

Kreativitet i et metaperspektiv

Hva er det som gjør at noen mennesker har lettere for å hente frem ideer, og evner, gang etter gang, å se på problemstillinger fra ulike synsvinkler? Er alle like kreative? Kan alle bli det?

Jeg har skrevet denne oppgaven fordi jeg er fascinert av teamet ”kreativitet”. Jeg er en av dem som mener at kreativitet, og det å slippe seg fri, kan ”trenes opp”. For å gjøre dette, kan vi benytte oss av forskjellige typer verktøy. Kjente verktøy innen kreativitet er, for eksempel, idédugnad (brainstorming), brainwriting og 360-graders tenkning. Jeg har valgt å se spesielt på *Seks tenkehatter* som metode.

Jeg skal i tillegg bruke Myers-Briggs typeindikator for å belyse hvilke ”typer” kan være tilbøyelig til å ta på seg en viss ”hatt”. Intensjonen er først og fremst å **kartlegge** hva jeg tror kan være typiske hatter for forskjellige typer. Etter min mening kan dette være et verktøy for å forberede seg til et team-møte eller kick-off, hvis en leder eller fasilitator på forhånd har det klart for seg hva slags mennesker som skal være med i møtet. Dette kan bevisstgjøre leder eller fasilitator på hva slags utfordringer hun kan forvente å møte.

Hva er seks tenkehatter?

Seks tenkehatter, på engelsk *Six Thinking Hats*, er utviklet av kreativitetsguru Edward de Bono. Poenget med tenkehattene er at mennesker skal gi selv ”lov”, i forskjellige situasjoner, å se på en problemstilling på flere måter.

I denne fordypningsoppgaven skal jeg se nærmere på Edward de Bonos klassifisering av de forskjellige tenkemåter, og se om jeg kan sammenlikne dem med de 4 hoved-metaprogrammer vi lærer om på NLP Master Practitioner-kurset jeg går på hos Coachteam:

- Handlingsfilteret (**E**kstrovert eller **I**ntrovert)
- Chunkefilteret (**S**ansing eller **I**Ntuisjon)
- Stressfilteret (**T**enking eller **F**ølelser)
- Tidsfilteret (A**v**Jørelse eller **O**Ppfattelse)

Metaprogrammer er betegnelsen for de overordnede sinnsprosesser som former måten vi forholder oss til forskjellige situasjoner. De tar sitt utgangspunkt i Richard og Leslie Cameron Bandler's samarbeid, og er videreutviklet av Michael Hall og Bob Bodenhamer. Det finnes innen ”gode” eller ”dårlige” metaprogrammer, sier Michael Hall. De er bare en beskrivelse av de ubevisste filtrene vi har når vi står overfor en situasjon som krever handling.

Myers-Briggs Type Indikator (MBTI) er et verktøy for å forstå og bruke de menneskelige ressurser. Verktøyet brukes bl.a. for å forklare hvordan mennesker bruker de fire hoved-metaprogrammene, og dele dem opp i ”typer”. Ved å bruke MBTI, blir E/I, S/N, T /F og J/P kombinert for å belyse de forskjellige personlighetstypene.

Hvis en leder eller fasilitator er klar over hvilke typene som er representert i en gruppe mennesker, kan dette gjøre det lettere for henne å sette sammen en arbeidsgruppe. En arbeidsgruppe som består av flere dimensjoner, dvs. innehar flere typer, vil ofte være mer velfungerende enn hvis alle deltakere er av samme type. Dersom det skulle vise seg at en

allerede nedsatt gruppe har mange deltakere av samme type, kan en bevisst bruk av tenkehatter kanskje bidra til å rette opp en skjevhet i gruppen.

MBTI skal vi komme tilbake til. Først litt mer om *Seks tenkehatter*.

Vaner i tenkemåte

de Bono mener at mennesker utvikler vaner i måten de tenker på, og at de fleste mennesker bare bruker én eller to tenkemåter. *Seks tenkehatter* ble til ved at de Bono identifiserte de ulike tilnærmingene og beskrev hvordan systematisk bruk av tilnærmingene kunne læres. Han mener at møter og gruppesamarbeid kan effektiviseres ved å bruke de forskjellige tilnærmingene på en bevisst måte.

Mennesker skal ta på seg forskjellige hatter etter tur for å tydeliggjøre hvilket perspektiv de snakker ut fra. Dette skal hindre at kolleger i en diskusjon blir fastlåst i bestemte roller.

de Bonos tenkning kan sammenliknes med Michael Halls tenkning rundt metaprogrammer. Michael Hall mener at alle mennesker har en tilbøyelighet til å handle på en viss måte, styrt av de forskjellige metaprogrammer vi mennesker bærer med oss. Totalt snakker Michael Hall om 64 metaprogrammer.

Seks tilnærminger – seks hatter

de Bono kom frem til seks tilnærminger, hver symbolisert med en hatt med en farge. Metoden kan brukes både individuelt og i grupper, og en tenker seg at personene enten tar på seg virkelige hatter eller bruker hattene billedlig i en rolle.

Seks tenkehatter er en nyttig måte å se på effektene av en avgjørelse fra mange synsvinkler. Metoden tillater følelser og skeptisisme til avgjørelser som ellers kanskje bare vil være logiske og rasjonelle. Den åpner opp muligheten for å være kreativ. Metoden kan også hjelpe mennesker som ofte er pessimistiske å tillate seg å være positive og kreative. Når ulike tenkemåter deles opp så tydelig, blir det også tillatt å komme med tanker som ellers ville blitt sensurert.

Planer og løsninger som blir utviklet ved hjelp av *Seks tenkehatter* kan bli mer solide enn ellers, nettopp fordi deltakerne i prosessen har sett på en problemstilling på mange forskjellige måter. I Norge brukes boken til de Bono av Statoil samt på en rekke ledelseskurs ved blant annet Handelshøyskolen BI, Key Resources Consulting og Metier Project Management Academy.

Dette er hattene og det de representerer:

Hvit hatt representerer informasjon, statistikk og fakta, ingen tolking eller meninger. Objektivt og nøytralt. ”*Vi ser på all tilgjengelig informasjon.*”

Rød hatt representerer intuisjon og følelser som ikke skal rettferdiggjøres eller forklares. Subjektivt og emosjonelt. ”*Vi bruker våre følelser uten å måtte begrunne dem.*”

Svart hatt representerer forbehold og forsiktighet, fokuserer på farefulle sider. Ulemper, risikoer og problemer. Objektivt. ”*Vi får frem svakhetene ved hver løsning.*”

Gul hatt representerer positive, konstruktive muligheter og håp. Tillater visjoner og drømmer. Objektivt og spekulerende/undrende. Optimisme. ”*Vi sjekker hvor gjennomførbar hver løsning er.*”

Grønn hatt representerer det kreative og brukes til idéskapning og løsningsforslag. Lete etter alternativer. Fruktbare tanker. Spekulerende. ”*Vi generere ulike alternative løsninger.*”

Blå hatt representerer kontroll og organisering, en metatenking. Overblikk. ”La oss definere problemet.”

Ved å bruke *Seks tenkehatter*-metoden, hevder de Bono at vi kan oppnå:

- produktivitetsøking i når vi tar beslutninger
- forbedring av tenkeprosessen ved at en type tenking utføres av gangen
- forbedring av kommunikasjon på tvers av tilvante tenkemåter
- oppmuntring til kreativ, parallell og sidestilt tenking
- å unngå uproduktive debatter

Like stor verdi

Akkurat som Michael Hall sier at alle metaprogrammene er like verdifulle, sier de Bono at ingen av hattene er bedre enn de andre. Vi trenger alle hattene, på samme måte som at våre metaprogrammer kan slå inn på forskjellige måter i forskjellige situasjoner.

de Bono hevder at nøkkelen til å lykkes med *Seks tenkehatter*-metoden er et forsiktig og overveid fokus på forskjellige tilnæringer i løpet av et gruppesamarbeid. *Seks tenkehatter*-metoden kan brukes for først å kartlegge problemet, deretter utvikle et sett av løsningsalternativer og til slutt å velge et alternativ ved kritisk undersøkelse av løsningen. Nedenfor er eksempler på idémøte og problemløsning. **Som vi ser, trenger vi ikke alle hatter hver gang, og rekkefølgen kan variere.**

Et eksempel på idémøte:

Blå: Hvilke ideer skal vurderes?

Gul: Positive sider ved hver idé.

Svart: Negative sider ved hver idé.

Rød: Hva sier magefølelsen at vi bør prioritere?

Blå: Prioriter og ranger ideene.

Et eksempel på problemløsning:

1) **Blå:** Definer problemet.

2) **Hvit:** Se på all tilgjengelig informasjon.

3) **Grønn:** Få frem ulike alternative løsninger.

4) **Gul:** Sjekk gjennomførbarhet for hver løsning.

5) **Svart:** Få frem svakhetene ved hver løsning.

6) **Hvit:** Sjekk om løsningsforslaget er realistisk.

7) **Blå:** Velg løsningsalternativ.

Et møte kan, for eksempel, starte med at alle ”tar på seg” den **blå hatten** (kontroll, organisering, overblikk) for å diskutere ledelse og gjennomføringen av møtet og for å komme fram til målsettinger. Så kan diskusjonen gå over til **rød hatt**-tenking for å samle opp meninger og reaksjoner på problemet. Denne fasen kan også fastsette rammer som skal gjelde for den løsningen som gruppen skal frem til. Deretter kan diskusjonen bevege seg til **grønn hatt** for idégenerering. En neste fase kan være suksessive vekslinger mellom **hvit hatt** og **svart hatt** for å få fram faktainformasjon og kritikk mot løsningen.

Alle i gruppen skal al på seg den samme hatten samtidig. Ettersom alle deltakerne i en gruppe fokuserer på en spesiell tilnærming (farge) om gangen, vil gruppen samarbeide bedre enn om

én person skulle få lov til å reagere emosjonelt (**rød hatt**) samtidig som en annen person forsøker å være nøytral (**hvit hatt**) og enda en annen person samtidig opptrer kritisk til punktene som kommer fram fra diskusjonen (**svart hatt**).

Hva er forskjellen mellom metaprogrammer og tenkehattene?

de Bono sier at vi har tilbøyeligheter til å *tenke på en viss måte* når vi skal løse problemer. Michael Hall sier at vi *handler på visse måter* i gitte situasjoner, basert på våre metaprogrammer, men at dette ikke har noe med hvordan vi er som personer.

Etter min oppfatning *kan* dette bety at de Bonos og Halls oppfatning avviker fra hverandre, siden de Bono snakker om hvordan vi "er", mens Hall snakker om hva vi "gjør".

Kan det likevel være en overensstemmelse mellom hvilke hatter vi "tar på oss" og hvilke hoved-metaprogrammer vi er styrt av når vi skal løse problemer?

Litt om Myers-Briggs typeindikator

Myers-Briggs Type Indikator (MBTI) er basert på Carl Jungs arbeid med å legge merke til psykologiske forskjeller mellom mennesker. Selve verktøyet og spørreskjemaene ble utviklet av Isabel Briggs Myers og Katharine Cook Briggs. Deres mål var å hjelpe mennesker med å forstå seg selv og andre, slik at man fant arbeid man passet til og dermed ble gladere mennesker.

MBTI-verktøyet måler en persons *preferanser* basert på fire forskjellige dimensjoner, hvor preferansene i den ene eller andre retningen kartlegges. Preferansene sier noe om hvordan et menneske vanligvis er og hvordan hun vanligvis reagerer i en gitt situasjon, uten at dette betyr at hun reagerer likt hver gang. MBTI kan hjelpe oss til å forstå hvor vi er forskjellige fra andre mennesker, hvorfor vi raskere kommer overens med noen og kanskje kommuniserer dårligere med andre.

Myers-Briggs typeindikator blir noen ganger sammenliknet med Enneagrammer, psykosyntesetypologi og det jødiske kabbala, uten at jeg skal gå nærmere inn på det her (selv om det hadde vært kult).

Litt om de fire hoved-metaprogrammene

Handlingsfilteret forteller oss om en person vanligvis henter energi sammen med *andre mennesker* (dvs. at hun er Ekstrovert), eller *alene* (Introvert). I Myers-Briggs typeindikator brukes bokstavene **E** og **I**.

Chunkefilteret forteller oss om en person først og fremst tar en avgjørelse basert på hva hun *Sanser* konkret eller hva hun *føler* (iNtuisjon). I Myers-Briggs typeindikator brukes bokstavene **S** og **N**.

Stressfilteret forteller oss om en person vanligvis reagerer på stress på en dissosiert måte (Tenkning) eller en assosiert måte (Følelse). I Myers-Briggs typeindikator brukes bokstavene **T** og **F**.

Tidsfilteret forteller oss om en person er through-time (baserer sitt inntrykk av tid på avgjørelser) eller in-time (baserer sitt inntrykk av tid på oppfattelse). I Myers-Briggs typeindikator brukes bokstavene **J** og **P**.

Kan metaprogrammer endres?

Det er ikke like lett å endre metaprogrammer, som å ta på seg en ny hatt. Hatter er et verktøy, en rolle en person spiller der og da, mens metaprogrammer handler, dypere sett, om hvordan vi vanligvis handler i gitte situasjoner. Metaprogrammer kan imidlertid endres også, hvis en person oppfatter et visst handlingsmønster som lite hensiktsmessig. Dette kan gjøres ved selvrefleksjon, coaching og øvelser. Forutsetningen er at personen har et sterkt ønske om å reagere på en annen måte i gitte situasjoner.

Forskning innen atferds- og forbrukerpsykologi forteller oss at å endre **atferd** er en *snarvei* til å endre **holdninger** (i motsetning til det mange bestillere av holdningskampanjer tror). (Se kildehenvisning nederst – bok.)

Jeg tror at en person, ved å øve seg på å bruke *Seks tenkehatter*, kan eksperimentere med sine reaksjons- og handlingsmønstre og teste ut hvordan det er å reagere og handle på en annen måte. Nettopp fordi hun får tillatelse.

Myers-Briggs typologi og *Seks tenkehatter*

Det jeg skal gjøre nå er å ramse opp typologiene, fortelle kort om dem og forsøke å antyde hvilke tenkehatter jeg tror de oftest vil "ta på seg". I tillegg lister jeg et par kjente mennesker, som forskjellige Myers-Briggs-eksperter mener er en verdig representant for hver typologi. (Se kildehenvisning nederst – nettsteder.) Utvalget av hatter er altså ikke fundamentert på empiri eller forskning. Jeg har gjort utvalget basert på hva **jeg tror** vil være de to typiske hattene for hver personlighetstype – både knyttet til egenskapene til hver type og hva slags personer som er definert innenfor en type.

En påminnelse om hattene: **Hvit** = nøytral. **Rød** = følelser. **Svart** = kritikk. **Gul** = optimisme. **Grønn** = kreativ. **Blå** = organisering. Titlene som er satt inn, som "Pedagogen", er tatt fra boken "Please Understand Me". Noen av titlene er direkte oversatt, andre har jeg laget selv ut fra beskrivelsen i boken. (Se kildehenvisning nederst – bok.)

ENFJ: "Pedagogen". Lojal, idealistisk, behagelig, verbal, ansvarsfull, uttrykksfull, entusiastisk, energisk, diplomatisk, engasjert, støttende, hyggelig. **Hatter: Gul og rød**. *Kjente ENFJ-er: Oprah Winfrey, Abraham Lincoln.*

ENFP: "Journalisten". Kreativ, nysgjerrig, entusiastisk, allsidig, spontan, uttrykksfull, uavhengig, vennlig, observant, energisk, fantasirik, rastløs. **Hatter: Rød og grønn**. *Kjente ENFP-er: Meg Ryan, Bill Cosby.*

ENTJ: "Kommandanten". Logisk, besluttsom, planmessig, tøff, strategisk, kritisk, kontrollert, utfordrende, likefrem, objektiv, rettfærdig, teoretisk. **Hatter: Blå og svart**. *Kjente ENTJ-er: Margaret Thatcher, Steve Jobs.*

ENTP: "Oppfinneren". Initiativrik, uavhengig, åpenhjertig, strategisk, kreativ, tilpasningsdyktig, utfordrende, analytisk, smart, snarrådig, spørrende, teoretisk. **Hatter: Grønn og svart**. *Kjente ENTP-er: Céline Dion, Alfred Hitchcock. I tillegg til Pusur.*

ESFJ: "Selgeren". Samvittighetsfull, lojal, omgjengelig, behagelig, ansvarsfull, harmonisk, samarbeidsvillig, taktfull, grundig, forståelsesfull, sympatisk, tradisjonell. **Hatter: Blå og gul.** *Kjente ESFJ-er: Mary Tyler Moore, Danny Glover. Og Donald Duck!*

ESFP: "Entertaineren". Entusiastisk, tilpasningsdyktig, lekende, vennlig, livlig, sosial, pratsom, samarbeidsvillig, liketil, tolerant, rett på sak, behagelig. **Hatter: Gul og hvit.** *Kjente ESFP-er: Goldie Hawn, Bob Hope.*

ESTJ: "Administratoren". Logisk, besluttsom, systematisk, objektiv, effektiv, direkte, praktisk, velorganisert, upersonlig, ansvarlig, strukturert, pliktoppfyllende. **Hatter: Blå og hvit.** *Kjente ESTJ-er: Bette Davis, George W. Bush.*

ESTP: "Pådriveren". Handlingsorientert, tilpasningsdyktig, liker moro, allsidig, energisk, våken, spontan, pragmatisk, liketil, overtalende, rett på sak, rask. **Hatter: Gul og hvit.** *Kjente ESTP-er: Mae West, Eddie Murphy.*

INFJ: "Forfatteren". Forpliktet, lojal, medfølende, kreativ, intens, dyp, besluttsom, begrepsorientert, sensitiv, reservert, helhetsorientert, visjonær. **Hatter: Grønn og blå.** *Kjente INFJ-er: Mor Teresa, Martin Luther King.*

INFP: "Idealisten". Medfølende, mild, anstendig, tilpasningsdyktig, forpliktet, nysgjerrig, kreativ, lojal, trofast, dypsindig, tilbakeholden, empatisk. **Hatter: Grønn og hvit.** *Kjente INFP-er: Helen Keller, John. F. Kennedy. Samt E.T.*

INTJ: "Forskeren". Uavhengig, logisk, kritisk, original, systemorientert, bestemt, visjonær, teoretisk, krevende, privat, global, selvstyrt. **Hatter: Svart og blå.** *Kjente INTJ-er: Martina Navratilova, Arnold Schwarzenegger.*

INTP: "Arkitekten". Logisk, skeptisk, tankefull, distansert, teoretisk, reservert, presis, uavhengig, iderik, original, selvstyrt, selvstendig. **Hatter: Grønn og hvit.** *Kjente INTP-er: Meryl Streep, Albert Einstein.*

ISFJ: "Konservatoren". Detaljert, samvittighetsfull, tradisjonell, lojal, tålmodig, praktisk, velorganisert, tjenestevillig, trofast, beskyttende, nøyaktig, ansvarlig. **Hatter: Blå og hvit.** *Kjente ISFJ-er: Dronning Mary I ("Bloody Mary"), Robert E. Lee.*

ISFP: "Kunstneren". Omtenkksom, mild, beskjeden, tilpasningsdyktig, sensitiv, observant, samarbeidsvillig, lojal, tillitsfull, spontan, forståelsesfull, harmonisk. **Hatter: Rød og hvit.** *Kjente ISFP-er: Marilyn Monroe, Paul McCartney.*

ISTJ: "Vergen". Faktaorientert, grundig, systematisk, til å stole på, lojal, praktisk, velorganisert, realistisk, pliktoppfyllende, fornuftig, omhyggelig, pålitelig. **Hatter: Blå og hvit.** *Kjente ISTJ-er: George Washington, Jackie Joyner-Kersey. Og Tussi.*

ISTP: "Utfordreren". Logisk, pragmatisk, praktisk, realistisk, faktaorientert, analytisk, bruksorientert, uavhengig, risikovillig, spontan, tilpasningsdyktig, selvstendig, kjeder seg lett. **Hatter: Hvit og blå.** *Kjente ISTP-er: Ingen damer på listene! Tom Cruise, Frank Zappa. Samt Hedda Gabler, og hun var jo litt gær'n, mente mange. Dette er den vanskeligste typen å sette hatt på! Mer om dette lenger ned.*

Hva blir konklusjonen?

Ut fra listen over, som jeg brukte ganske mye tid på, synes jeg det er tegn som *kan* tyde på at det finnes en sammenheng mellom de metaprogrammer mennesker har/velger/er styrt av, og de hattene de ikler seg i forbindelse med problemløsning og/eller nye utfordringer.

Det morsomme er at det ser ut som om typologiene, menneskene og hattene kan stemme – i hvert fall til en viss grad. For eksempel at Martin Luther King er en **INFJ** ("Forfatter") med **grønn** og **blå** hatt. Og at E.T. er en **INFP** ("Idealist") med **grønn** og **hvit** hatt.

Det kan se ut som om **ISFJ** ("Konservatoren"), **ISTJ** ("Vergen"), **ISTP** ("Utfordreren") og **ESTJ** ("Administratoren") har de samme hattene på (**hvit** og **blå**). Det som ikke kommer frem her er "galskapen" til "Utfordreren", som kan være antiautoritær og fullstendig fryktløs, samtidig som han/hun (her er det få "hunner") er realistisk og faktaorientert. En "Utfordrer" trenger nok en **svart** hatt i tillegg. Og kanskje en **rød**.

INFP ("Idealisten") og **INTP** ("Arkitekten") har like hatter (**grønn** og **hvit**). Like hatter (**gul** og **hvit**) har også **ESTP** ("Pådriveren") og **ESFP** ("Entertaineren").

INTJ ("Forskeren") og **ENTJ** ("Administratoren") deler hattene **blå** og **svart**.

Både **INTJ** ("Forskeren") og **ENTP** ("Oppfinneren") har jeg satt en **svart** hatt på. Mens "Forskeren" som sagt kombinerer (etter min mening) den **svarte** med en **blå** hatt, har jeg satt en **grønn** hatt på "Oppfinneren". Og det er noe i det, er det ikke?

Hadde jeg valgt å ta med enda en hatt på samtlige, hadde bildet blitt mer nyansert. For eksempel kunne jeg tenke meg å legge til en **grønn** hatt på **ENFJ** ("Pedagogen")...

Imidlertid er det helt klart at *Seks tenkehatter* ikke er fullt så nyansert som Myers-Briggs kombinasjoner av de fire hoved-metaprogrammene. Jeg synes at det likevel har vært interessant å se om det kan være en sammenheng mellom hattene og metaprogrammene. Spesielt morsomt har det vært å sammenlikne med kjente personer. Ikke minst Donald Duck og de andre **ESFJ**-er ("Selgerne"), som jeg først satte **blå** og **rød** hatt på – helt til jeg jo skjønnte at jeg måtte ta hensyn til Myers-Briggs "S".

Til slutt

Det viktigste er ikke hvilken hatt eller metaprogram et menneske vanligvis påvirkes av eller bruker, men at et menneske klarer å sjonglere og være fleksibel i forhold til varierende problemstilling og situasjon. De som kan ikle seg forskjellige hatter og sette seg inn i andres situasjon, vil være de som lykkes.

Avslutningsvis har jeg lyst til å sitere Lisbeth Brudal, som skrev en artikkel i A-magasinet nr 38, kalt ”Er du en overlever?” Brudal skiver om at mennesker som overlever ekstreme situasjoner har en del fellestrekk som kan læres:

”Siebert finner at et fremtredende trekk hos denne gruppen mennesker er at de kan **forene egenskaper som vi vanligvis tror er motsetninger**. Karakteristisk for dem som har overlevd, er at de for eksempel både er alvorlige og spøkefulle, de kan være tøffe men også myke i sin fremferd, de kan være logiske og intuitive i sin måte å tenke på, iherdige og late, blyge og aggressive, innadvendte og utadvendte.”

Videre skriver hun: ”De individene som for eksempel var både iherdige og late har også en annen paradoksal side: De handler ikke bare ut fra egeninteresse, men også ut fra andres interesser (...). Etter Sieberts oppfatning kan vi alle lære oss en slik paradoksal tilnærming – et liv der det er mulig å forene egoisme og altruisme – det vil si å vise nestekjærlighet.”

Med andre ord: De som er flinke til å overleve – og som da antakeligvis klarer seg meget godt også i mindre ekstreme situasjoner – er de som er fleksible med hensyn til sine metaprogrammer og avstemmer sin tanke- og reaksjonsmønster ”så hatten passer”. ☺

Christine Calvert

September 2006

Master Practitioner kurs 06 hos Coachteam

Kilder:

- Six Thinking Hats av Edward de Bono
- Please Understand Me: Character and Temperament Types av David Keirsey & Marilyn Bates
- D. J. Bem: Beliefs, Attitudes, and Human Affairs
- <http://www.typelogic.com>
- http://www.flux.no/innhold/med_debono1.htm
- <http://www.geocities.com/lifexplore/mbfame.htm>
- Kurshefte Trinn 2: Coaching, forståelse og handling; Coachteams Master Practitioner pensum
- A-magasinet nr 38, 22 september 2006. Artikkel: ”Er du en overlever?” av Lisbeth Brudal