرساخت و روساخت.....	۲۸
معرفت شناسی ان ال پی.....	۳۲
ماده گرایی.....	۳۵
آرمان گرایی.....	۳۵
ساختارگرایی.....	۳۶
فصل دوم - اصول پایه مدل سازی.....	۴۱
مدل سازی چیست؟.....	۴۲
مروری بر مدل سازی در ان ال پی.....	۴۲
مدل سازی زیرساخت و روساخت.....	۴۵
سطوح مدل سازی.....	۴۶
مدل سازی توانمندی ها.....	۵۰
مدل T. O. T. E: کمترین نیازمندی برای مدل سازی مؤثر مهارت ها و رفتارها.....	۵۱
سطح پیچیدگی مهارت ها و توانمندی ها.....	۵۳
فصل سوم - روش شناسی مدل سازی.....	۵۶
روش شناسی مدل سازی.....	۵۷
سه چشم انداز پایه در مدل سازی.....	۵۸
مدل سازی مفهومی و مدل سازی صریح.....	۶۰
گام های پایه در مدل سازی.....	۶۴
آماده سازی.....	۶۴
گام اول: درک ناخودآگاه.....	۶۴
گام دوم: فرایند تقلیل.....	۶۵
گام سوم: طراحی.....	۶۶
خلاصه مراحل در فرایند مدل سازی.....	۶۷
چند تمرین و مشق ابتدایی برای مدل سازی.....	۶۷
تمرین تقلید آینه وار.....	۶۸

۶۹	مدل سازی مفهومی از موقعیت دوم
۷۱	ساخت توصیف دوگانه و سه گانه با مدل سازی مشترک
۷۱	تمرین ۱: ایجاد شهود با موقعیت دوم
۷۲	تمرین ۲: مدل سازی صریح با موقعیت سوم
۷۲	تمرین ۳: مدل سازی وضعیت شایستگی با ترکیب موقعیت های دوم و سوم
۷۳	مدل سازی گروهی
۷۴	کشف الگوهای مرتبط
۷۷	الف. شناسایی ویژگی
۷۹	ب. تشخیص الگو
۸۰	روش های مایل
۸۱	خلاصه ای از روش های مایل
۸۳	مدل سازی با روش های مایل
۸۸	استدلال های اشتباه احتمالی در روش مایل
۸۹	تعریف پروژه های مدل سازی
۹۱	کاربرگ پروژه مدل سازی
۹۲	تعریف محک و روال های محک برای اهداف و نتایج پروژه
۹۲	اهداف فرایند مدل سازی

فصل چهارم- راهبردهای مدل سازی

۹۵	راهبردهای مدل سازی
۹۶	راهبرد مدل سازی خرد
۹۷	سؤال های مدل سازی T. O. T. E
۹۸	مثال: مدل سازی مهارت سخنرانی
۹۹	راهبرد مدل سازی کلان
۱۰۰	سؤال های مدل سازی چند سطحی
۱۰۲	مثالی برای تمرین مدل سازی کلان
۱۰۳	راهبرد مدل سازی کاربردی
۱۰۶	سؤال های مدل سازی کاربردی
۱۰۷	راهبرد مدل سازی پیشرفته
۱۰۹	مدل سازی کاربردی و فرایند انتشار بازگشتی
۱۱۲	سنخیت برنامه

فصل پنجم- مدل سازی مهارت های رهبری

۱۲۰	مدل سازی مهارت های رهبری در کارخانه فیات
۱۲۰	تعریف پروژه
۱۲۱	اهداف کلی
۱۲۱	حوزه پژوهش

۱۳۱	اهداف کاربردی.....
۱۳۲	پیش فرض ها.....
۱۳۴	مراحل پژوهش.....
۱۳۴	مرحله پژوهش پایه.....
۱۳۶	مرحله پژوهش کاربردی.....
۱۳۷	تحلیل نیازهای ویژه.....
۱۳۸	سمینارهای مدل سازی تجربی.....
۱۳۹	توالی معمول فعالیت های مدل سازی و ایجاد.....
۱۳۱	انتخاب زمینه ها و نمونه ها.....
۱۳۲	ترتیب فعالیت های مدل سازی.....
۱۳۴	سمینار پایه.....
۱۳۴	سمینار پیگیری.....

فصل ششم - حل مسئله..... ۱۳۶

۱۳۷	مدل سازی مهارت های رهبری در حل مسئله.....
۱۳۷	فن جمع آوری اطلاعات.....
۱۳۸	پرسشنامه T. O. T. E برای مهارت های رهبری در حل مسئله.....
۱۴۲	الگوها و نتیجه ها.....
۱۴۲	انواع مسئله ها در گروه ها و سازمان ها.....
۱۴۵	تعریف فضای مسئله و فضای راه حل.....
۱۴۷	چرخه عمومی حل مسئله.....
۱۴۸	نشانه گذاری عناصر کلیدی فضای مسئله - مدل S. C. O. R. E.....
۱۵۰	رویکردهای عملیاتی برای حل مسئله.....
۱۵۱	کاربردها و ابزارها.....
۱۵۱	تعریف یک مدل S. C. O. R. E.....
۱۵۲	سؤال های فضای مسئله.....
۱۵۳	استخراج چندین مدل S. C. O. R. E.....
۱۵۵	خلاصه وضعیت مسئله.....
۱۵۶	خلاصه وضعیت مطلوب.....
۱۵۷	خلاصه منابع.....
۱۵۷	منابع لازم برای رسیدن به نتیجه و اثر مطلوب.....
۱۵۸	نمایش چندین S. C. O. R. E.....
۱۵۹	خلاصه وضعیت مسئله.....
۱۶۰	خلاصه وضعیت مطلوب.....
۱۶۱	خلاصه منابع.....
۱۶۱	منابع لازم برای رسیدن به نتیجه و اثر مطلوب.....
۱۶۲	مهارت های تعاملی برای حل مسئله.....

۱۶۳	مدیریت فرایند خلاق در گروه
۱۶۴	نظریه پرداز
۱۶۵	واقع بین
۱۶۵	منتقد
۱۶۷	تصور فرایندهای گروهی

فصل هفتم- واگذاری مسئولیت ۱۶۹

۱۷۰	مدل سازی مهارت های رهبری در خصوص واگذاری مسئولیت
۱۷۰	روش جمع آوری اطلاعات
۱۷۴	الگوها و نتایج
۱۷۴	دغدغه های کلیدی در واگذاری مسئولیت
۱۷۶	سطوح منطق
۱۷۸	هم راستایی
۱۸۲	ماتریس ارتباطات
۱۹۱	کاربردها و ابزارها
۱۹۱	تمرین ارتباطات/ واگذاری مسئولیت
۱۹۱	گام اول
۱۹۲	گام دوم
۱۹۲	گام سوم
۱۹۳	راهبردهای ارتباط
۱۹۴	تمرین راهبرد ارتباط
۱۹۵	کاربرگ پیام های اصلی
۱۹۵	فرایم های اصلی
۱۹۵	کاربرگ پیام های دریافت شده
۱۹۶	فرایم های دریافت شده

فصل هشتم- آموزش ضمن خدمت ۱۹۷

۱۹۸	مدل سازی مهارت های رهبری برای آموزش ضمن خدمت
۱۹۸	روش جمع آوری داده ها
۲۰۱	ایفای نقش اول: استفاده از مهارت های رهبری
۲۰۲	ایفای نقش ۲: ارائه طرح آموزشی
۲۰۴	گام اول: (مدیر کارگزینی و همکار وی)
۲۰۵	گام دوم: (همکار مدیریت کارگزینی و مدیر تولید)
۲۰۷	گام سوم: (مدیر تولید، مدیر کارگزینی و همکار مدیر کارگزینی در اتاقی جلسه برگزار می کنند)
۲۰۹	الگوها و نتایج
۲۱۱	خلاصه مهارت های کلیدی رهبری
۲۱۳	موقعیت های ادراکی پایه در روابط و ارتباطات

۲۱۴	جانمایی روان‌شناختی
۲۱۹	ابزارها و کاربردها
۲۱۹	فرانگاشت
۲۲۰	ساختن فرانگاشت برای رهبری
۲۲۵	تمرین شبیه‌سازی یا ایفای نقش رهبری
۲۳۹	فصل نهم - جمع‌بندی
۲۳۲	پیوست اول: مدل (E. L. O. R)
۲۳۵	نشانه‌های فیزیولوژیکی: تبدیل رول (E. L. O. R) به باقل (B. A. G. E. L)
۲۳۸	پیوست دوم: الگوهای فرابرنامه
۲۴۲	منابع
۲۴۵	واژه‌نامه انگلیسی به فارسی
۲۴۷	واژه‌نامه فارسی به انگلیسی

پیشگفتار

دوازده سال پیش، پس از آشنایی با ریچارد بندلر و جان گریندر اشتیاق من برای مدل‌سازی آغاز شد، در آن زمان آنها جلد اول کتاب پیشتاز خود یعنی ساختار جادو (۱۹۷۵) را تازه تمام کرده بودند. در آن کتاب الگوهای شهود و زبان سه نفر از بانفوذترین روان‌شناسان جهان، مدل‌سازی شده است. مدل آنها به کسی مانند من، یعنی دانشجوی سال سوم علوم سیاسی در دانشگاه کالیفرنیا در سانتاکروز که هیچ تجربه روان‌درمانی نداشتم، کمک کرد سؤالاتی در خصوص روان‌درمانی بپرسم که فقط یک متخصص روان‌شناسی می‌تواند بپرسد.

از آنجا که دانشجوی درس زبان‌شناسی جان‌گریندر بودم با او آشنا شدم؛ درحالی‌که در آن زمان علاقه بسیار اندکی به بحث درمان داشتم. کاربردهای رویکرد مدل‌سازی برای من بسیار هیجان‌انگیز و بااهت بود. به نظرم می‌رسید، مدل‌سازی کارست‌های مهمی در تمام زمینه‌های کاری انسان از قبیل سیاست، هنر، مدیریت، علم، آموزش و غیره دارد. متوجه شدم رویکرد مدل‌سازی می‌تواند ترکیب کاملی از نظریه‌ها، فعالیت‌ها و نیز شهود و ادراک شود. به ذهنم خطور می‌کرد که اصول مدل‌سازی می‌تواند منجر به نوآوری گسترده‌ای در زمینه‌های مختلف شود و امکان دسترسی به استعدادهای بکر فراوانی برای همه انسان‌ها ایجاد کند.

در جایگاه دانشجوی فلسفه سیاسی، اولین پروژه مدل‌سازی من استفاده از فیلترهای زبانی برای شناسایی الگوهای کلامی موجود در محاوره بین سقراط و افلاطون بود (استفاده افلاطون از روش دیالکتیک در میان عموم: تحلیل زبانی، پاییز ۱۹۷۵). همان فیلترهایی که جان‌گریندر و ریچارد بندلر در تحلیل روان‌شناسان از آنها استفاده کرده بودند. مطالعه‌های عمیق‌تر روی افرادی مانند سقراط، کارل مارکس، آبراهام لینکلن، ماهاتما گاندی، آدولف هیتلر و عیسی مسیح مرا به سمت فرمول‌بندی چیزی هدایت کرد که آن را الگوهای جادوی بیان نامیده‌ام. الگوهای زبانی که باورها می‌توانند به وسیله آنها به صورت کلامی ایجاد شوند، تغییر کنند و منتقل شوند.

کاربردهای دیگری که از مدل‌سازی استخراج کردم، در زمینه آموزش بود. پروژه‌هایی

شامل شگردهای اثربخش املا، تایپ، تندخوانی و دیگر راهبردهای آموزشی که شکل دهنده پایه‌های رویکردی خاص در آموزش است. آن رویکردها را آموزش پویا نامیده‌ام. نتایج برخی از این مطالعات نیز همراه با برنامه‌های کامپیوتری است (شگردهای املا، شگردهای ریاضی، شگردهای تایپ، ۱۹۸۲) و هم‌اندیشی‌ای که به صورت کتاب چاپ شده است. شفای عجیب مادرم از سرطان سینه به کمک روش‌های ان‌ال‌پی در اواخر ۱۹۸۰ مرا بر آن داشت تا الگوهای اثربخش در سلامتی و درمان و تأثیر باورها و نظام باورها در فرایند بهبود جسمی و روانی را مدل‌سازی کنم. حاصل این مدل‌سازی الگوهایی مانند نوسازی نقش، یکپارچه‌سازی تعارض در باورها، چرخه تغییر باور، سطوح روان‌شناختی و شگردهای حساسیت‌زدایی است که در کتاب *تغییر نظام باورها با ان‌ال‌پی* و کتاب *باورها: مسیری به سوی سلامتی و زندگی سالم* (با همکاری تیم هالبوم و سوزان اسمیت در سال ۱۹۹۰) جمع‌آوری شده است.

دیگر پروژه‌های مدل‌سازی شامل پژوهش در راهبردهای خلاقیت و نوآوری بود که به کتاب *ابزارهای نظریه‌پردازی* منجر شد (با همکاری تاد ایپستین ۱۹۹۱). در مجموعه مهارت‌های ذهنی جلد اول، دوم و سوم، از ابزارهای ان‌ال‌پی برای مدل‌سازی فرایندهای تفکر شخصیت‌های بزرگ تاریخ استفاده کرده‌ام که عبارت‌اند از ارسطو، شرلوک هولمز، سر آرتور کانن دویلر، والت دیزنی، موتسارت، آلبرت اینشتین، زیگموند فروید، لئوناردو داوینچی و نیکولا تسلا.

همان‌طور که این لیست نشان می‌دهد، مدل‌سازی هسته سازنده ان‌ال‌پی است. باین حال، با وجود توضیحاتی که در کتاب‌های *ابزاری برای نظریه‌پردازی*، *آموزش پویا*، *مهارت‌های ذهنی* برای استخراج راهبردها آورده‌ام، هیچ نکته‌ی جامعی در خصوص فرایندهای مدل‌سازی باقی نمانده که تا امروز در کتاب‌های ان‌ال‌پی نیامده باشد. هدف بخش نخست این کتاب، توصیف اصول پایه و روال‌ها و شگردهای فرایند مدل‌سازی در ان‌ال‌پی است. بخش دوم این کتاب نحوه به‌کارگیری امکانات و روال‌های مدل‌سازی ان‌ال‌پی برای بررسی موضوعات پیچیده در رهبری را توضیح می‌دهد.

در ارتباط با مهارت‌های رهبری مبتنی بر اصول و امکانات برنامه‌ریزی عصبی-زبانی در سال ۱۹۸۸ مطالعه گسترده‌ای آغاز کردم. این مطالعه شامل مصاحبه و تعامل با مدیران عالی‌رتبه سازمان‌های مختلف در اروپا و آمریکا بود. در کتاب *مهارت‌های رهبران آینده‌نگر*، یعنی شریک دیگر این کتاب، برخی شگردها و روش‌های حاصل از این پروژه آمده است.

محرك اصلی من در این پژوهش، آشنایی با جینو یونیسون مشاور در زمینه فرمول‌بندی راهبرد و توسعه‌های سازمانی در میلان بود. جینو مردی با انرژی و استعداد فراوان است که بیش از سی سال از بنده بزرگ‌تر است. وی امکانات شگرفی از ان‌ال‌پی در زمینه تغییر سازمان‌ها شناسایی کرده است. همچنین اشتراک جالبی برای تکمیل مهارت‌های مشترک یکدیگر در زمینه‌های مطلوب پیدا کرده‌ایم. در طول زمان برای یکدیگر نقش همکار، دانش‌آموز، راهنما، مشاور و در نهایت همگام در تغییر و ارتقای رهبری سازمان‌ها با استفاده از امکانات ان‌ال‌پی داشته‌ایم. کتاب مهارت‌هایی برای آینده (۱۹۹۳) یکی از محصولات همکاری ما با یکدیگر است.

نخستین پروژه ما مطالعه مهارت‌های رهبری اثربخش با کارفرمایی شرکت فیات در ایتالیا بود. این پروژه سهم مهمی در مطالعات گسترده من روی موضوع رهبری دارد. هزینه این پروژه را آقایان گیانفرانس و گیووانی در ایزوور شرکت فیات تأمین کردند. روشنفکری و تعهد و آینده‌نگری مشاهده شده از این دو نفر در طول پروژه تا امروز مرا تحت تأثیر خود قرار داده است. بخش دوم این کتاب هم فرایندها و هم نتایج این پروژه مدل‌سازی را توضیح می‌دهد.

اگرچه موضوع این پژوهش مبتنی بر بررسی رهبری در سازمان و شرکت‌ها بود؛ کاربرد مهارت‌های توضیح داده شده، به وضعیت‌های مختلفی مربوط می‌شود. این مهارت‌ها، برای افراد علاقه‌مند به هرگونه فعالیت‌های گروهی و سازمانی، منابع ارزشمندی به‌شمار می‌رود. این فعالیت‌ها ممکن است مربوط به مدیریت، مشاوره، توسعه سازمانی، آموزش، یادگیری یا حتی وظایف والدین باشد.

مهارت‌های مدل‌سازی و رهبری، زندگی مرا هم از لحاظ شخصی و هم از لحاظ حرفه‌ای تغییر داده است. امیدوارم شما نیز این مهارت‌ها را به همان اندازه برای تغییر خود در مسیر دلخواه خودتان باارزش ببینید.

رابرت دیلتز

سانتا کروز، کالیفرنیا

آوریل ۱۹۹۸

مقدمه

روزی توماس جفرسون گفت: «اگر دو نفر یک دلار بین همدیگر ردوبدل کنند هنگام رفتن هر کدام یک دلار خواهند داشت؛ اما اگر یک ایده بین همدیگر ردوبدل کنند، هنگام رفتن هر کدام دو ایده خواهند داشت.» این عبارت به شیوه‌های متفاوتی استعداد مولد گسترده یا سودمندی مدل‌سازی را نشان می‌دهد.

در اصل مدل‌سازی فرایندی برای اشتراک گذاشتن ایده‌ها است. مهارت مدل‌سازی مناسب، راهی به‌سوی امکانات فراوانی باز می‌کند که پیش از این دور از دسترس بشر بود. علاوه بر اینکه مدل‌سازی روشی روشن‌تر و آسان‌تر برای تبادل آراء فراهم می‌کند؛ شیوهٔ درک و مشاهدهٔ انسان‌ها نسبت به یکدیگر را نیز تغییر می‌دهد.

برای مثال، اگر کسی را ببینیم که کارش را بهتر انجام می‌دهد، به‌جای اینکه با نگاه کردن به او احساس ناکارآمدی، حسادت یا بدگمانی کنیم، می‌توانیم از این حالت خارج شده و شگرد وی در انجام کار را مدل‌سازی کنیم؛ در نتیجه ما نیز به آن توانایی می‌رسیم. به‌جای اینکه از آن شخص چیزی گرفته شود، هر دو می‌توانیم بهره‌مند شویم: سود ما دست یافتن به توانایی جدید است و سود شخص مقابل درک بهتر و تسلط آگاهانه‌تر نسبت به مهارت‌های خود خواهد بود. انسان‌های بسیاری نیز از نتایج مدل‌سازی این توانایی‌های بارزش بهره‌مند خواهند شد.

ضرب‌المثل قدیمی است که می‌گوید: اگر به کسی ماهی بدهی، او را برای یک روز سیر کرده‌ای؛ اما اگر به کسی ماهی‌گیری یاد بدهی، او را تا آخر عمرش سیر کرده‌ای. وقتی به شخصی کمک شود که بتواند یک ماهی‌گیر را به‌طور اثربخش مدل‌سازی کند، از دو نظر سودمند خواهد بود، الف) کمک به فرد برای گرفتن ماهی خود در آن روز و کار ماهی‌گیری و ب) آموختن ماهی‌گیری به فرد، مهارتی که تا آخر عمر به همراه خواهد داشت. بنابراین مدل‌سازی رسیدن به هر دو نتیجه به‌طور هم‌زمان است، یعنی رسیدن به هدفی مشخص، هم‌زمان با آموزش واضح نحوهٔ رسیدن به آن هدف. این ویژگی مدل‌سازی را به قدرتمندترین روش موجود برای «یادگیری نحوهٔ آموزش» تبدیل کرده است.

این کتاب دربارهٔ فرایند مدل‌سازی در ان‌ال‌پی و کاربرد ان‌ال‌پی در مطالعهٔ توانایی‌های

رهبری اثربخش است. بخش نخست کتاب شامل تعریف اصول و ابزارهای لازم برای مدل‌سازی مناسب است (معرفت‌شناسی، روش‌شناسی و شگردهای ان‌ال‌پی). مدل‌سازی، فرایند خُرد کردن عمل یا پدیده‌ای پیچیده به اجزای کوچک‌تر است، به‌طوری‌که افراد دیگر بتوانند آن را تکرار کنند یا در امور دیگری از آن استفاده کنند. مدل‌سازی رفتاری، شامل مشاهده و نگاشت فرایندهای موفق است، فرایندهایی که در ورای نوعی اجرای بی‌نظیر قرار دارد. نتیجه فرایند مدل‌سازی رفتاری، تولید مدل یا نقشه‌ای عملی از آن رفتار خاص است که به کمک آن هر کس بخواهد می‌تواند جنبه‌هایی از آن رفتار را تکرار یا شبیه‌سازی کند. هدف از مدل‌سازی رفتاری شناسایی عناصر ویژه تفکرات و عملکردهای لازم برای دریافت پاسخ و نتیجه مطلوب است.

شاخه برنامه‌ریزی عصبی-زبانی (ان‌ال‌پی) با مدل‌سازی فرایندهای تفکر و رفتار نوابغ استثنایی از رشته‌های مختلف علمی جهان ابداع شده است. روال‌های مدل‌سازی ان‌ال‌پی شامل شناسایی راهبردهای ذهنی (عصبی) با تحلیل الگوهای زبانی است که فرد از آنها استفاده می‌کند. سپس نتیجه این تحلیل‌ها در روال‌ها یا راهبردهای گام‌به‌گام (برنامه‌ریزی) قرار می‌گیرد. این برنامه‌ریزی می‌تواند برای انتقال مهارت به دیگران و زمینه‌های دیگر به کار رود.

ان‌ال‌پی شگردها و ابزارهایی تولید کرده است که به کمک آنها می‌توان الگوهای ویژه و تکرارپذیر در زبان و رفتار مدل‌های اثربخش مورد نظر را شناسایی و توصیف کرد. هدف مدل‌سازی در ان‌ال‌پی این است که مشاهدات و توضیحات را به‌گونه‌ای به عمل تبدیل کند که سازنده و تقویت‌کننده باشند. در واقع موفقیت جهانی فناوری ان‌ال‌پی برای ایجاد و مدیریت مناسب تغییر از پایه‌های مدل‌سازی آن نشأت گرفته است.

بخش دوم کتاب روی کاربرد روال‌های مدل‌سازی و نمایش کاربرد آنها در مطالعه رهبری اثربخش تمرکز دارد. این بخش شامل مثال‌هایی از نحوه به‌کارگیری ان‌ال‌پی برای شناسایی مهارت‌های خاص شناختی، رفتاری و زبانی رهبران است. مهارت‌هایی که به کمک آنها وضعیت‌های چالش‌برانگیزی از قبیل حل مسئله، واگذاری مسئولیت و آموزش حین خدمت را مدیریت می‌کنند. نتیجه این کارها تعریف مهارت‌های کلیدی در ارتباطات و تعامل‌های رهبران موفق است که برای دست یافتن به نتایج عملی در واقعیت‌های شغلی‌شان استفاده کرده‌اند.

بسیاری از مثال‌های استفاده شده در این مباحث مربوط به قرارداد مطالعه گسترده

رهبری و خلاقیت در شرکت فیات در تورن ایتالیا از اواخر دهه ۱۹۸۰ تا اوایل دهه ۱۹۹۰ است. این کار با پژوهش‌های مربوط به دیگر فرایندهای موفق در مدیریت در اقصا نقاط جهان ترکیب شده است. همچنین پایه‌هایی برای کتاب (Visionary Leadership Skills) (۱۹۹۶) فراهم کرده است، کتابی که ابزارها و مهارت‌های لازم برای تولید دنیایی است که مردم خود را متعلق به آن بدانند.

از این سفر سازنده به دنیای مهارت‌های لازم برای ساختن آینده لذت ببرید.

فصل اول

مرور کلی برنامه ریزی عصبی-زبانی

عناوین فصل اول

- برنامه ریزی عصبی-زبانی
- اصول انال پی
- نقشه، سرزمین نیست
- زندگی و ذهن نظام مند هستند
- قانون ضرورت تنوع
- زیرساخت و روساخت
- معرفت شناسی انال پی

برنامه‌ریزی عصبی-زبانی (انال‌پی)

فرایند مدل‌سازی که قرار است در این کتاب بررسی شود بر اساس اصول و ابزارهای انال‌پی هدف‌گذاری شده است. انال‌پی علم رفتار است که شامل موارد ذیل می‌شود:

۱. معرفت‌شناسی: نظامی از دانش‌ها و ارزش‌ها؛
۲. روش‌شناسی: فرایندها و روال‌هایی برای به‌کارگیری دانش‌ها و ارزش‌ها؛
۳. شگرد: ابزارهای مفیدی برای به‌کارگیری دانش‌ها و ارزش‌ها.

انال‌پی اصول و ابزارهایی دارد که برای شناسایی و تحلیل الگوهای تعیین‌کننده در ارزش‌ها، رفتار و روابط متقابل به‌طور بی‌ظنیری مناسب است. به‌گونه‌ای که آن الگوها را در کاربردهای برنامه‌ریزی شده و آزمودنی قرار می‌دهد. این اصول اغلب مبتنی بر مشخصه‌ها و الگوهای ساده، به زبان معمولی، روان‌شناختی و رفتاری است که به‌نوعی زیربنایی‌تر و مستقل از محتوای هر کدام از مدل‌های موجود در رابطه با فرایند تفکر و تعامل انسان است. برای نگاه به پیشینه‌ای از محتوای فعالیت رفتاری مردم، انال‌پی روشی فراهم می‌کند تا آنچه مردم با نیروهای نامرئی‌تر موجود در وری آن رفتار انجام داده‌اند، دیده شود. یعنی روشی برای مشاهده ساختارهای تفکر که امکان اجرای اثربخش آن رفتار را میسر ساخته‌اند. نام برنامه‌ریزی عصبی-زبانی نشان‌دهنده استفاده از سه زمینه علمی متفاوت است.

بخش عصبی انال‌پی، مربوط به دستگاه عصبی می‌شود. بخش عمده‌ای از انال‌پی به درک و استفاده از اصول و الگوهای دستگاه عصبی پرداخته است. بر اساس نظر انال‌پی فرایندهای تفکر، یادآوری، خلاقیت، آینده‌نگری و تمام فرایندهای شناختی دیگر نتیجه برنامه‌هایی است که در دستگاه عصبی انسان اجرا می‌شوند. تجربه‌های انسانی حاصل ترکیب یا اشتراک اطلاعات دریافت و پردازش شده در دستگاه عصبی است. به‌طور تجربی این اطلاعات شامل درک دنیا با حواس بینایی، شنوایی، لامسه، چشایی و بویایی است.

برنامه‌ریزی عصبی-زبانی همچنین از زبان‌شناسی انشعاب شده است. از دیدگاه انال‌پی زبان محصول دستگاه عصبی است؛ اما در تحریک و شکل‌دهی فعالیت‌های موجود در دستگاه عصبی نیز نقش دارد. به‌یقین، زبان یکی از روش‌های اولیه برای تحریک یا فعال‌سازی دستگاه عصبی دیگران است. بنابراین در ارتباط با نحوه به‌کارگیری زبان برای درخواست و فعال‌سازی و بیان مفاهیم، اهداف و دغدغه‌های مرتبط با وضعیت یا فعالیت

خاص، لازم است تعامل و ارتباط اثربخشی برقرار شود.

این تعامل و ارتباط اثربخش شاخه برنامه‌ریزی در انال‌پی را ایجاد می‌کند. برنامه‌ریزی عصبی-زبانی مبتنی بر این تفکر است که یادگیری، یادآوری و خلاقیت نتیجه برنامه‌ها است، برنامه‌های عصبی که خوب یا بد برای انجام فعالیتی خاص یا کسب نتیجه‌ای اجرا می‌شوند. کاربرد این تفکر چنین است که تعامل انسان‌ها با دنیای بیرون از راه برنامه‌های درونی صورت می‌گیرد. پاسخ انسان به مشکلات و دست‌یابی به تفکرات جدید بر اساس نوعی برنامه‌های ذهنی انجام می‌شود که در درون خود ایجاد کرده است. همچنین تمام برنامه‌ها یکسان نیستند. بعضی از برنامه‌ها و راهبردها برای انجام بعضی کارها اثربخش‌تر از برنامه‌های دیگر هستند.

از آنجا که انال‌پی از علوم روان‌شناختی و زبان‌شناسی و علوم شناختی نشأت گرفته است، لذا هم‌پوشانی زیادی میان انال‌پی و شاخه‌های دیگر روان‌شناسی وجود دارد. همچنین انال‌پی از برنامه‌نویسی کامپیوتری و نظریه سیستم‌ها نشأت گرفته است. هدف انال‌پی ترکیب تعدادی از نظریه‌های علمی و مدل‌های مختلف با یکدیگر است. یکی از ارزش‌های انال‌پی این است که انواع نظریه‌های مختلف را در ساختاری واحد تلفیق کند. بسیاری از شگردها و ابزارهای انال‌پی از فرایندهایی حاصل شده‌اند که مدل‌سازی نامیده می‌شوند. رویکرد نخست انال‌پی مدل‌سازی رفتارهای مناسب و فرایندهای شناختی موجود در ورای آنها است. فرایند مدل‌سازی انال‌پی شامل کشف نحوه عملکرد ذهن (عصبی) با تحلیل الگوهای زبانی و ارتباطات غیرکلامی است. نتیجه این تحلیل به راهبردها یا برنامه‌های گام‌به‌گام تبدیل می‌شود که می‌تواند برای انتقال آن مهارت به شخص یا زمینه‌ای دیگر استفاده شود.

در ابتدا جان گریندر و ریچارد بندلر (بندلر و گریندر، ۱۹۷۵، ۱۹۷۶، ۱۹۷۹) انال‌پی را ابداع کردند و با مدل‌سازی الگوهای رفتاری، زبانی و شناختی روان‌درمانگران نابغه از قبیل فریتز پرل (گشتالت درمانگر) ویرجینیا ستیر (خانواده درمانگر) و میلتون اریکسون (هیپنوتیزم درمانگر)، انال‌پی را توسعه دادند. درحالی‌که در نگاه اول به نظر نمی‌رسد مدل حاصل از تعامل اثربخش درمانگر در زمینه‌های دیگری از قبیل مدیریت، آموزش یا رهبری کاربردی داشته باشد، اما وقتی به طبیعت درک و فهم و انگیزش لازم برای اثرگذاری درمانگر در فرد دیگر توجه شود، مشخص می‌شود که هم‌پوشانی زیادی میان مهارت‌های یک درمانگر ماهر و مهارت‌های معلم، مدیر یا رهبر ماهر وجود دارد. فارغ از میزان این هم‌پوشانی، همان اصول

مدل‌سازی استفاده شده برای استخراج الگوهای مربوط به رفتارِ درمانگران نابغه، برای کشف الگوهای رفتاری و روانی و زبانی رهبران، معلمان و مدیران نابغه نیز استفاده می‌شوند. در واقع ان‌ال‌پی برای مطالعهٔ راهبردها و الگوهای زبانی و نظام‌های ارزشی اثربخش در زمینه‌های گوناگونی از آموزش، مدیریت و... در حال استفاده است. زمینه‌هایی که مربوط به فعالیت‌هایی مانند مهارت‌های ارتباط^۱، مهارت‌های فروش^۲، مهارت‌های مذاکره^۳، توسعه و آموزش سازمانی^۴، مدیریت خلاقیت و نوآوری^۵، استخدام و انتخاب^۶ و رهبری^۷ است. ان‌ال‌پی، هم ابزارهای تحلیلی و هم ابزارهای تعاملی، مانند نشانه‌های دسترسی، ارتباط اثربخش، موقعیت‌های ادراکی، سطوح منطق، الگوهای فرامدل، ریز مشخصه‌های حسی، راهبردها، الگوهای فرابرنامه، الگوهای جادوی بیان، وضعیت‌های خوش‌ریخت برای حصول نتیجه و غیره دارد. هرکدام از اینها تکه‌ای از یک در قطعه‌های مختلف است که برای تعامل‌های ویژه‌ای مناسب هستند.

چارچوب چند لایهٔ ارائه‌شده در ان‌ال‌پی امکان جمع‌بندی اطلاعات ادراکی انتزاعی را فراهم کرده است. اطلاعاتی که مربوط به الگوهای جهانی و فرهنگی می‌شوند و به سمت ارتباط با ابزارهای سازمانی یکپارچه، هم‌اندیشی‌های آموزشی، رفتارها و فعالیت‌های فردی گرایش دارد. با ابزارها و فرایندهای برنامه‌ریزی عصبی-زبانی ساخت مدل برنامه‌ریزی شده از عناصر روان‌شناختی لازم برای تفکر، رهبری و رفتار اثربخش امکان‌پذیر می‌شود.

نظام باورهای ان‌ال‌پی چنین است که اگرچه از یک‌سو، انسان‌ها تفاوت‌های جسمانی زیادی دارند و پیشینهٔ تجربی آنها با یکدیگر متفاوت است، از سویی دیگر ویژگی‌های مشترک فراوانی دارند و همچنین در سطح پردازش، می‌توانند از افرادی مانند آلبرت اینشتین یاد بگیرند. شاید آلبرت اینشتین تجربهٔ زندگی خود را صرف برنامه‌های ذهنی‌ای کرده است که برای فرمول‌بندی نظریهٔ نسبیت استفاده شده است؛ اما اکنون که این برنامه تولیدشده است، بدون نیاز به صرف تجربه‌های زندگی برای آن، می‌توان ساختار آن را درک کرده و از آن استفاده نمود. برای قیاس، مدت‌زمان لازم برای نوشتن یک برنامه

-
1. Dilts, et al, 1980, McMaster & Grinder, 1981; Richardson & Margoulis, 1981; Laborde, 1982; Dilts, 1983; Yeager, 1985; Eicher, 1987, Smith & Hallbom, 1988.
 2. Moine, 1981; Dilts, 1982, 1983; Bagley & Reese, 1987.
 3. Dilts, 1980, 1983; Early, 1986, LeBeau, 1987.
 4. Dilts, 1979, Maron, 1979, Gaster, 1988, Dilts 1993, 1994
 5. Dilts, Epstein & Dilts, 1991, Dilts & Bonissone, 1993.
 6. Bailey, 1984
 7. Pile, 1988; Gaster, 1988; Dilts, 1996

کامپیوتری که برنامه‌نویس صرف می‌کند را در نظر بگیرید و با مدت‌زمان لازم برای انتقال پس از تمام شدن آن برنامه از یک کامپیوتر به کامپیوتر دیگر مقایسه کنید. بنابراین با وجود اینکه انال‌پی تفاوت‌ها و طرز تفکر افراد مختلف را شناسایی کرده و به آنها احترام می‌گذارد، همچنین ادعا می‌کند که می‌توان از تجربه‌های دیگران آموخت زیرا شباهت‌های زیرساختی میان دستگاه عصبی انسان‌ها وجود دارد. همچنین فرد می‌تواند با برنامه‌های دیگران خود را تقویت کند.

شاید مهم‌ترین جنبه انال‌پی تأکید فراوان آن روی تمرین است. مفاهیم و برنامه‌های آموزشی انال‌پی روی زمینه‌های تجربی و تعاملی آموزش تأکید دارد تا این اصول و روال‌ها به‌سادگی درک و فهم شوند. علاوه بر آن از آنجا که فرایندهای انال‌پی از مدل‌سازی انسان‌های اثربخش حاصل شده‌اند، افراد با تجربه‌های اندک قبلی، ارزش‌ها و ساختارهای زیرین آن بزرگان را به‌طور اشرافی (الهام) شناسایی می‌کنند.

برنامه‌های آموزشی انال‌پی در شرکت‌های بزرگ دنیا از قبیل فیات، آی‌بی‌ام، خبرگزاری آمریکا، ارتش آمریکا، راه‌آهن ایتالیا، اپل، زیراکس، مریل لونیچ، مرسدس بنز، بی‌ام‌وی و بسیاری دیگر ارائه شده است.

اصول انال‌پی

انال‌پی مبتنی بر مجموعه‌ای از پیش‌فرض‌های اساسی در ارتباط با انسان‌ها و واقعیت‌هایی پایه‌گذاری شده است که در تمام زمینه‌های فعالیت بشر نقش مهمی دارند.

نقشه، سرزمین نیست

انال‌پی بر اساس این پیش‌فرض عمل می‌کند که نقشه، سرزمین نیست. با توجه به اینکه انسان باید واقعیت‌ها را با حواس خود درک کند و از آنجا که این حواس محدود است، لذا هرگز نمی‌تواند واقعیت را درک کند. در مقایسه با انسان وقتی زنبوری به این صفحه نگاه می‌کند، اطلاعات کاملاً متفاوتی دریافت می‌کند؛ چون تمام نظام دریافت حسی زنبور متفاوت است. انسان با حواس خود و ارتباط آن اطلاعات به حافظه خودش و دیگر

تجربه‌های زندگی، فقط می‌تواند نقشه‌ای از واقعیت برای خود ترسیم کند. بنابراین انسان به واقعیت پاسخ نمی‌دهد، بلکه به نقشه ذهنی خود از واقعیت پاسخ می‌دهد. از این منظر هیچ نقشه صحیح یا درستی از واقعیت وجود ندارد. هرکسی جهان‌بینی خود را دارد و آن جهان‌بینی برگرفته از انواع نقشه‌های روانی-زبانی است که فارغ از خود واقعیت، به رفتار و تجربه‌های فرد معنا می‌دهند و تعیین می‌کنند فرد چگونه دنیای پیرامون خود را تفسیر کند و به آن واکنش نشان دهد. بنابراین آنچه انسان را محدود، مجبور یا قدرتمند می‌کند، واقعیت‌های دنیای بیرون نیست؛ بلکه نقشه ذهنی انسان از آن واقعیت است. تفکر پایه ان‌ال‌پی این است که اگر فرد بتواند نقشه ذهنی خود را گسترش دهد و غنی کند، در برابر واقعیت مشترک گزینه‌های بیشتری برای انتخاب خواهد داشت. کارکرد اولیه شگردها و ابزارهای ان‌ال‌پی کمک به گسترش و غنی‌سازی نقشه ذهنی فرد از جهان است. پیش‌فرض پایه ان‌ال‌پی این است که هراندازه نقشه ذهنی فرد از جهان غنی‌تر باشد، امکانات بیشتری برای تعامل با چالش‌های دنیای واقعی خواهد داشت.

زندگی و ذهن، نظام‌مند هستند

پیش‌فرض دوم ان‌ال‌پی این است که زندگی و ذهن، فرایندهای نظام‌مند هستند. یعنی اینکه انسان نظامی از تعامل‌هایی است که از زیرنظام‌های بسیاری تشکیل شده است و خود انسان نیز داخل مجموعه‌ای از سیستم‌های بزرگ‌تر قرار گرفته است. تعامل‌هایی که در درون انسان و میان انسان‌ها و محیط پیرامون آنها اتفاق می‌افتد، نظام‌مند هستند و از اصول مشخص سیستم تبعیت می‌کنند. بدن انسان، روابط میان‌فردی انسان‌ها و جامعه انسانی نوعی نظام زیستی تشکیل می‌دهند که همه آنها به صورت متقابل در یکدیگر تأثیر می‌گذارند. هیچ‌کدام از این زیرمجموعه‌ها را نمی‌توان به‌طور کامل در یک سطح از بقیه جدا کرد. مردم از جنبه‌های مختلف نظام پیرامون خود تأثیر می‌گیرند. بسیار مهم است که نه تنها باید به فرایندهای درونی فرد، بلکه باید به تأثیر نظام پیرامون در وی نیز توجه شود. برای نمونه شخص یا فرایندی که در نظام یا موقعیتی سودمند است، ممکن است در نظام یا موقعیت دیگری مانع یا مضر باشد. در ارتباط با هر فرایند یا پدیده‌ای لازم است به کلیت نظام تعاملی توجه شود که انگیزه‌دهنده، مشوق و تأثیرگذار هستند.

قانون ضرورت تنوع

در نظریه سیستم‌ها اصلی وجود دارد که قانون ضرورت تنوع خوانده می‌شود. این اصل در ارتباط با هر کار ممتازی بسیار مهم است. کاربرد قانون ضرورت تنوع این است که فرد باید در فعالیت‌ها و فرایندهای استفاده شده برای کسب نتیجه، مدام در جستجوی تغییرات باشد. حتی فعالیت‌هایی که زمانی نتیجه‌بخش بودند ممکن است با تغییر شرایط و محیط پیرامون آن، دیگر نتیجه‌بخش نباشند. به عبارتی دیگر موفقیت‌های گذشته یکی از موانع و تله‌های خلاقیت است. آسان است که فرد باور کند چون این فعالیت در گذشته موفق بوده است در آینده نیز موفق خواهد بود؛ اما اگر تغییراتی در پیرامون آن ایجاد شده باشد ممکن است چیزهایی که در قدیم جواب می‌دادند، دیگر عملی نباشند.

به‌ویژه قانون ضرورت تنوع بیان می‌کند که «هر عضو سیستم، برای اینکه بتواند با موفقیت دوام بیاورد و سازگار شود لازم است حداقلی از انعطاف‌پذیری داشته باشد و این انعطاف‌پذیری باید با میزان تغییرات و ناپایداری سیستم متناسب باشد.» به عبارتی دیگر اگر کسی خود را متعهد به تحقق هدفی خاص کرده باشد، باید چندین روش عملی برای دسترسی به آن هدف در نظر داشته باشد. تعداد روش‌های لازم برای رسیدن به هدف، متناسب با میزان تغییرات ممکن در سیستمی است که دربرگیرنده تلاش فرد برای رسیدن به آن هدف است.

برای مثالی ساده، در نظر بگیرید که فردی می‌خواهد صندلی خود را در اتاق جابه‌جا کند. وقتی تغییرات زیادی در محیط پیرامون وجود ندارد، شخص برای انجام این کار نیازی به انعطاف‌پذیری ندارد. صندلی را بلند می‌کند و به‌طور مستقیم در اتاق جابه‌جا می‌کند. اگر آن فرد در کالیفرنیا باشد، به‌هرحال ممکن است زلزله‌ای هم بشود، در این صورت به دلیل تغییرات ایجاد شده در محیط به تغییر بالقوه بیشتری برای انجام این کار نیاز خواهد داشت. حتی ممکن است لازم شود به تکه‌هایی که از سقف می‌افتد جاخالی دهد. برای سازگاری و بقاء، انعطاف‌پذیری لازم است.

نکته این است که محاسبه میزان انعطاف‌پذیری لازم برای هر وضعیتی، حاصل ارزیابی روابط اعضای سیستم با خود سیستم است و درواقع تحت شرایط و دفعات تغییر، انعطاف‌پذیری بسیار ضروری می‌شود.

کاربرد دیگر قانون ضرورت تنوع این است که فردی که بیشترین انعطاف‌پذیری را دارد، معمولاً تبدیل به عضو مشکل‌گشای سیستم می‌شود. این اصل به‌ویژه برای رهبری بسیار

مهم است. توانایی انعطاف‌پذیری و حساس بودن به تغییرات، در فرایند مدیریت خود سیستم، بسیار مهم است.

نحوه برقراری تعادل میان اشتیاق به تغییر و ارزش‌هایی مانند ثبات و همگرایی در رفتار، دغدغه کلیدی در کارکرد اثربخش است. پاسخ این دغدغه در جانمایی انعطاف‌پذیری قرار دارد. اگر لازم است فرد نسبت به اهداف خود ثابت‌قدم باشد، مجبور است در روش‌های رسیدن به هدف انعطاف داشته باشد. دغدغه مربوط به سطوح انعطاف‌پذیری فرد است. به عبارتی دیگر جایی که لازم است فرد انعطاف‌پذیری داشته باشد، تعیین‌کننده جای دیگری است که نباید انعطاف داشته باشد. برای مثال اگر قرار است کسی در ایجاد انگیزه و رهبری متخصص شود پس این موضوع هدف ثابت وی است و جایی که به انعطاف‌پذیری نیاز دارد، سازگاری وی با زمینه‌های مختلف انگیزه‌بخش برای مردم و انعطاف‌پذیری در رفتن به محیط‌های مختلف است.

برای مثالی دیگر آهنگ‌سازی در نظر بگیرید که به دنبال تولید نوع مشخصی از موسیقی با کیفیتی مشخص است. این شخص باید بتواند با سیستم صوتی سالن‌های مختلف و آلات مختلف موسیقی و... سازگار شود. اگر واقعاً متخصص باشد، مجبور است در برخی موقعیت‌ها انعطاف داشته باشد و در برخی دیگر نباید انعطافی نشان دهد. بنابراین نظریه انعطاف‌پذیری باید در کلیت سیستم دیده شود. تخصص شامل ثبات می‌شود؛ اما به محض اینکه فرد بخواهد در موقعیتی ثبات داشته باشد برای رسیدن به این هدف لازم است در موقعیتی دیگر انعطاف داشته باشد تا بتواند خود را با حوزه‌های دیگر که تغییر نمی‌کنند، سازگار کند.

برای مثال جامع دیگر، در کالیفرنیا آسمان‌خراش‌های زیادی وجود دارد که می‌خواهند بسیار پایدار بمانند. اما برای حصول اطمینان از اینکه آسمان‌خراشی بزرگ در زمین‌لرزه پایدار خواهد ماند، لازم است پایه برج به گونه‌ای باشد که نیم متر جابه‌جایی به اطراف را تحمل کند. یکی از اسرار واقعی مدیریت اثربخش خلاقیت، تشخیص محل قرار گرفتن انعطاف‌پذیری است. در نهایت این موضوع مربوط به بوم‌شناسی نظام است.

زیرساخت و روساخت

نظریه روساخت و زیرساخت در انال‌پی از نظریه نوآم چامسکی (۱۹۶۶-۱۹۵۷) در گرامر ترجمه گرفته شده است. مطابق تفکرات چامسکی مفاهیم و نظرات و اندیشه، (زیرساخت) به صورت ذاتی به هیچ زبان خاصی مربوط نمی‌شوند، اما با عبارت‌های مختلف زبانی

بیان می‌شوند (روساخت). برای مثال کلمه انگلیسی home و کلمه‌ی فرانسوی chez و کلمه‌ی اسپانیایی casa به مفهوم ذهنی ثابتی از داده‌های تجربی اشاره می‌کنند. به‌طور مشابه عبارات‌های «گره موش را دنبال می‌کند» و «دنبال می‌کند گربه موش را» هر دویه یک مفهوم اشاره می‌کنند؛ اگرچه ترتیب کلمات به‌طور کامل جابه‌جا شده‌اند. نظرات و تفکرات پیچیده پس از دنباله‌ای از تبدیل‌ها که آنها را به ساختار خوش‌ترکیب عبارت و جمله درمی‌آورند در قالب زبان وارد روساخت می‌شوند. (برای مثال عبارت: را گربه موش دنبال می‌کند، از همان کلمات جمله «گره موش را دنبال می‌کند» استفاده کرده است؛ ولی خوش‌ترکیب نیست.) این تبدیل‌ها مانند فیلترهایی روی زیرساخت‌های تجربی فرد عمل می‌کنند. به گفته بندلر و گریندر در کتاب ساختار جادو جلد اول (۱۹۷۵)، لازمه حرکت از زیرساخت به روساخت فرایندهای حذف، تعمیم و تحریف است:

گسترده‌ترین تضاد مشاهده‌شده در انسان این است: فرایندی که به انسان اجازه بقا، رشد، تغییر و کسب لذت می‌دهد، همان فرایندی است که موجب حفظ مدل بی‌خاصیتی از دنیا در انسان می‌شود، این فرایند همان توانایی انسان برای دست‌کاری نمادها است که برای ساختن مدل‌ها بکار می‌رود. بنابراین فرایندهایی که امکان اجرای فعالیت‌های شگفت و بی‌نظیر به انسان می‌دهند، همان فرایندهایی هستند که اگر فرد خطای آن مدل‌های جهان را به واقعیت نسبت دهد، موجب محدودیت رشد‌های آتی وی می‌شوند. می‌توان سه سازوکار عمده در انجام این کار را شناسایی کرد: تعمیم، حذف و تحریف. تعمیم: فرایندی است که با آن عناصر یا بخشی از مدل ذهنی فرد از تجربه اصلی جداشده و بیانگر کلیت مجموعه‌ای می‌شود که آن تجربه نمونه‌ای از آن است. توانایی تعمیم برای مقابله با جهان ضروری است. . . همان فرایند تعمیم ممکن است انسان را به سمتی هدایت کند که باور داشته باشد مثلاً «نباید هیچ احساسی از خود نشان دهد.»

حذف: فرایندی است که به انسان امکان می‌دهد به‌صورت انتخابی به بخشی از تجربه تمرکز کند و مابقی آن را نادیده بگیرد. برای مثال به توانایی فردی توجه کنید که در اتاقی پر از همه‌مردم، تلاش می‌کند به سخنان شخص خاصی گوش دهد. . . فرایند حذف دنیا را به اندازه‌ای کوچک می‌کند تا فرد

احساس کنترل روی آن داشته باشد. کاستن، ممکن است در زمینه‌هایی مفید باشد و در زمینه‌های دیگری باعث دردسر انسان شود.

تحریف: فرایندی است که به انسان امکان می‌دهد داده‌های حسی تجربه را تغییر دهد. برای مثال تخیل، امکان آمادگی در برابر اتفاق‌های آتی را پیش از وقوع برای انسان فراهم می‌کند. . . تحریف فرایندی است که امکان تولید تمام دست‌آوردهای هنری انسان‌ها را فراهم کرده است. . . به‌طور مشابه تمام رمان‌ها و کشفیات انقلابی در علم شامل توانایی تحریف و بازنمایی اشتباه واقعیت‌های موجود است.

گریندر و بندلر پیشنهاد می‌کنند که برخی از اطلاعات به‌ضرورت در هنگام تبدیل زیرساخت به روساخت حذف و تحریف می‌شوند. در زبان، این فرایندها هنگام ترجمه زیرساخت (تصاویر، اصوات، احساسات و دیگر بازنمایی‌های حسی موجود در ذهن که در دستگاه عصبی انسان ذخیره شده‌اند) به روساخت (کلمات، نمادها و نشانه‌ها که برای توصیف تجربه حسی اولیه از آنها استفاده می‌شود) اتفاق می‌افتد.

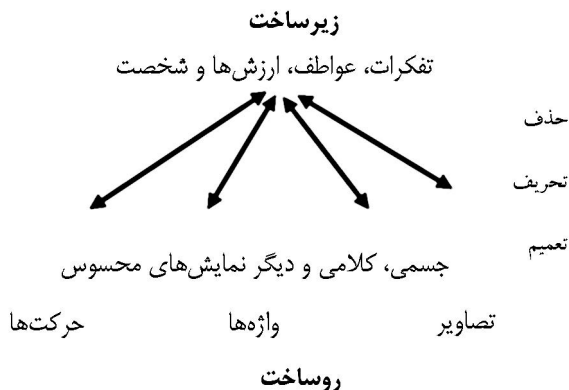
این موضوع روشی دیگر برای بیان این نکته است که مدلی که ذهن و زبان انسان از دنیای پیرامون می‌سازد، خود دنیا نیست؛ بلکه بازنمودی از آن است. با وجود این نشانه‌های بسیاری درباره زیرساخت، در روساخت کلامی نمایش داده شده و منعکس می‌شود.

بندلر و گریندر ابزار فرامدل را ابداع کرده‌اند تا با روساخت زبان کار کنند و به مردم کمک کنند با شناسایی زیرساخت موجود در ذهن‌شان و ارتباط مجدد با تجربه‌های اولیه، نقشه ذهنی خود از دنیای پیرامون را گسترش دهند.

ان‌ال‌پی نظریه زیرساخت و روساخت را گسترش داد تا فرایندها و بازنمایی‌های خارج از زبان‌شناسی را نیز شامل شود. ان‌ال‌پی زیرساخت را ترکیبی از تجربه‌های حسی و عاطفی یا تجربه‌های اولیه می‌داند. ان‌ال‌پی زبان را تجربه ثانویه می‌داند که بخشی از مدل ذهنی فرد از دنیای پیرامون است و از تجربه‌های اولیه مشتق می‌شود.

به‌هرحال نمادها، حرکت‌ها، اصوات، حرکات صورت و دیگر جنبه‌های رفتاری انسان شکل‌هایی از روساخت محسوب می‌شوند که فرد برای نشان دادن زیرساخت از آنها استفاده می‌کند. (همچنین موضوعی برای انواع حذف و تحریف و تعمیم هستند.)

برای ارتباط میان زیرساخت و روساخت به این مثال توجه کنید: بسیاری یاد می‌گیرند



زیرساخت‌ها در قالب نتایج تبدیل‌هایی به روساخت می‌رسند که به صورت فیلتر روی تجربه‌های اولیه انسان عمل می‌کنند

که با دست چپ یا راست بنویسند. وقتی فرد مهارت نوشتن با دست را آموخت، مهارت نوشتن بلافاصله به بخش‌های دیگر بدنش نیز منتقل خواهد شد. احتمالاً همه ما می‌توانیم نام خود را به شکل قابل قبولی با شصت پای چپ روی شن بنویسیم یا با گرفتن مداد در دهان حرف‌هایی روی کاغذ یادداشت کنیم، (موضوع یا هدف با میزان معینی تحریف) اگرچه ساختار فیزیکی این بخش از بدن به‌طور کامل متفاوت از دست است. زیرساخت مربوط به شکل حروف به بخش خاصی از بدن متصل نشده‌اند. هر زیرساختی می‌تواند به روساخت‌های گوناگونی تعمیم پیدا کند.

بنابراین روساخت‌های متفاوت نیز ممکن است انعکاسی از زیرساخت مشترک باشند. دیگر کاربرد مهم حاصل از اصول گرامر ترجمه این است که در ساختار و سازمان یک نظام، چندین لایه متوالی از زیرساخت وجود دارد. نتیجه‌گیری مهم این مبحث این است که به‌منظور رسیدن به تغییری سازگار باید تمام این لایه‌های زیرساخت به شیوه‌ای مناسب مدیریت شوند.

نظریه سطوح منطبق در انالپی روشی دیگر برای سازمان‌دهی ارتباط میان روساخت و زیرساخت است. هرکدام از این لایه‌ها (محیط، رفتار، توانایی، باورها و ارزش‌ها، شخصیت، رسالت زندگی) به‌صورت متوالی زیرساختی برای لایه قبلی محسوب می‌شوند. ادراک و تعامل فرد با محیط بخشی از تجربه وی است که نزدیک‌ترین مجموعه به ساختار سطحی