

Andrew Bradbury

# NLP.

# Wpływ na siebie i innych

- ✦ Wykorzystaj potężne narzędzia w procesie komunikacji
- ✦ Dąż do perfekcji w biznesie
- ✦ Buduj korzystne relacje międzyludzkie



**PLUS** **MINISŁOWNICZEK**  
polsko-angielsko-niemiecki

**one**  
press

**QUICK!**



# Spis treści

<b>1. Myśląc w kategoriach NLP</b>	<b>7</b>
Uznane za odczytane.....	7
Presupozycje .....	8
Modelowanie.....	14
<b>2. Wprowadzenie do NLP</b>	<b>17</b>
Sposoby na zwycięstwo .....	17
CBZTM — co będę z tego miał?.....	18
Wywieranie wpływu w sposób uczciwy .....	19
Korzystanie z tej książki.....	20
Rozwijanie umiejętności NLP .....	20
<b>3. Punkty widzenia</b>	<b>25</b>
Mapa nie jest terytorium .....	25
Gdyby mapy były prawdziwe, wszyscy bylibyśmy gdzie indziej!.....	27
<b>4. Kultury, wartości i przekonania</b>	<b>29</b>
Mapa firmy czy rzeczywistość wirtualna? .....	29
Wszyscy za jednego i...?.....	30
Kwestia wyboru .....	31
Dążenie do doskonałości.....	32
<b>5. Musisz wiedzieć, czego chcesz, aby móc to zdobyć</b>	<b>33</b>
Czego tak naprawdę chcesz?.....	33
Siła dobrze sformułowanego celu .....	34
Patrz, słuchaj lub czuj .....	35

Jak wygląda, brzmi i jaki jest w dotyku sukces? .....	37
Dąsać się, czy się nie dąsać — oto jest pytanie.....	38
Przejmowanie kontroli .....	39
<b>6. Budowanie relacji</b>	<b>41</b>
Niezbędna więź .....	41
Nie jestem numerem.....	41
Jestem wolnym człowiekiem!.....	42
Zawrócenie fali.....	43
Czas i miejsce.....	44
<b>7. Porozmawiajmy językiem ciała</b>	<b>47</b>
Podążaj za prowadzącym.....	47
Ton i tempo .....	48
Znajome tempo.....	48
Jest coś w twoim sposobie poruszania się.....	49
Proszę patrzeć na moje dłonie .....	50
<b>8. Idź za prowadzącym</b>	<b>53</b>
Tędy droga .....	53
Prowadzenie do zwycięstwa.....	54
Krzyczysz na mnie? .....	54
<b>9. Zmiana etykiety</b>	<b>57</b>
Użyj kotwicy!.....	57
Im wyżej, tym mniej .....	57
Róża pod innym imieniem .....	58
Niezamierzona hipnoza .....	59
Nie myśl o niebieskim słońcu .....	60
<b>10. Jeśli ujmujesz to w ten sposób</b>	<b>61</b>
Liczy się sposób, w jaki to mówisz.....	61
Co inni usłyszą w twoich słowach? .....	62
Na osłode .....	63
Z drugiej strony... ..	64
Problemem jest stan umysłu .....	65
<b>11. Chłodna kalkulacja czy przecucie?</b>	<b>67</b>
Sznurki do pociągania .....	67
Percepcja, myśli i emocje .....	67
Tylko myśl to sprawia .....	68

<b>12. Przekazywanie informacji ma sens</b>	<b>71</b>
Istota rzeczy i widok z lotu ptaka .....	71
Idąc w górę schodami w dół .....	72
Plus minus dwa .....	73
Wybór właściwego poziomu .....	73
Dlaczego menedżerowie średniego szczebla są ważni?.....	75
<b>13. Unikanie oporu</b>	<b>77</b>
Pozwól, że opowiem ci pewną historię .....	77
Sedno sprawy .....	78
Wojna to piekło .....	78
<b>14. Kierowanie własnym działaniem</b>	<b>81</b>
Czy masz na myśli to, co mówisz?.....	81
Wartości i przekonania.....	82
Suma części.....	83
Rozmowa z częściami .....	83
Zarządzanie metodą „Jeśli musisz wiedzieć” .....	84
<b>15. Używanie preferowanych systemów reprezentacji</b>	<b>87</b>
Medium jest komunikatem.....	87
Osoby o wzrokowym systemie reprezentacji.....	88
Osoby o słuchowym systemie reprezentacji .....	90
Osoby o kinestetycznym systemie reprezentacji.....	93
Wszyscy się zmieniamy!.....	95
<b>16. Prezentacje</b>	<b>97</b>
Do kogo mówisz?.....	97
<b>17. Dyscyplina</b>	<b>101</b>
X, Y i NLP.....	101
Problemy i cele .....	102
Szukanie problemów.....	102
Cele, które pomagają osiągnąć rezultat .....	103
Ukryte polecenia .....	105
Lęk przed spadaniem .....	105
<b>18. Oceny</b>	<b>107</b>
Jaki to ma cel? .....	107
Percepcja i oczekiwania.....	107
Do przodu i w górę.....	108

<b>19. Motywacja</b>	<b>111</b>
Tam, gdzie jest sposób.....	111
Łagodna perswazja.....	117
Operatory modalne.....	117
Firmowe metaprogramy.....	118
<b>20. Negocjacje</b>	<b>119</b>
Dokładnie pośrodku.....	119
Przygotowania.....	120
W cudzej skórze.....	120
Idealne dopasowanie celów.....	120
Spójność i inne sposoby na przedstawienie argumentów.....	121
Metafory.....	122
Wyjaśnianie przez wyszczególnianie.....	122
<b>21. Sprzedaż</b>	<b>127</b>
Liczy się sposób, w jaki to robisz.....	127
Powiedzieć, czy nie powiedzieć.....	128
Cechy i korzyści.....	128
Klienci o dominującym wzrokowym systemie reprezentacji.....	129
Klienci o dominującym słuchowym systemie reprezentacji.....	130
Klienci o dominującym kinestetycznym systemie reprezentacji.....	130
Sprzedawanie grupom.....	131
<b>22. Spotkania</b>	<b>133</b>
Po co tu jesteśmy?.....	133
Kwestionuj, by podążać za tematem.....	135
<b>23. Uczciwość</b>	<b>137</b>
Uczciwość to w dalszym ciągu najlepsza strategia.....	137
Szok kulturowy.....	137
Kto musi wiedzieć?.....	138
Prawda to ulica dwukierunkowa.....	139
Zmniejszanie luki w szczerości.....	139
<b>A Słowniczek podstawowych terminów NLP użytych w książce</b>	<b>141</b>
<b>B Wybrana bibliografia</b>	<b>147</b>

# Wprowadzenie do NLP

## Sposoby na zwycięstwo

NLP — programowanie neurolingwistyczne — to jedno z najpotężniejszych narzędzi dostępnych w środowisku biznesu. Termin „neurolingwistyczny” został wprowadzony przez Alfreda Korzybskiego (założyciela ruchu semantyki ogólnej) kilka dekad temu, jednak NLP — rozwinięte m.in. przez Bandlera i Grindera — znacznie wykroczyło poza pierwotne założenia Korzybskiego, aby stać się bodaj najpełniejszą syntezą nowoczesnej wiedzy psychologicznej w naszych czasach.

Nazwa programowanie neurolingwistyczne składa się z trzech części:

<i>Neuro</i>	obejmuje procesy zachodzące w mózgu i systemie nerwowym.
<i>Linguistic</i>	odnosi się do sposobu, w jaki używamy słów, i jak wpływa to na nasze relacje ze światem zewnętrznym i jego postrzeganie.
<i>Programming</i>	interaktywny proces pozwalający nam na dokonywanie bardzo precyzyjnych wyborów dotyczących naszego sposobu myślenia, mówienia i odczuwania.

Można by powiedzieć, że standardowa teoria zarządzania jest trochę jak naukowiec, który odkrył, że pszczoły „nie mogą” latać (ich skrzydła są za małe, ich ciała to aerodynamiczny koszmar i tak

dalej). Na tej samej zasadzie, istnieje wiele pomysłów na to, co jest nie tak z zarządzaniem, lecz niewiele proponujących „jak” naprawić taki stan rzeczy.

Natomiast NLP jest jak doświadczony pszczelarz, który ignoruje naukowe poglądy i cały czas pomaga swoim pszczołom, by były w jak największym stopniu produktywne.

Innymi słowy, NLP zajmuje się *istniejącym* stanem rzeczy, zamiast grzeznąć w tym, *jak powinien on wyglądać*. Oferuje dogłębne zrozumienie procesu komunikacji oraz daje środki pozwalające wykorzystać tę wiedzę do zmaksymalizowania skuteczności kontaktów interpersonalnych, niezależnie od tego, czy są one związane ze sprzedażą, negocjacjami, prezentacją czy oceną.

Ludzie lubią ludzi podobnych do siebie.

## **CBZTM — co będę z tego miał?**

Każda osoba działająca na polu biznesu i posiadająca wiedzę z zakresu podstawowych pojęć i technik NLP oraz potrafiąca skutecznie wykorzystać te informacje, może się spodziewać znacznej poprawy w swojej działalności zawodowej, *a także* w życiu towarzyskim.

NLP pokazuje jak odnieść sukces w biznesie poprzez:

- ◆ efektywne wyznaczanie celów, prowadzące do bardziej zogniskowanych działań,
- ◆ budowanie dobrych relacji z kolegami z pracy oraz wspólnikami w interesach, stawianie na współpracę; unikanie wywoływania konfliktów,
- ◆ wypracowanie większej elastyczności w sposobie reagowania na środowisko, co prowadzi do bardziej odpowiednich reakcji na nieustannie zmieniające się wymogi biznesowe,
- ◆ kierowanie swoją aktywnością umysłową prowadzące do uzyskania większej samokontroli oraz skuteczniejszego sterowania własnymi działaniami.

Jedna z podstawowych koncepcji w NLP brzmi „Jeśli jedna osoba potrafi coś zrobić, inni mogą się tego nauczyć”. Od samego początku NLP opiera się na procesie „modelowania” osób odnoszących

sukcesy (w opinii otoczenia) w rozmaitych dziedzinach życia. Po przeprowadzeniu modelowania zachowania danej osoby, możemy porównać je z zachowaniem osób odnoszących mniejsze sukcesy, by odnaleźć „różnice stanowiące o różnicy”.

Te odmienności są częstokroć bardzo subtelne, lecz po ich zidentyfikowaniu mogą zostać przejęte przez innych ludzi pragnących zwiększyć swoją skuteczność. Upraszczając, podstawową koncepcję NLP można ująć w następujących słowach: odkryj, co przynosi rezultaty, a następnie to zastosuj. Oznacza to, że wszystkie techniki opisane w NLP są oparte na tym, co niektórzy ludzie już robią. Być może ty sam korzystasz z części z tych umiejętności, nie zdając sobie nawet sprawy, czym one tak naprawdę są. To właśnie ta nieświadomość wpędza nas w kłopotliwe położenie, kiedy działanie prowadzące do sukcesu w jednej sytuacji, w innej może się przyczynić do porażki.

Posiadamy wszystkie potrzebne zasoby, aby poradzić sobie z niemalże każdą sytuacją, w jakiej możemy się znaleźć.

## Wywieranie wpływu w sposób uczciwy

Ponieważ przedstawione tu koncepcje i techniki wywodzą się z zachowań, które przyniosły sukces, są niezwykle potężnymi narzędziami, i może się wydawać, że istnieje bardzo realne prawdopodobieństwo ich niewłaściwego wykorzystania.

To prawda.

Można użyć młotka do zbudowania pięknej łodzi bądź uderzyć się nim w kciuk lub uderzyć nim kogoś w głowę — tak samo te techniki mogą być wykorzystane zarówno w dobrym, jak i złym celu. Lecz jak Genie Laborde wskazuje w swojej książce *Influencing with Integrity*, istnieją jasno określone kary związane z wykorzystywaniem NLP do manipulowania innymi:

- ◆ uraza,
- ◆ wzajemne oskarżenia,



- ◆ wyrzuty sumienia,
- ◆ zemsta.

Bardzo proszę o wzięcie sobie tego do serca.

## Korzystanie z tej książki

Celem tej książki jest przedstawienie *praktycznej* instrukcji, pokazującej, w jaki sposób można wykorzystać NLP do osiągnięcia sukcesu na niwie biznesu. Jeśli chodzi o strukturę książki, aby uniknąć kilkukrotnego powtarzania tych samych informacji, podstawowe wiadomości o różnych koncepcjach i technikach NLP zostały przedstawione w rozdziałach 2 – 14. Rozdziały 15 – 22 opisują, w jaki sposób NLP może być wykorzystane w rozmaitych sytuacjach biznesowych. W tych rozdziałach zawarty jest wiele odwołań do stosownych części w rozdziałach 2 – 14. Przykładowo, za każdym razem, gdy w rozdziałach 15 – 22 poruszony zostanie temat *spójności* (np. w rozdziale o negocjacjach), czytelnik jest odsyłany z powrotem do rozdziału o spójności w rozdziałach 2 – 14.

Na końcu rozdziałów 3 – 14 znajdują się ćwiczenia sprawdzające, które pomogą ci rozwinąć umiejętności zdobyte podczas lektury danego rozdziału. Takie podejście pozwala na zwięzłe przedstawienie informacji, podkreślające wysoce zintegrowany charakter teorii i praktyki NLP.

## Rozwijanie umiejętności NLP

W trakcie lektury tej książki odkryjesz, że bardzo łatwo jest przyswoić sobie podstawowe pojęcia w NLP. Zdobycie wprawy w stosowaniu technik NLP potrwa odrobinę dłużej. Proces ten można modelować jako cztery poziomy kompetencji.

1. Nie wiesz, czego nie wiesz.
2. Bardzo dobrze zdajesz sobie sprawę z tego, czego nie wiesz.
3. Bardzo dobrze zdajesz sobie sprawę z tego, co wiesz.
4. Możesz wykorzystywać posiadaną wiedzę bez zastanawiania się nad tym.

Pozwolę sobie zilustrować powyżej przedstawione poziomy poprzez omówienie ważnej umiejętności NLP noszącej nazwę ostrości spostrzegania (wyczulona obserwacja zmysłowa).

## Poziom 1.

Wielu czytelników może zareagować na ostatnie zdanie, zadając pytanie o znaczenie terminu „ostrość spostrzegania”. Inaczej mówiąc, w tym konkretnym temacie znajdują się oni na poziomie 1., który można określić jako: „nieświadomą niekompetencję”.

W kontekście biznesowym, zdolność rozpoznania kiedy znajdujemy się na poziomie 1., w połączeniu ze stosownym zachowaniem, sama w sobie jest cenną umiejętnością.

## Poziom 2.

Zarówno umysł, jak i ciało, są częściami tego samego systemu. Ostrość spostrzegania to proces obserwacji reakcji fizjologicznych drugiej osoby — odnotowywanie zmian koloru skóry, napięcia i rozluźniania mięśni itd. Daje ci to pewien wgląd w procesy mentalne danej osoby. Możesz w tym momencie pomyśleć o ludziach pokrywających się rumieńcem, gdy są zakłopotani, lub zaciskających mięśnie szczęk, gdy ogarnia ich złość. Zaczynasz rozumieć, na czym polega uważność, choć nadal zdajesz sobie sprawę jedynie z najbardziej oczywistych przykładów połączeń pomiędzy ciałem i umysłem.

Osiągnąłeś poziom 2. — „świadomej niekompetencji”.

Na tym etapie NLP może *wydarwać się* tylko zestawem sztuczek i technik.

## Poziom 3.

Po jakimś czasie, choć twoje umiejętności nadal będą wymagały ćwiczeń, będziesz w stanie zauważyć subtelniejsze sygnały fizyczne, aczkolwiek proces obserwacji i interpretacji w dalszym ciągu będzie musiał odbywać się w sposób świadomy.

To poziom 3. — „świadoma kompetencja”.

Na tym poziomie umiejętności zaczynasz rozumieć, że NLP to dużo więcej niż się na pierwszy rzut oka wydaje.

## Poziom 4.

W końcu, w wyniku ćwiczeń, doświadczenia, a zwłaszcza po przejściu profesjonalnego szkolenia, będziesz mógł reagować na zachowanie innych ludzi w sposób wysoce skuteczny i pozbawiony jakiegokolwiek wysiłku.

Osiągnąłeś poziom 4. — „nieświadomej kompetencji”. Teraz możesz w pełni wykorzystywać swoje umiejętności NLP jako naturalną i instynktowną reakcję na dowolną sytuację, w jakiej się znajdziesz.

## Wybór należy do ciebie

Zamiast ćwiczeń sprawdzających, w tym rozdziale chciałbym przedstawić dowód swojego wcześniejszego twierdzenia — że każdy posiada zasoby potrzebne do poradzenia sobie z dowolną sytuacją.

Jak często zdarzyło ci się słyszeć, jak ktoś mówi: „on strasznie mnie złości”? Pewnie zbyt często, by zapamiętać te sytuacje. Tak naprawdę jednak, gdyby jakaś osoba rzeczywiście była w stanie *zezłościć* mnie, znaczyłoby to, że, z definicji, ma ona większą władzę nad moimi emocjami niż ja.

Nasze reakcje emocjonalne na zdarzenia mające miejsce w naszym otoczeniu są w rzeczywistości oparte na naszym *postrzeganiu* tych zdarzeń, a, jak przekonamy się za chwilę, sposób, w jaki je postrzegamy, może znajdować się całkowicie pod naszą kontrolą.

Jako bardzo prosty przykład selektywnego postrzegania można podać różne sposoby interpretacji zwrotu „mówić, co się ma na myśli”:

Wierzę, że powinno się być szczerym.

Jesteś otwartą osobą.

On jest jawnie niegrzeczny.

Ujmując to nieco poważniej, jeśli kontroluję swoje emocje, to nawet w najtrudniejszych warunkach mogę podjąć decyzję, czy będę kontrolować sytuację, czy zaledwie na nią reagować. Aby dokonać wyboru, muszę *wiedzieć*, jakie zasoby mam do swojej dyspozycji. Do tego sprowadza się poniższy przykład ćwiczenia.

Aby zilustrować swoje twierdzenie, przygotowałem ćwiczenie — chciałbym, abyś przeczytał każdy z przedstawionych poniżej kroków *i wykonał polecenia* przed przejściem do następnego kroku.

## **Krok 1.**

Spróbuj przypomnieć sobie sytuację w pracy, która w pewnym stopniu zdenerwowała cię lub zirytowała, pomimo iż nie była zbyt poważna.

Przywołaj zdarzenia, tak jakbyś oglądał film (zamknij oczy, jeśli to pomoże). Oglądaj film, wsłuchaj się w ścieżkę dźwiękową — rozmowy itd. — i postaraj się przypomnieć sobie odczucia i uczucia, zarówno fizyczne, jak i emocjonalne towarzyszące temu zdarzeniu. Obejrzyj cały film przed przejściem do **kroku 2**.

## **Krok 2.**

Wybierz utwór muzyczny, który lubisz, i którego nastrój jest całkowitym przeciwieństwem nastroju przywołanego w **kroku 1**. Jeśli do głowy przychodzi ci kilka utworów, wybierz jeden z nich i przejdź do **kroku 3**.

## **Krok 3.**

Ponownie obejrzyj sytuację jak film, lecz tym razem dołącz do ścieżki dźwiękowej utwór muzyczny wybrany przez siebie w **kroku 2**.

Ponownie obejrzyj cały film przed przejściem do **kroku 4**.

## **Krok 4.**

Obejrzyj film jeszcze raz, *bez* muzyki. Zauważ, w jaki sposób zmieniły się twoje emocje — negatywne odczucia zmalły bądź zniknęły całkowicie.

Doświadczyłeś właśnie, w jaki sposób twoje postrzeganie kształtuje twoje uczucia i w jaki sposób możesz kontrolować, lub, mówiąc językiem NLP, *programować* własną percepcję, a co za tym idzie, swoje uczucia, aby osiągnąć pozytywny i korzystny stan umysłu.

Zawsze posiadałeś taką umiejętność i mogłeś korzystać ze swoich zasobów, być może korzystałeś z nich już wielokrotnie (na przykład, puszczając ulubioną płytę przypominającą o wyjątkowym wydarzeniu), nie będąc tego świadomym. Teraz posiadasz tę umiejętność świadomie *i* wiesz, jak z niej korzystać.

Pozostała część książki traktuje o tym, w jaki sposób możesz wykorzystać techniki NLP, aby stać się skuteczniejszym w każdym aspekcie działalności zawodowej.