

Andrew Bradbury

NLP. Wpływ na siebie i innych. eBook

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



PLUS **MINISŁOWNICZEK**
polsko-angielsko-niemiecki

one
press

QUICK!

Tytuł oryginału: Develop Your NLP Skills

Tłumaczenie: Marta Kącka

ISBN: 978-83-246-1307-6

© Andrew J Bradbury, 1997, 2000

Kogan Page Limited

Polish edition copyright 2004 by Wydawnictwo Helion.

All Rights Reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Kopiowanie całości lub jakiegokolwiek fragmentu publikacji na dowolnym polu eksploatacji, w tym m.in. nośniku cyfrowym, filmowym, magnetycznym, a także wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną lub inną powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/wplywe>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 032 231 22 19, 032 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl>

Printed in Poland.

Spis treści

1. Myśląc w kategoriach NLP	7
Uznane za odczytane.....	7
Presupozycje	8
Modelowanie.....	14
2. Wprowadzenie do NLP	17
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
3. Punkty widzenia	25
Mapa nie jest terytorium	25
Gdyby mapy były prawdziwe, wszyscy bylibyśmy gdzie indziej!.....	27
4. Kultury, wartości i przekonania	29
Mapa firmy czy rzeczywistość wirtualna?	29
Wszyscy za jednego i...?.....	30
Kwestia wyboru.....	31
Dążenie do doskonałości.....	32
5. Musisz wiedzieć, czego chcesz, abyś mógł to zdobyć	33
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
6. Budowanie relacji	41
Niezbędna więź	41
Nie jestem numerem.	41
Jestem wolnym człowiekiem!.....	42
Zawrócenie fali.....	43
Czas i miejsce.....	44
7. Porozmawiajmy językiem ciała	47
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
8. Idź za prowadzącym	53
Tędy droga	53
Prowadzenie do zwycięstwa.....	54
Krzyczysz na mnie?	54
9. Zmiana etykiety	57
Użyj kotwicy!.....	57
Im wyżej, tym mniej	57
Róża pod innym imieniem	58
Niezamierzona hipnoza	59
Nie myśl o niebieskim słońcu	60
10. Jeśli ujmiesz to w ten sposób	61
Liczy się sposób, w jaki to mówisz	61
Co inni usłyszą w twoich słowach?	62
Na osłodę	63
Z drugiej strony... ..	64
Problemem jest stan umysłu	65
11. Chłodna kalkulacja czy przecucie?	67
Sznurki do pociągania	67
Percepcja, myśli i emocje	67
Tylko myśl to sprawia	68

12. Przekazywanie informacji ma sens	71
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
13. Unikanie oporu	77
Pozwól, że opowiem ci pewną historię.....	77
Sedno sprawy	78
Wojna to piekło	78
14. Kierowanie własnym działaniem	81
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
15. Używanie preferowanych systemów reprezentacji	87
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
16. Prezentacje	97
Do kogo mówisz?.....	97
17. Dyscyplina	101
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
18. Oceny	107
Jaki to ma cel?.....	107
Percepcja i oczekiwania.....	107
Do przodu i w górę.....	108

19. Motywacja	111
Tam, gdzie jest sposób.....	111
Łagodna perswazja.....	117
Operatory modalne.....	117
Firmowe metaprogramy	118
20. Negocjacje	119
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
21. Sprzedaż	127
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
22. Spotkania	133
Po co tu jesteśmy?	133
Kwestionuj, by podążać za tematem	135
23. Uczciwość	137
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
A Słowniczek podstawowych terminów NLP użytych w książce	141
B Wybrana bibliografia	147

Myśląc w kategoriach NLP

Uznane za odczytane

Wchodząc w interakcje z innymi ludźmi i (lub) z naszym środowiskiem, opieramy się na ogromnej liczbie presupozycji — założeń wstępnych na temat tego, co jest lub, co nie jest, prawdziwe w danej sytuacji.

W większości przypadków założenia te bazują na jakimś wcześniejszym doświadczeniu. Przykładowo, kiedy wstajesz rano z łóżka, czy wychylasz się za jego krawędź, żeby sprawdzić czy podłoga jest nadal na swoim miejscu? Czy może przyjmujesz za pewnik, że podłoga będzie w tym samym miejscu, w którym znajdowała się poprzedniego wieczoru? Wyobraź sobie, ile czasu traciłbyś, gdybyś żył, nie robiąc żadnych założeń i za każdym razem wszystko sprawdzał — zupełnie jakbyś w ogóle nie posiadał wcześniejszego doświadczenia, na którym mógłbyś się oprzeć. (Niestety, przykład choroby Alzheimera pokazuje nam, jak wyniszczające byłoby takie podejście).

Tak więc presupozycje stanowią bardzo użyteczną, a nawet niezbędną część życia codziennego. Jednak nawet niektóre z presupozycji, które ochocho bierzemy za pewnik, niekoniecznie muszą być prawdziwe. Kolejna powszechna, lecz dużo trudniejsza do uzasadnienia presupozycja głosi, że jeśli ty i ja mówimy tym samym językiem, to oboje nadajemy używanym przez siebie słowom te

same znaczenia. W rzeczywistości język jest stosunkowo zawodnym zasobem, a o słabości tezy o wspólnym znaczeniu możemy się szybko przekonać, jeśli spróbujemy znaleźć uniwersalnie akceptowane znaczenia takich słów jak „miły”, „piękny”, „bystry”, „sprawiedliwość” i „edukacja”.

U podstaw NLP — programowania neurolingwistycznego — również leżą presupozycje. Opierając się na różnych źródłach, w chwili obecnej możemy sporządzić listę około 25 presupozycji. Z tej listy autorzy, zajmujący się tematyką NLP oraz organizacje szkoleniowe korzystające z tej metody, wybierają zazwyczaj te, które w ich opinii w najlepszy sposób oddają istotę NLP.

Ja sporządziłem listę 15 presupozycji, które uważam za szczególnie istotne w przypadku wykorzystania NLP w środowisku biznesowym. Niektóre z nich zostały szerzej omówione w dalszej części książki, jednak uznałem za stosowne, by tu, w pierwszym rozdziale, zebrać je i pokrótce objaśnić. W ten sposób od samego początku będziesz miał pojęcie o sposobie myślenia kryjącym się za opisywanymi technikami i metodami.

Presupozycje

W każdym zachowaniu tkwią dobre intencje

To prawdopodobnie najbardziej kontrowersyjna presupozycja NLP, jako że jest ona bardzo podatna na błędne interpretacje. W kontekście NLP presupozycja ta oznacza, że za każdym zachowaniem kryją się dobre intencje, o ile spojrzymy na nie z punktu widzenia osoby przejawiającej dane zachowanie.

Czy naprawdę możemy przenieść taką *pozornie* idealistyczną koncepcję na grunt biznesu? George M. Prince, w *Harvard Business Review*, około pięć lat przed opublikowaniem pierwszej książki dotyczącej NLP, podał świetny przykład zastosowania takiego twierdzenia w zarządzaniu. Sporządził on listę rozmaitych przeciwstawnych założeń odróżniających krytycznego menedżera o negatywnym podejściu, od menedżera wspierającego, o pozytywnym podejściu. Na liście znajduje się między innymi:

Osądzający menedżer

Kiedy podwładni wyrażają się lub zachowują w sposób, którego nie akceptuję, wytykam im ich niedociągnięcia.

Rozsądny menedżer

Kiedy podwładni wyrażają się lub zachowują w sposób niedopuszczalny, zakładam, że mieli ku temu sensowne, w ich mniemaniu, powody i rozważam zajście z ich punktu widzenia.

Warto w tym miejscu podkreślić, że według NLP nie każde zachowanie jest z całą pewnością najlepszym wyborem, z *obiektywnego* punktu widzenia. Analogicznie, nie należy wyciągać wniosku, że każde zachowanie okaże się korzystnym dla wszystkich osób w nie zaangażowanych.

W każdej sytuacji ludzie dokonają najlepszego z dostępnych im wyborów

Oznacza to, że ludzie dokonają wyborów, które *są według nich* najlepszymi w danej sytuacji, nawet jeśli te wybory nie wydają się „najlepsze” z zewnętrznego punktu widzenia.

Inaczej mówiąc, niewiele osób kiedykolwiek celowo i świadomie dokonało „złego” wyboru.

Mapa nie jest terytorium, które przedstawia; słowa nie są rzeczami, które opisują; symbole nie są rzeczami, które reprezentują

To bodajże najważniejsza presupozycja w całej teorii NLP (początkowo stworzona przez Alfreda Korzybskiego, twórcę *Semantyki ogólnej*).

Mówiąc w dużym uproszczeniu, wyraża ona pogląd, że nigdy nie możemy dowiedzieć się *wszystkiego* o jakiejś rzeczy, niezależnie od tego, jak bardzo jest prosta. W związku z tym, aby zrozumieć otaczający nas świat, „rysujemy” nasz własny zbiór „map mentalnych”, robimy to jednak, opierając się na podzbiorze informacji wybranym z ogółu dostępnych informacji (tak samo jak „mapa” nie jest przedstawianym krajobrazem, a jedynie bardzo ograniczonym podzbiorem wszystkich istniejących informacji o krajobrazie).

Z tego powodu dwie osoby mogą mieć zupełnie odmienne poglądy na ten sam temat po prostu dlatego, że posiadają inne, choć równie poprawne informacje. Oznacza to, że mogą się ze sobą nie zgadzać, a przy tym obie mieć rację.

Jeżeli będziesz cały czas robić to, co robisz teraz, najprawdopodobniej uzyskasz te same rezultaty, co obecnie

To pierwsza część niezmiernie optymistycznej presupozycji podkreślającej fakt, że w *każdej* sytuacji mamy wybór.

Choć możemy nie mieć kontroli nad zdarzeniami w otaczającym nas świecie, *zawsze* możemy kontrolować sposób, w jaki na nie *reagujemy*. Jeżeli zawsze zachowujemy się (reagujemy) w ten sam sposób, najbardziej prawdopodobnym rezultatem będzie zachowanie status quo.

Jeżeli chcesz czegoś innego, musisz zrobić coś innego i zmieniać swoje zachowanie tak długo, aż osiągniesz pożądany rezultat

Drugą częścią presupozycji jest przekonanie, że w każdej sytuacji istnieje rozwiązanie, o ile jesteś gotów szukać go do skutku.

W kontekście biznesowym zwraca nam to uwagę na fakt, że jeśli zachodzi potrzeba zmian, powinny to być prawdziwe zmiany, a nie ćwiczenie określane przez Chrisa Argyrisa mianem „umiejętnej niekompetencji” — czyli wprowadzanie nowych procesów przy użyciu starych metod (to jak próba odtworzenia płyty CD za pomocą gramofonu).

Z perspektywy NLP przyjmuje się również, że w każdej sytuacji wypracowanie wielu opcji jest bardziej realistyczne niż posiadanie tylko jednej czy dwóch. To założenie można podsumować w pomocniczej presupozycji mówiącej, że „osoba posiadająca w danej sytuacji najwięcej opcji wyboru ma największą szansę na osiągnięcie swojego celu”.

Zmiany powodują zmiany

Potoczne powiedzenie głosi, że „jedyną osobą, którą naprawdę możesz zmienić, jesteś ty sam”. NLP idzie o krok dalej i stwierdza również, że zmiana własnego zachowania nieuchronnie wpłynie na otaczających ludzi. U podstawy takiego podejścia leży zaczerpnięte z cybernetyki założenie, że gdy jeden element w systemie ulega zmianie, cały system musi się zmienić, aby dopasować się do zmienionego elementu.

Nie można się nie komunikować

Ta presupozycja stwierdza jedynie, że bezustannie się komunikujemy, zarówno poprzez to, co robimy, *jak* i poprzez to, czego nie robimy, poprzez wypowiedane słowa *oraz* te, których nie wypowiedamy, poprzez celowo wysyłane komunikaty *i* przez ogromną liczbę, w większości podświadomych, sygnałów niewerbalnych.

Oczywiste jest więc, że w naszym interesie leży zrozumienie procesu komunikacji na tyle, na ile możemy, oraz nauczenie się efektywnego kierowania komunikacją, zamiast zdawania się na przypadek.

O znaczeniu i trafności twojego komunikatu decyduje reakcja, jaką wywołujesz

Za powyższym stwierdzeniem kryje się przekonanie, że ludzie są w stanie reagować jedynie na to, co, jak *sądzą*, masz na myśli, a co może być właściwą lub błędną interpretacją twojego *zamierzonego* przekazu. (Uwaga: w tym kontekście „komunikacja” oznacza „całość” przekazu — nie tylko to, co *powiedziałeś*, , lecz również wszystkie towarzyszące temu sygnały niewerbalne.)

Ta presupozycja daje nam cenną wskazówkę, że jeśli chcemy, by ludzie właściwie reagowali na nasze słowa, powinniśmy z nimi rozmawiać, a nie jedynie do nich mówić. To znaczy, że musimy bezustannie zdawać sobie sprawę z reakcji rozmówcy na nasze słowa i odpowiednio się do tych reakcji dostosowywać, zamiast zakładać, że zostaliśmy właściwie zrozumiani.