

IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

NLP w biznesie. Techniki skutecznego przekonywania. Wydanie II

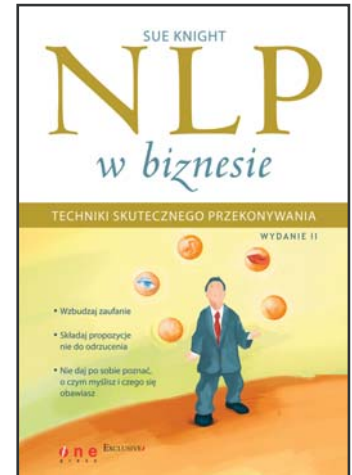
Autor: Sue Knight

Tłumaczenie: Joanna Krzemień-Rusche

ISBN: 978-83-246-1866-8

Tytuł oryginału: [NLP at Work: The Difference That
 Makes a Difference in Business](#)

Format: 168x237 , stron: 408

**Bądź mistrzem we wszystkim, co robisz**

- Twórz zaufane relacje z ludźmi
- Składaj propozycje nie do odrzucenia
- Nie daj innym poznać, o czym myślisz i czego się obawiasz

Wyobraź sobie, że masz klucz. Możesz nim otwierać umysły innych ludzi: czytać ich myśli i programować ich zachowania tak, jak chcesz. Tym kluczem możesz otwierać także własny umysł i ukierunkowywać go na to, do czego dążysz: szybkie uczenie się, osiągnięcie sukcesów zawodowych, czerpanie radości z życia czy pozbywanie się uciążliwych nawyków. Wyobraź sobie, że masz także amulet, który chroni Cię przed manipulacją: pomaga Ci wykrywać kłamstwa i próby wpływania na Twoją wolę. Czy z takimi narzędziami możesz przegrać jakiegokolwiek negocjacje, rozmowę handlową czy spotkanie towarzysko-biznesowe? Czy coś powstrzyma Cię od osiągnięcia celów? To właśnie NLP jest kluczem do ludzkich umysłów i amuletem chroniący Cię przed złymi czarami.

Ta książka została przetłumaczona na osiem języków. Jasno sformułowane myśli, trafne porównania i szczypta humoru – oto dlaczego dziesiątki tysięcy ludzi na całym świecie przeczytały tę lekturę. Autorka, doświadczony trener NLP, nauczy Cię:

- szybciej przyswajając i wykorzystywać nową wiedzę;
- eliminować przyzwyczajenia hamujące rozwój Twoich talentów;
- używać mowy ciała i języka hipnotycznego;
- rozpoznawać narzędzia NLP używane przeciwko Tobie;
- budować trwałe i zaufane relacje z ludźmi;
- kontrolować własne myśli i emocje.

Tę książkę powinien przeczytać każdy, kto chce doskonalić relacje z ludźmi i skutecznie osiągać cele, tak w biznesie, jak w życiu prywatnym.

Spis treści

Podziękowania	8
Przedmowa	10
1 CO TO JEST NLP?	17
Programowanie neurolingwistyczne	18
Znaczenie NLP	20
Co zyskasz dzięki tej książce?	21
Jak działa NLP?	23
Część I Elementy NLP	26
NEURO	32
2 WZORCE MYŚLENIA	33
Preferowane wzorce myślowe	34
Wyróżniki w myśleniu	37
Kierowanie procesem myślowym	38
ŚWIST: Droga na skróty do kierowania swoim myśleniem	43
Kwestionariusz: Poznaj swój preferowany wzorzec myślenia	48
3 FILTRY, PRZEZ KTÓRE POSTRZEGASZ ŚWIAT	53
Uczenie się skutecznego porozumiewania	55
Stan zasocjowany/zdysocjowany	56
Orientacja na cel — „ku czemuś” — i na problem — „od czegoś”	59
Podobieństwo — różnica	60
Myślenie w wielkiej lub małej skali	62
Przeszłość/teraźniejszość/przyszłość	63
Czynność/osoba/rzecz/miejsce/czas	63
Nastawienie wewnętrzne/zewnętrzne	64
Wzorzec przekonywania	65
Kwestionariusz: Rozpoznaj swoje filtry	69

4	MYŚLENIE ZA POMOCĄ CIAŁA	80
	Oczy mówią	81
	Jak jeszcze myślimy za pomocą swego ciała?	83
	Znaczenie umiejętności odczytywania języka ciała	85
	Tradycyjne sposoby odczytywania języka ciała	88
	Umysł i ciało stanowią jedność	89
	Zauważanie filtrów	90
	Stosowanie języka ciała przy wywieraniu wpływu na swój stan	95
	Skrót do stosowania języka ciała w celu osiągnięcia stanu zrównoważonego	96
	LINGWISTYCZNE	99
5	WZBOGACONA KOMUNIKACJA	100
	Język odnoszący się do zmysłów	102
	Skrót do zastosowania wzbogaconego języka	107
6	PYTANIA PRECYZUJĄCE	111
	Leniwy język	113
	Pominięcia	115
	Uogólnienia	118
	Zniekształcenia	120
	Kieruj swoim dialogiem wewnętrznym	122
	Pokieruj swoim dialogiem zewnętrznym	124
	Skrót do kwestionowania ograniczeń osobistych	126
7	JĘZYK HIPNOTYCZNY	131
	Zastosowanie w biznesie	133
	Dwuznaczność	135
	Ukryte polecenia i pytania	135
	Presupozycje	138
	Zniekształcenia	141
	Czytanie w myślach	142
8	METAFORA: KLUCZ DO NIEŚWIADOMEGO UMYSŁU	146
	Struktura metafory	151
	Drzwi do kreatywności	153
9	METAKOMUNIKATY	157
	Przekonania pomagające w tworzeniu skutecznych metakomunikatów	161
	Czynniki wpływające na metakomunikaty	162

PROGRAMOWANIE	174
10 MODELOWANIE	176
Znaczenie modelowania	177
Strategie	181
Strategie podejmowania decyzji	183
Modelowanie w biznesie	184
Kryterium doskonałości	187
Skrót do modelowania umiejętności	190
11 STRATEGIE UDANEGO ŻYCIA	196
Strategie sukcesu	197
Bruzda przy studni	198
Kodowanie strategii	199
Dlaczego nauka modelowania jest ważna	202
TOTE	203
Skrót do opracowania strategii	205
Część II Modeluj siebie za pomocą NLP	208
12 WYKORZYSTAJ SWÓJ POTENCJAŁ WEWNĘTRZNY: KOTWICZENIE	212
Kotwice mogą decydować o tym, jak wygląda nasze życie	214
Zakotwiczenie działające na naszą korzyść — jak to zrobić	216
Zakotwiczenie u siebie stanu pożądanego	217
Weź odpowiedzialność za swoje oddziaływanie na innych	220
Kotwice biznesowe	221
Przełączanie stanów	223
Łączenie zasobów	225
Kotwiczenie spostrzeżeń	227
Skrót do kotwiczenia stanów poświadanych	228
13 W HARMONII Z SAMYM SOBĄ; NEUROLOGICZNE POZIOMY ZMIAN	232
Różne poziomy	235
Oddziaływanie poziomów	245
Trwała zmiana	246
Reaktywny czy proaktywny?	247
Kiedy tracimy stan harmonii	251
Kroki w kierunku osobistej spójności	252
Skrót do uzyskania harmonii z samym sobą	253

14 NAPISZ WŁASNY SCENARIUSZ SWOJEGO ŻYCIA:	
PRZEKONANIA O DOSKONAŁOŚCI	258
Jak powstają przekonania	261
Jak przekonania wpływają na nasze życie	263
Przekonania o doskonałości	265
Przekonania pomocne przy ocenianiu	281
Przekonania szczególnie ważne w obsłudze klienta	283
Przekonania wspomagające negocjacje	284
Skrót do „wejścia” w przekonanie o doskonałości	284
15 ZDOBĄDŹ TO, NA CZYM NAPRAWDĘ CI ZALEŻY:	
DOBRZE SFORMUŁOWANE CELE	289
Myślenie ukierunkowane na problem	291
Myślenie ukierunkowane na cel	293
Cele na poziomie firmy	306
Skrót do osiągnięcia tego, czego naprawdę chcesz	309
Część III Kieruj za pomocą NLP	314
16 ZBUDUJ KLIMAT ZAUFANIA: NAWIĄZANIE KONTAKTU	317
Jak zbudować i utrzymywać kontakt	321
Kontakt jako forma wywierania wpływu	325
Znaczenie dopasowania i harmonizowania wartości w negocjacjach	329
Słuchanie całym ciałem	331
À propos tamtego e-maila	334
Skrót do budowania kontaktu	334
17 WYNEGOCJUJ SOBIE DROGĘ PRZEZ ŻYCIE: POZYCJE PERCEPCYJNE	338
Przyjmowanie zrównoważonego podejścia	339
Gdzie i kiedy możemy skorzystać z tego podejścia?	341
Pozycje niezrównoważone	344
Kiedy powinno się stosować każdą z tych pozycji?	345
Co z tego wynika dla firmy	349
Przyjmowanie zrównoważonej pozycji pod względem asertywności	350
Skrót do pozycji percepcyjnych	353
18 ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW: INTEGROWANIE CZĘŚCI	357
Z jednej strony... z drugiej strony...	358
Po co się przejmować?	360

Słuchając mądrości swego ciała	361
Skrót do „wzięcia się w garść”	362
19 UDZIELANIE I ODBIERANIE INFORMACJI ZWROTNYCH	367
Informacje zwrotne i modelowanie	369
Przekonania podtrzymujące informacje zwrotne	371
Odbieranie informacji zwrotnych	375
Przekazywanie informacji zwrotnych	377
Skrót do rozwinięcia umiejętności przekazywania informacji zwrotnych	379
20 COACHING — TRENING UKIERUNKOWANY NA OSIĄGANIE ZNAKOMITYCH WYNIKÓW	383
Cel treningu w oparciu o NLP	385
NLP a inne rodzaje treningu	387
Tworzenie platformy zmian	388
Odszukiwanie swoich zasobów wewnętrznych	390
Rozpoznawanie stanu dużego potencjału	393
Drabina do sukcesu	395
Założ sobie doskonałość	396
Kto trenuje kogo?	398
Skrót do treningu	400
Słowniczek pojęć	404

3

Filtry, przez które postrzegasz świat

„Urządzenia i maszyny wokół nas wkrótce zaczną postrzegać nas indywidualnie i przewidywać nasze potrzeby”.

Don Peppers i Martha Rogers, *Enterprise One to One*

Technologia staje się coraz bardziej inteligentna, jeśli chodzi o poznawanie i zaspokajanie, a nawet wpływanie na nasze potrzeby. W kulturze tak przesiąkniętej technologią lepiej dla nas będzie, jeśli nauczymy się poznawać potrzeby naszych klientów. Jeżeli zależy nam na zbudowaniu długotrwałych relacji, zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym, musimy uczyć się coraz lepiej odczytywać style i potrzeby innych osób.

Im lepiej będziemy dawać sobie radę z wykrywaniem potrzeb, tym łatwiej będzie nam przedstawiać siebie, swoje produkty i usługi w taki sposób, by utrzymać zadowolenie klienta. W firmach mówi się teraz nawet, że nie wystarcza zadowolenie klienta — klient ma być zachwycony. Aby zachwycić klienta, musimy być w stanie „modelować” jego sposób myślenia i zachowania, by być pewnym, że odnosimy się do tego, co dla niego jest naprawdę ważne. Nie tylko musimy „czytać” te style, lecz również wykazywać się elastycznością, by odpowiednio zareagować.

Coraz doskonalsze
rozpoznawanie potrzeb

Jakiś czas temu podjęłam decyzję, że opanuję trochę duńskiego, by móc otworzyć następną edycję programu w Danii w ich ojczystym języku. Uznałam, że tym gestem będę mogła okazać szacunek wszystkim tamtejszym uczestnikom, do których cały czas mówię po angielsku. Poprosiłam duńskiego uczestnika programu prowadzonego przeze mnie w Anglii o przetłumaczenie tekstu, który chciałam wygłosić. Chciałam, aby przesłał mi przetłumaczony tekst pocztą elektroniczną. Jednak on zdecydował, że lepiej dla mnie będzie, jeśli on nagra tekst tłumaczenia na taśmę, tak, abym mogła usłyszeć wymowę tych słów. Wiem, że jego intencją było wyświadczenie mi jak najlepszej przysługi, ale uczenie się ze słuchu nie jest moją preferowaną metodą nauki tekstu. Ja muszę widzieć słowa na piśmie, a najważniejsze zasady wymowy już opanowałam.

Możemy ulec pokusie i wybrać taki sposób prezentacji materiału, który odpowiada naszemu własnemu sposobowi myślenia, a nie preferencjom naszego klienta. Często wydaje się nam, że wiemy najlepiej, co nasz klient „powinien” mieć. Dokonujemy zarówno podświadomych, jak i świadomych wyborów odnośnie do osób, z którymi zdecydowaliśmy się dokonywać transakcji, w zależności od tego, jak dobrze i sprawnie potrafią one odpowiadać na nasze potrzeby. W zacytowanym powyżej przykładzie skończyło się na tym, że oboje czegoś się nauczyliśmy, ale w biznesie dokonanie niewłaściwego wyboru może mieć o wiele poważniejsze konsekwencje.

W ramach dokonywanych przez nas wyborów dotyczących sposobu zaprezentowania się klientowi margines błędu został znacząco zawężony. Dobrym tego przykładem jest wykorzystanie internetu. Jeśli nie udało Ci się zdobyć zainteresowania potencjalnych klientów poprzez odniesienie się do ich sposobu myślenia w ciągu sześciu sekund od czasu ich załogowania się na Twoją stronę internetową, to zgodnie z wynikami przeprowadzonych badań nie będą czekać i rozszyfrowywać tego, co im komunikujesz — przejdą dalej.

W tym rozdziale przedstawiam kilka podstawowych potrzeb. Potrzeb są setki, a nawet tysiące, i Twoim zadaniem jest nie tylko rozpoznanie przedstawionych tutaj, ale także odkrycie nowych, co decyduje o sukcesie we współpracy, komunikowaniu się

i współżyciu z innymi ludźmi. Jeśli do tej pory nie wiesz, jak to zrobić, musisz szybko nadrobić zaległości. Jeśli nie prześcignie Cię konkurencja, z pewnością zrobi to technologia!

W takim razie skupmy się na tych wzorcach myślenia i komunikowania się, które mają wpływ na to, jak się prezentujemy, po to, aby inni mogli odnieść się do tego, co robimy i mówimy, i abyśmy mogli odnieść się do nich w języku i stylu dla nich zrozumiałym.

UCZENIE SIĘ SKUTECZNEGO POROZUMIEWANIA

Czy zdarzyło Ci się, że kupiłeś samochód, i nagle zacząłeś zauważać wszystkie samochody tego samego typu jeżdżące po drogach? Czy doświadczyłeś kiedyś doznania w rodzaju refleksji na temat samego siebie i zorientowałeś się, że wielu Twoich przyjaciół doznało tego samego lub podobnego odczucia, mimo że przedtem nie zdawałeś sobie z tego sprawy? Czy patrząc na szklanę widzisz, że jest do połowy pełna, a nie w połowie pusta, zwracając uwagę na to, co w niej jest, a nie na to, czego w niej nie ma? To są przykłady sposobów filtrowania zdarzeń, przez co pewne informacje są dopuszczane do świadomości, a inne nie. To właśnie stanowi percepcję.

Poniżej przytaczam rozmowę, która dowodzi, że należy umieć zrozumieć i odnieść się do różnych filtrów.

Kiedy Anna i Robert rozmawiali ze sobą, wpędzali się nawzajem we frustrację. Anna chciała omawiać szczegóły, podczas gdy Robert wolał koncentrować się na szerszych koncepcjach strategicznych. Przykładowo, Anna mówiła: „Chciałabym, żeby Piotr poszedł na następne zebranie”, na co Robert odpowiadał „Nie podjęliśmy decyzji w kwestii głównych elementów planu, które zawiodły”. Wypowiedzi Anny skupiały się wokół przyszłych działań, natomiast Robert koncentrował się na przeszłości. Anna zwracała uwagę na podobieństwa pomiędzy sytuacjami: „To mi przypomina mój pomysł dotyczący zmian w urzędzeniu biura”. Roberta zaś interesowały różnice i mówił: „Nie, to co innego” lub „Nie braliśmy pod uwagę planu ogólnego”. Wyglądało to tak, jakby Anna i Robert mówili różnymi językami. Swoje doświadczenia postrzegali przez różne filtry. A ich rozmowy nie należały do łatwych.

Różne filtry

Jeśli dwoje ludzi podczas rozmowy korzysta z tych samych filtrów, zazwyczaj osiągają wysoki stopień porozumienia. Jeśli zaś korzystasz z filtra innego niż Twój partner, tak jak w przypadku Anny i Roberta, możesz doświadczyć dysonansu i frustracji. Używając wzorców językowych podobnych do tych stosowanych przez partnera, zwiększasz stopień wzajemnego zaufania i zrozumienia.

Elastyczność

Pierwszy krok to nauczenie się rozpoznawania filtrów stosowanych przez Ciebie i innych. Rozwinięcie elastyczności przy stosowaniu filtrów daje Ci większą szansę na znalezienie wspólnego języka z każdą napotkaną osobą. Mamy do czynienia z setkami filtrów, które stosujemy codziennie, przekładając doświadczenie na postrzeganie. Wymienię tu najważniejsze.

W podanym przykładzie, jeśli Robert chce doprowadzić do zbudowania więzi i porozumienia z Anną, może odpowiadać jej w ten sposób:

- Anna „Chciałabym, żeby Piotr poszedł na następne zebranie”.
- Robert „Tak, Piotr na pewno wyjdzie z jakimś dobrym pomysłem. Odnotujmy to, a kiedy już zdecydujemy, które obszary planu zawiodły, możemy także zadecydować, kogo jeszcze można włączyć”.
- Anna „To mi przypomina mój pomysł dotyczący zmian w urzędzeniu biura”.
- Robert „Ty masz bardzo dużo pomysłów. Moglibyśmy się nimi zająć, jak już skończymy omawiać mój pomysł odnośnie planu ogólnego?”.

Nie zawsze wiemy z góry, co okaże się skuteczne, ale będąc świadomym, co działa, a co nie, dajemy sobie wybór. Możliwość wyboru stanowi klucz do sukcesu.

Przyjrzyjmy się niektórym filtrom.

STAN ZASOCJOWANY/ZDYSOCJOWANY

Przypomnij sobie rozmowę przeprowadzoną ostatnio z jednym ze swoich kolegów. Robiąc to, zwróć uwagę na to, w jaki sposób o niej myślisz. Przykładowo, czy widzisz, słyszysz, czujesz tę

sytuację tak, jakbyś był w swoim własnym ciele, tzn. widzisz to na własne oczy, słyszysz na własne uszy i doznajesz uczucia bycia tam obecnym? A może doświadczasz tej sytuacji tak, jakbyś znajdował się poza własnym ciałem, tzn. widzisz siebie w całej tej sytuacji, słyszysz siebie tak, jakbyś obserwował to z zewnątrz? Doznanie znajdowania się we własnym ciele określa się jako bycie *zasocjowanym*, natomiast doznanie znajdowania się poza własnym ciałem znane jest jako bycie *zdysocjowanym*.

Zwróć przez moment uwagę na swoje otoczenie. Możesz zacząć zauważać to, co widzisz dookoła siebie, rodzaj światła, kolory i kształty, cienie oraz jasność obrazu. Kiedy zauważysz tę scenerię, możesz zacząć słyszeć dźwięki wokół siebie i w oddali. W miarę jak uświadomisz sobie jeszcze więcej dźwięków, zwróć w ich kierunku swój świadomy umysł. Uświadom sobie źródło, skąd pochodzą te dźwięki, ich głośność lub łagodność, ich ton i szybkość. Możesz uświadomić sobie to, co czujesz, fakturę i napięcia swego ciała. Poczuj te części siebie, które wchodzą w bezpośredni kontakt z podłożem. Pozwól sobie poczuć zapachy i smaki, jakich doznajesz. Kiedy to robisz, zwróć uwagę na znajdujące się w Tobie uczucia, na wszelkie napięcia lub emocje wewnętrzne, ich dokładne umiejscowienie i intensywność.

Ta świadomość samego siebie odczuwana wszystkimi zmysłami to stan zasocjowany.

Teraz zrób krok w tył lub stań za krzesłem, na którym teraz siedzisz, i spróbuj ujrzeć siebie tak, jakbyś tam nadal stał lub siedział. Spójrz na siebie tak, byś widział całego siebie. Zwróć uwagę, w jaki sposób „ty” oddziałuje z otoczeniem. Uświadom sobie, jak „ty” znajdujące się przed Tobą wygląda i brzmi.

W tym zdysocjowanym stanie jesteś oddzielony od uczuć.

Umiejętność asocjowania i dysocjowania stanowi fundamentalną umiejętność NLP. Aby w pełni doświadczyć emocji i uczuć związanych z daną sytuacją, musisz być zasocjowany. Aby zdystansować się od emocji związanych z nieprzyjemną lub traumatyczną sytuacją, musisz się zdysocjować.

Radzenie sobie ze stresem

Jedna z osób odpowiedzialnych za konsultacje psychologiczne załogi Straży Pożarnej w Londynie odkryła, że ci członkowie załogi, którzy doświadczali najwyższego poziomu stresu, to ci, którzy przeżywali swoje wspomnienia w sposób zasocjowany. Kiedy przypominali sobie to, co się stało, ponownie doświadczali emocji, których wtedy doznali. Tak więc, oprócz doznania traumy każdej z tych sytuacji, przeżywali ją wciąż od nowa, tym samym intensyfikując odczuwany stres. Konsultant psychologiczny ustalił również, że ci, którzy wykazywali najniższy poziom stresu, to ci, którzy potrafili zdysocjować się od tego, co przeżyli.

Producenci gier komputerowych odkryli, że jeśli w grze jesteśmy „zasocjowani” do roli jednego z graczy, bierzemy w niej udział tak, jakbyśmy widzieli wszystko na własne oczy i słyszeli na własne uszy, czujemy się tak, jakby to się działo naprawdę. Biorąc pod uwagę uczucia będące źródłem motywacji do zakupu, oferowanie konsumentowi doznań emocjonalnych stanowi potencjalnie bardzo skuteczny sposób sprzedaży nie tylko tej gry, ale również innych gier w przyszłości. Musimy mieć świadomość, w jaki sposób taktyki tego rodzaju używane są w stosunku do nas i w jaki sposób mogą być wykorzystane przez nas.

Przekazywanie i odbieranie informacji

Nie jesteśmy już w stanie planować z wyprzedzeniem: życie i gospodarka stają się coraz bardziej nieprzewidywalne i chaotyczne. Musimy się nauczyć przedstawiać swoje pomysły i produkty w postaci częściowo uformowanej i dopracowywać je z udziałem klientów w oparciu o uzyskane od nich informacje. Będziemy w stanie zrobić to tylko wtedy, gdy rozwiniemy wszystkie umiejętności dotyczące przekazywania i odbierania informacji. Jednym z elementów jest umiejętność zdysocjowania się od uzyskanych informacji, które w przeciwnym razie moglibyśmy przyjąć zbyt osobiście i odrzucić, a następnie zasocjowania się, kiedy już jesteśmy gotowi przyjąć te informacje i się nimi zająć. W rozdziale 19., „Przekazywanie i odbieranie informacji zwrotnych”, wyodrębnione zostały poszczególne kroki tego procesu.

Umiejętność polega na tym, by wybrać albo stan zasocjowany, albo zdysocjowany — w określonym celu. Właściwy wybór zależy od pożądanego rezultatu. Można wybrać stan zdysocjowany, aby oszczędzić sobie bolesnych emocji, albo

stan zasocjowany, by w pełni doświadczyć wszystkich uczuć związanych z daną sytuacją. Czy zdawałeś sobie sprawę, że u większości osób podejmowanie decyzji odbywa się za pośrednictwem uczuć? Jeśli w Twoim stylu jest utrzymywanie siebie i innych w stanie zdysocjowanym, niech Cię nie dziwi, że trudno zarówno im, jak i Tobie przychodzi podejmowanie decyzji! Jeśli w ramach Twojej działalności zawodowej mieści się wspomaganie innych w podejmowaniu decyzji, musisz wiedzieć, jak się zasocjować i jak pomóc to zrobić innym.

Pewna dyrektorka firmy marketingowej stwierdziła, że z trudem przychodziło jej przekonanie potencjalnego klienta do podjęcia decyzji o skorzystaniu z usług jej firmy. Przeanalizowaliśmy treść prezentacji oraz sposób, w jaki je przedstawiała. Zauważyliśmy, że przekazywane przez nią informacje miały bardzo obiektywne i faktograficzny charakter. Wszystko, co mówiła, było logiczne, ale nie pozostawiało żadnego miejsca na uczucia. Jej głos przedstawiał konsekwentnie audytywny sposób myślenia; ton głosu był równy i nieco twardy. W trakcie prezentacji robiła niewiele przerw.

Uzyskawszy od nas uwagi odnośnie do stylu i dowiedziawszy się, że jej potencjalni klienci mogą potrzebować uczuć, by móc podjąć decyzję, zasocjowała się z prezentacją i zmieniła swój ton głosu; stał się on łagodniejszy i nadała mu niższy ton (komunikatywny i wychodzący naprzeciw uczuciom). Mówiła z większą pewnością siebie, podczas gdy przedtem podnosiła głos pod koniec większości wypowiedzianych przez siebie zdań. Następnym razem podczas prezentacji klienci przerwali jej w pół zdania i stwierdzili, że nie musi kontynuować, przekonało ich to, co zdążyła im powiedzieć, i chętnie skorzystają z usług jej firmy. Ta prezentacja i następne dokonały przełomu, jeśli chodzi o czas potrzebny do podjęcia decyzji przez klienta.

ORIENTACJA NA CEL — „KU CZEMUŚ” — I NA PROBLEM — „OD CZEGOŚ”¹

Pomyśl o celu, jaki obecnie masz przed sobą. Może to być jakiś cel osobisty bądź zawodowy, krótko- bądź długofalowy. Uświadom sobie, w jaki sposób myślisz o tym celu. Czy wyobrażasz

¹ W literaturze występują także określenia *DO* i *OD* — *przyp. red.*

sobie, jak to będzie, kiedy go osiągniesz, tzn. co widzisz, słyszysz lub czujesz? Czy też uświadamiasz sobie coś, co Cię powstrzymuje i czego nie chcesz? Przykładowo, jeśli chcesz schudnąć, czy wyobrażasz sobie siebie jako osobę szczupłą i sprawną, czy też myślisz o smakołykach, którym musisz się oprzeć i kilogramach, które chcesz zgubić? Co chodzi Ci po głowie? Umiejętność myślenia o tym, czego naprawdę chcemy, nazywana jest *orientacją na cel* — „ku czemuś”. Umiejętność myślenia o tym, czego nie chcemy, to *orientacja na problem* — „od czegoś”.

Właśnie otrzymałam wniosek o przeprowadzenie szkolenia dla zespołu menedżerów wyższego szczebla u jednego z moich klientów. Ich prośba ujęta została w następujący sposób:

„W jaki sposób uniknąć sytuacji, gdy siła osobistych poglądów przeszkadza w zarządzaniu”.

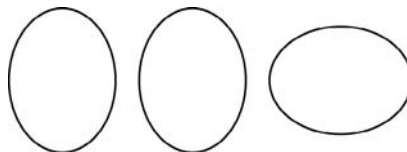
Jest to klasyczne zdanie w stylu orientacji na problem — „od czegoś”. Zanim zobowiążę się przeprowadzić to szkolenie, będę musiała się dowiedzieć, czego tak naprawdę chcą. I już wysunęłam kilka wniosków!

Koncepcja myślenia „cel/problem” wyjaśniona będzie bardziej szczegółowo w rozdziale 15. W kontekście zakładania celów, osoby myślące „ku czemuś” wykazują większe prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu. Natomiast ci, którzy myślą o tym, czego nie chcą, dostaną właśnie to. Na przykład, jeśli będziesz mówić sobie „nie martw się”, skutecznie zaprogramujesz się na martwienie się. Natomiast jeśli pomyślisz o zachowaniu spokoju, tak właśnie zaczniesz się czuć.

Nie martw się!

PODOBIENSTWO — RÓŻNICA

Popatrz na kształty przedstawione w rysunku 3.1 i opisz ich wzajemne relacje.



Rysunek 3.1.

Co zauważyłeś? Czy to, że one są do siebie podobne, tj. wszystkie są owalne, czy to, że dwa z nich stoją prosto, a jeden w poprzek? W rezultacie, czy zauważasz to, co jest takie samo — *dostrzegasz podobieństwo* — czy też patrzysz na to, co jest inne — *dostrzegasz różnicę*?

Spotykając kogoś po raz pierwszy, osoba nastawiona na wyszukiwanie podobieństw pomyśli być może o podobnych ludziach, podobnych sytuacjach, podobieństwie tej osoby do siebie. Ktoś, to wyszukuje różnice, zauważy to, co jest inne w porównaniu z innymi i nim samym.

Pewne profesje narzucają szczególny sposób myślenia. Na przykład, więcej różnicujących wzorców myślenia napotkałam wśród osób z branży informatycznej i finansowej niż w jakiegokolwiek innej gałęzi gospodarki. O tym zjawisku nie można mówić w kategoriach „dobrze czy źle”. Pewne zawody uzależnione są od umiejętności w zakresie postrzegania podobieństw, natomiast inne wymagają umiejętności różnicowania. Inżynier oprogramowania wyszkolony w wyszukiwaniu „pluskiew” może być ekspertem w różnicowaniu w wyniku prowadzonych poszukiwań elementów niedopasowanych do programu, tak samo jak księgowy, którego zadaniem jest znalezienie powodu niezgodności na kontach. Znaczenie ma to, czy te umiejętności są właściwie wykorzystywane. Jeśli stosowane są umiejętnie — w porządku, jeśli nie, mogą powodować problemy.

Przykładem różnicowania jest wzorzec rozmowy typu „Tak, ale...”.

— Cieszę się, że udało się nam tak gładko zrealizować ten projekt.

— Tak, ale jeśli spoczniemy na laurach, możemy na przyszłość stać się zbyt pewni siebie.

— Masz rację. Musimy obiektywnie przeanalizować ten projekt, żebyśmy mogli wykorzystać co lepsze pomysły w realizacji przyszłych projektów.

— Wszystko bardzo pięknie, ale jakoś nie mamy teraz na to czasu.

— No to umówmy się na spotkanie za jakieś dwa – trzy tygodnie.

— Łatwo powiedzieć, ale w praktyce nie będzie to takie łatwe. W tej firmie bez przerwy coś się zmienia, i to z dnia na dzień.

Profile zawodowe

Jak to ktoś kiedyś bezceremonialnie ujął, to, co pada przed słowem „ale”, to pitolenie.

Prowadzenie rozmowy przy tego rodzaju wypowiedziach może okazać się trudnym zadaniem, chyba że także reprezentujemy typ różnicujący i w dodatku lubimy się spierać.

MYŚLENIE W WIELKIEJ LUB MAŁEJ SKALI

Rozejrzyj się po pokoju, w którym się znajdujesz. Jak opisałbyś go komuś, kto nigdy tu nie był? Czy zwracasz uwagę na takie rzeczy jak przestrzeń, nastrój i styl? Czy też istotna dla Ciebie jest liczba okien, kolory, drobiazgi? A może i to, i to? Przestrzeń, nastrój i styl stanowią przykład myślenia w *wielkiej skali*, natomiast detale świadczą o myśleniu w *małej skali*.

Ten wzorzec myślowy stosuje się wszędzie. Przykładowo, jeśli ustanowiłeś sobie konkretny cel, możesz zrobić *krok w górę* i myśleć o nim w wielkiej skali jako o jednym z szeregu globalnych celów, albo *krok w dół* i zawęzić perspektywę do poszczególnych etapów, wyznaczanych w drodze do celu. W większości sytuacji związanych z pracą tak samo ważne jest zastosowanie myślenia w kategoriach ogólnego obrazu, jak i szczegółów.

Przypuśćmy, że jesteś na lekcji gotowania. Do dania, które właśnie przygotowujesz, potrzebujesz pomarańczy. Inna osoba w Twojej grupie także jej potrzebuje, ale w kuchni jest tylko jedna pomarańcza. Jeśli nie wykażemy się elastycznością myślenia, normalnym rozwiązaniem okaże się przekrojenie pomarańczy na pół, po połowce dla każdej osoby. Jednak jeśli wykażesz się myśleniem w *górze* w ogólnej perspektywie w odniesieniu do tego, czego Ci potrzeba, pytając: „Do czego potrzebna jest ta pomarańcza?”, odkryjesz szersze aspekty potrzeb. Przykładowo, może okazać się, że Tobie pomarańcza potrzebna jest do ciasta, a drugiej osobie do sufletu. Natomiast jeśli wykażesz myślenie w *dół* w zawężonej perspektywie, pytając drugą osobę: „A co konkretnie chcesz zużyć do swojego sufletu?”, może się okazać, że tamtej osobie potrzebny jest tylko miąższ. Tobie zaś potrzebna jest tylko skórka do ciasta. Tym samym okazuje się, że oboje możecie mieć dokładnie to, czego chcecie.



Poszerzanie i zawężanie perspektywy myślowej stanowi podstawę umiejętnie prowadzonych negocjacji. Otwiera możliwość uzyskania rozwiązania, w którym żadna strona nie traci.

PRZESZŁOŚĆ/TERAŹNIEJSZOŚĆ/PRZYSZŁOŚĆ

Na jakim czasie się koncentrujesz? Niektórzy ludzie żyją przeszłością, rozmyślając o tym, co się kiedyś stało. Niektórzy żyją chwilą obecną, skupiając uwagę na tym, co dzieje się teraz. Niektórzy wiecznie planują i myślą o przyszłości. Może spotkałeś się z tego rodzaju pytaniami wybiegającymi w przyszłość :

- Co będzie na obiad?
- Kiedy będziemy w domu?
- Gdzie pojedziemy na wakacje?
- Jaki jest następny punkt w porządku zebrania?
- Zanim zakończymy ten projekt, chciałabym zrealizować...

Być może znana Ci jest osoba koncentrująca się na przeszłości:

- Co powiedziałeś przedtem?
- Widziałeś, co ona miała na sobie?
- Pamiętasz, jak byliśmy na wakacjach?
- Ostatnie zebranie było niezwykle istotne.

Nie ma w tym niczego złego ani dobrego, właściwego ani niewłaściwego, ale ma to związek ze sposobem komunikowania się. Przyjaciółka zadzwoniła do mnie i zaprosiła na spotkanie naszej szkolnej klasy, aby powspominać stare czasy. Ponieważ jestem osobą skupiającą się raczej na chwili obecnej i przyszłości, myśl o rozwodzeniu się nad przeszłością nie wydała mi się kuszącą perspektywą spędzania wolnego czasu.

CZYNNOŚĆ/OSOBA/RZECZ/MIEJSCE/CZAS

Pomyśl o najlepszym posiłku, jaki kiedykolwiek jadłeś.

Filtr, jaki zastosowałeś, określ Twój rodzaj pamięci. Przykładowo, wydarzenie to sortujesz poprzez:

Czynność	Przypominasz sobie, co Ty i inne osoby robiły w trakcie posiłku. Może prowadziliście pamiętną rozmowę albo kelner upuścił talerze.
Osobę	Pamiętasz posiłek w kategoriach tego, kto tam był.
Rzecz	Twoje wspomnienia związane są ze spożywanym daniem, otrzymanym prezentem, obrazami w restauracji, jej wystrojem.
Miejsce	Twoje wspomnienia związane są z położeniem: restauracja, miasto, kraj, ewentualnie miejsce przy stole, które zajmowałeś.
Czas	Pamiętasz godzinę i datę, rocznicę lub inną specjalną okazję. Może zapamiętałeś, że to był Twój pierwszy dzień w nowej pracy albo kolacja pożegnalna.

NASTAWIENIE WEWNĘTRZNE/ZEWNĘTRZNE

Skąd wiesz, czy dobrze się spisałeś? Które z podanych niżej reakcji najlepiej pasują do Ciebie?

Wiem, że dobrze się spisałem, gdy:

- Widzę, że ludzie korzystają z wyników mojej pracy.
- Mam wewnętrzne poczucie spełnienia.
- Wiem, że wykonałem zadanie, jakie sobie wyznaczyłem: otrzymujemy więcej zamówień.
- Mogę powiedzieć sobie: „To był kawał dobrej roboty”.

Zewnętrznie nastawieni ludzie poszukują zewnętrznych źródeł potwierdzenia. Przykładowo, polegają na tym, co mówią i robią inni ludzie. Mogą też polegać na czynnikach zewnętrznych takich jak „więcej zamówień”, „ludzie korzystają z wyników mojej pracy”. Ludzie nastawieni *wewnętrznie* jako dowód spełnienia postrzegają swoje uczucia, wyobrażenia i głosy wewnętrzne.

Zależność i niezależność

Preferencje w tym zakresie będą miały znaczący wpływ na sposób pracy. Jeśli jesteś nastawiony zewnętrznie, wzrasta prawdopodobieństwo, że będziesz potrzebował czyjegoś uznania. Jeśli jednak wykazujesz nastawienie wewnętrzne, będziesz niezależny od osób i zdarzeń zewnętrznych.

Ludzie prezentujący styl niezależny są zazwyczaj nastawieni wewnętrznie. Jest to cecha charakterystyczna kadry kierowniczej wyższego szczebla. Oni potrafią, i muszą, orientować się w tym, co się dzieje na zewnątrz, ale ich samopoczucie nie zależy od warunków zewnętrznych. Czy można sobie wyobrazić dyrektora generalnego, któremu pracownicy musieliby mówić, czy dobrze postępuje? Niektóre z wybitnych postaci naszych czasów odniosły sukces dzięki umiejętności wytrwania przy swoich poglądach pomimo reakcji otrzymywanych z zewnątrz.

WZORZEC PRZEKONYWANIA

Wyjaśniałam swojemu klientowi, w jaki sposób mógłby zrestrukturizować swój zespół kierowniczy. Wydawał się niezbyt przekonany, mimo że zaakceptował zasadę pomysłu. Omawialiśmy plan zmiany na szereg różnych sposobów. W końcu zwróciłam mu uwagę na to, że nie wydaje się być przekonany do tej koncepcji. Odpowiedział: „Po prostu tego nie widzę”. Wytłumaczyłam mu to ponownie, na co on powiedział: „Ja po prostu nie mam tego przed oczami”. Wtedy narysowałam mu to na tablicy. „Teraz widzę, co mówisz” — stwierdził.

Każdy ma swój własny sposób na to, jak dać się przekonać. W przypadku wyżej opisanego klienta kluczowym czynnikiem było to, że musiał on zobaczyć koncepcję, by przekonać się, że może ona zadziałać. Tak więc częścią sukcesu przy przekonywaniu kogoś jest dobór odpowiedniego kanału, przez który dostarczane mu są informacje.

Innych równie dobrze dałoby się przekonać pod warunkiem, że:

- Wysłuchaliby tego, co miałam do powiedzenia.
- Spróbowaliby sprawdzić w praktyce, czy to zadziała.
- Przeczytaliby plan bardziej szczegółowo.

W ramach tych ogólnych kategorii można dostrzec różnice co do potrzeby otrzymywania informacji. Niektórym trzeba kilka razy mówić to samo lub podać szereg przykładów, zanim uda się ich przekonać. Inni dają się przekonać po upływie jakiegoś czasu; dla nich decydującym czynnikiem jest czas. Inni znów

Podjęmowanie decyzji

podejmują decyzję na podstawie zaledwie zarysu faktów — nie potrzebują szczegółów, aby dać się przekonać, ale są też tacy, którym trzeba coś w kółko udowadniać. Dadzą się przekonać, ale tylko wtedy, gdy dany kontekst dopasuje się do pewnej sytuacji.

Jeśli Twoja praca wymaga od Ciebie umiejętności przekonywania, aby osiągnąć zamierzone cele musisz najpierw rozpoznać, jakiego rodzaju dowody są potrzebne. Potem, podczas dokonywania prezentacji, będziesz mógł się odpowiednio dostosować.

***„Postaraj się o kogoś, kto potrafi bezpośrednio i na bieżąco wyba-
dać klienta”.***

David Siegel, *Futurize Your Enterprise*

Za pomocą NLP, a w szczególności nauczywszy się rozpoznawać sposoby odbierania informacji przez klienta poprzez filtry, możesz wspiąć się na wyżyny obsługi klienta, do których niewielu jak dotąd dotarło. Większość osób wie, co musi wiedzieć, ale jak dotąd niewielu wie, skąd czerpać tę wiedzę. Naucz się rozpoznawać filtry u samego siebie i u innych, a dowiesz się tego.

Aby dowiedzieć się więcej na temat stosowanych przez siebie filtrów, skorzystaj z kwestionariusza znajdującego się na końcu rozdziału, „Rozpoznaj swoje filtry”.

PODSUMOWANIE

Filtry nakładane na doświadczanie świata decydują o sposobie postrzegania rzeczywistości. Natura udowodniła nam, że przeżywają tylko te rośliny i zwierzęta, które nauczyły się współpracować ze sobą i z otoczeniem. Ucząc się rozpoznawać filtry u siebie i u innych zaczynasz budować mosty służące porozumieniu. Nie ma filtrów właściwych i niewłaściwych, a istnieje ich znacznie więcej niż te, którym poświęciłam tu uwagę. Twoje filtry mogą się zmieniać z biegiem czasu i w zależności od kontekstu, i są elementami stanowiącymi o Twej unikalności.

POBUDZANIE MYŚLI

- 1 Przeczytaj następujące fragmenty i określ, jakie filtry stosuje autor.
 - a Jestem osobą cieszącą się życiem na maksa. Gram w squasha. Piszę, pracuję na pełen etat jako sprzedawca i mam małe dzieci, które nie dają mi się nudzić w czasie wolnym od pracy. To, co robię, sprawia mi ogromną frajdę. Sam sobie wyznaczam cele i sam wiem, kiedy je osiągnąłem. Lubię podróżować, zwłaszcza do Europy, i uwielbiam chodzić do restauracji.
 - b Potrafię być trudny w relacjach z ludźmi, lub przynajmniej tak o mnie mówią. Zazwyczaj dostrzegam alternatywny punkt widzenia. Lubię sobie porządnie podyskutować, choć niektórzy nazwaliby to kłótnią. Cenię sobie perfekcję. Jeśli coś jest nie do końca takie, jak trzeba, denerwuje mnie to. Spędzam dużo czasu w pracy i z zadań wywiązuję się bardzo sumiennie. Jestem programistą i praca, którą wykonuję, wymaga zwracania uwagi na szczegóły i umiejętności natychmiastowego dostrzegania błędów.
 - c Potrafię słuchać. Ludzie zwracają się do mnie ze swoimi problemami. Od zawsze pełnię tego rodzaju rolę, nie tylko w pracy, ale także wśród swoich przyjaciół. Spędziłem większość życia w tej samej części kraju. Zawsze lubiłem tutejszych mieszkańców. Mogę przypomnieć sobie niektóre wyjątkowe okazje świętowane kiedyś z przyjaciółmi. Zawsze byłem trochę niezdecydowany co do tego, co mógłbym dalej robić. Pozwalałem na to, by inni wprowadzali mnie w nowe sytuacje i na nowe posady, a sam dokonywałem zmian jedynie wtedy, gdy byłem niezadowolony z tego, co wówczas robiłem.
- 2 Weź ostatnio otrzymany list lub e-mail. Jakie filtry dostrzegasz w języku zastosowanym przez piszącego?
- 3 Weź ostatnio napisany przez Ciebie list lub e-mail. Jakie filtry dostrzegasz w zastosowanym przez Ciebie języku?
- 4 Porównaj filtry stosowane przez Ciebie w odpowiedzi na czyjeś pismo. W jakim stopniu dopasowałeś się lub nie do filtrów stosowanych przez autora pisma?
- 5 Wybierz jednego ze swoich kluczowych klientów. Na podstawie przykładów jego zachowania i pisania rozpoznaj najważniejsze ze stosowanych przez niego filtrów.
- 6 Wybierz kontekst, w którym chcesz odnieść się do licznego audytorium, gdzie poszczególni słuchacze mają szeroki zakres filtrów. Zobacz, ile filtrów wykorzystujesz, przedstawiając siebie, swoje produkty i usługi.

PUBLIKACJE

Fiona Beddoes-Jones, *Thinking Styles: Relationship Strategies that Work!*, BJA Associates, 1999.

Shelle Rose Charvet, *Words that Change Minds: Mastering the Language of Influence*, Kendall Hunt, 1997.

Don Peppers i Martha Rogers, *Enterprise One-to-One*, Piatkus, 1998.

David Siegel, *Futurize Your Enterprise: Business Strategy in the Age of the E-Customer*, John Wiley, 1999.

Jeden z uczestników kursu przytoczył rozmowę ze swoją trzyletnią córką.

***„Ile razy mam ci powtarzać, żebyś posprzątała swoje zabawki?”
— zapytał ją.***

„Cztery razy” — rezolutnie odpowiedziała dziewczynka.